



10 PASOS PARA COMPLETAR TU CANVAS

Realización:



FUNDACIÓN
EVERIS

Asesoría técnica:



ÍNDICE

¿QUÉ ES UN CANVAS?	4
UN PASO ANTES DE COMENZAR	7
IDENTIFICACIÓN Y VALIDACIÓN DEL PROBLEMA	
¿POR DONDE EMPEZAR?	11
PASO 1: PROPUESTA DE VALOR	13
PASO 2: SEGMENTOS DE MERCADO	16
PASO 3: CANALES	23
PASO 4: RELACIÓN CON LOS CLIENTES	26
PASO 5: FUENTES DE INGRESOS	30
EL LADO OPERACIONAL DEL CANVAS	34
PASO 6: RECURSOS CLAVE	35
PASO 7: ACTIVIDADES CLAVE	38
PASO 8: PRINCIPALES SOCIOS	41
PASO 9: ESTRUCTURA DE COSTOS	45
PASO 10: ¡LISTO! LLENAMOS TODO ¿Y AHORA?	49
OTRAS HERRAMIENTAS QUE PUEDEN CONTRIBUIR	51
+ REFERENCIAS	53



PRESENTACIÓN

El presente material es el resultado del desarrollo conjunto de Fundación everis y Neurona Activación. Buscamos presentar de manera simple y directa, a través de contextualizaciones y ejemplos, qué es y cómo llenar el esquema de Modelo Canvas.

El Modelo Canvas es la puerta de entrada a la participación en el Premio Actitud 2020 y con este material, esperamos:

- Presentarlo como una herramienta para apoyar la gestión estratégica del desarrollo empresarial.
- Contribuir a la comprensión de aquellos que están teniendo el primer contacto con la herramienta, para que puedan comenzar a usarla en su rutina.
- Apoyar la calificación de registros en el Premio Actitud 2020, aumentando así las posibilidades de éxito de los participantes.

¿QUÉ ES UN CANVAS?

Creado por **Alexander Osterwalder**, es una herramienta visual estratégica que ayuda en la elaboración de bocetos y modelos de negocio, contribuyendo a la materialización de ideas innovadoras.

¿Por qué usarlo?

- Porque es una herramienta práctica y en vivo, que le permite cambiar todo lo que desee, en cualquier momento, a medida que avanza su análisis, prueba sus hipótesis en el campo y continúa con su llenado.
- Con el progreso del llenado, te das cuenta de que es una herramienta intuitiva, flexible y dinámica.
- Permite la planificación del equipo.
- Canvas es altamente visual y le permite ver prácticamente todos los aspectos relacionados con su modelo de negocio a la vez.

¿CUÁNDO USARLO?

Tan pronto como comience a tener “chispas” de cualquier idea de negocio, ya puede usarla.

La verdad es que se aplica a las empresas en cualquier etapa, pero cuanto antes comience a usarlo, mejor.

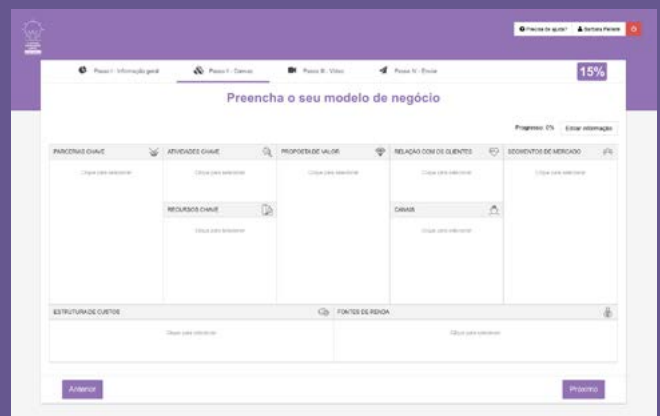
Lo bueno de la herramienta es que no necesita tener todo consolidado para comenzar a usarla, ya que Canvas, incluso contribuye a la visualización de información que aún necesita ser generada o mejor definida.

Es decir, si observa que está tardando un poco más en completar uno u otro módulo del Canvas, es una señal de que no todo está tan bien definido en su modelo de negocio y que es hora de detenerse un poco y centrarse en ese punto.

En resumen, cuanto antes comience a usar esta herramienta, más rápido será descubrir cuáles son las deficiencias de la empresa y aprovecharla.

¿A QUÉ SE ENFRENTA?

La herramienta es una placa grande con nueve módulos, básicamente dividida en dos partes: **el lado derecho**, que busca retratar los aspectos externos del negocio, y **el lado izquierdo**, con módulos que reflejan los problemas internos de la operación del negocio.



¿CÓMO USARLO?

El Modelo Canvas fue diseñado para que los miembros de un mismo equipo puedan completarlo de una vez, manteniendo la comunicación de manera fluida y constante. Para una primera experiencia, le recomendamos que lo haga físicamente:

- Imprima una versión de Canvas en formato A2 o A1 para facilitar el proceso y la visualización.
- Use papeles adhesivos (post-it) para llenar, agregar, intercambiar, tomar, es decir, cambiar la información de su negocio en Canvas, cuando y como quiera.
- Para cada nueva información, use un solo papel.
- Escriba la información en papel de forma objetiva y directa. No tiene que ser texto sin formato. Tiene que ser práctico.
- Los colores de papel adhesivo también se pueden utilizar para facilitar el análisis y la comprensión.
- Use el mismo color para crear una relación entre la información colocada en cada módulo del Canvas. Por ejemplo: imagine que tiene dos propuestas de valor. El primero se volverá azul y el segundo amarillo. A partir de ahí, todo lo que se inserta en los otros módulos del Canvas que está relacionado con la primera propuesta de valor se puede colocar en papeles azules y la segunda en papeles adhesivos amarillos.

Hay algunas aplicaciones gratuitas o plataformas web que pueden reemplazar la versión impresa del Modelo Canvas.



UN PASO ANTES DE COMENZAR: IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Siempre que vamos a guiar en la preparación de un Canvas, generalmente nos tomamos la libertad de sugerir a los empresarios involucrados en el negocio, que den un “paso atrás” antes de comenzar.

Este paso consiste en identificar y validar el problema que se espera resolver.

“Un negocio existe para mejorar la vida de las personas”

El problema no es más que el “dolor” que lleva a las personas o empresas (sus clientes) a comprar un producto o servicio para aliviarlo o ponerle fin. Nadie compra un producto o servicio sin motivo.

Sin este punto de partida, es decir, sin problemas, no puede pensar en un producto o servicio que sea o tenga una “propuesta de valor” para sus clientes potenciales. Debe saber exactamente cuál será el problema que se resolverá antes de pensar o tener una solución.



La identificación puede ocurrir a partir de la simple observación de experiencias cotidianas (personales y de terceros), a través de conversaciones y llegando a noticias, resultados de investigaciones y cambios legislativos que pueden generar nuevas situaciones y crear problemas para algunos o muchos grupos.

Lo más importante es que los problemas no son el resultado de "adivinar".

Validación = prueba de hipótesis

Pero, no es suficiente decir que el problema es "esto" o "aquello". Necesitas validarlo. Mientras no lo valide, es solo una hipótesis. Es decir, un problema probable.

El proceso de validación consiste en hablar con las personas, sus clientes potenciales, para averiguar si lo que ha identificado como un problema hipotético también es realmente un problema para ellos.

Si lo que se ha identificado no es un problema para las personas, es poco probable que alguien pague para obtener un producto o servicio que resuelva un problema que no existe. Y eso significa que su negocio tiende a ser frágil e incluso inviable.

VALIDACIÓN EN LA PRÁCTICA

En la práctica, para validar es necesario definir el público con el que desea hablar y escucharlo. Es prácticamente una entrevista, en la que debe hacer preguntas abiertas (que no solo permiten respuestas "sí" o "no"). Mientras más oportunidades cree para que su audiencia hable, más fácil será validar el problema identificado; o incluso, si no es válido, plantear lo que de hecho es un problema para su audiencia.

Para eso, sugerimos algunas preguntas:

- "Hemos identificado el problema 'x' en su rutina. ¿Esto realmente funciona? ¿Me gusta?"
- "¿Hay otros problemas relevantes? ¿Cuáles son?"
- "¿Por qué?"
- "¿Cómo resuelves esto hoy?"
- "¿Cuánto cuesta resolver este problema?"

Si las personas que van a pagar son diferentes de las que van a utilizar el producto o servicio, en lo posible, valide el problema con los dos grupos por separado. Los problemas de cada uno de ellos pueden ser diferentes y conocerlos puede ayudar a mejorar la propuesta de valor de su negocio.

Tenga en cuenta que en este punto de la validación del problema, todavía no mostrará ninguna solución.

¿Y SI NO ES VÁLIDO?

Si no, debe repetir el proceso: identificar el problema y validarlo. De todos modos, si haces las preguntas correctas en el momento de la validación, estás fuera de esa conversación sabiendo cuál es el verdadero problema de tu audiencia.

Conociendo el problema real, en el siguiente paso, podrá pensar/adaptar una solución que satisfaga mejor las necesidades de sus clientes.

Si aún no funciona, ¡genial! Rápidamente identificó que el negocio tenía poco potencial de éxito y evitó perder tiempo, energía y dinero en algo con el potencial de fallar.

Como en un juego de mesa, regrese al comienzo del proceso e identifique los problemas que realmente son problemas que tienen el potencial de ser resueltos con soluciones en forma de negocio que usted sea competente para manejar.

Con los problemas definidos y validados, podrá comenzar a llenar el Canvas.



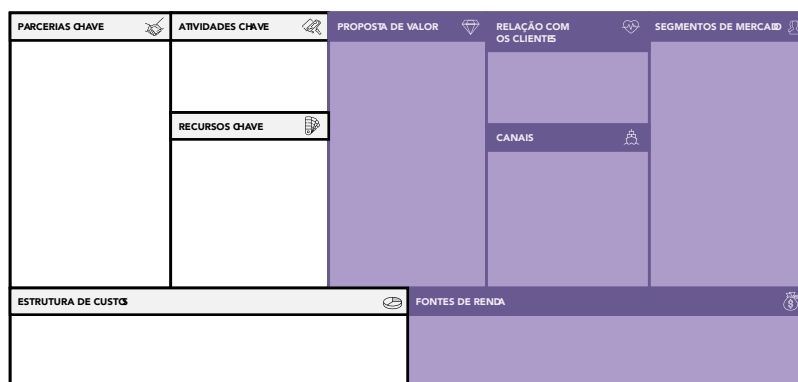
¿POR DÓNDE EMPEZAR?

¡No hay orden! Puedes comenzar donde creas que es más apropiado. Para aquellos que recién comienzan, la forma más lógica de comenzar a llenar el Canvas está en el lado derecho, que busca reflejar los deseos del mercado (clientes) y que tiene que ver con la búsqueda de soluciones a sus problemas

- De ahí la importancia de identificar y validar el problema.

El lado derecho se compone de:

- 1) Propuesta de valor
- 2) Segmentos de mercado
- 3) Canales
- 4) Relación con clientes
- 5) Fuentes de ingresos



Osterwalder sugiere comenzar con el módulo **"Cliente/Segmento de mercado"**. Algunos otros teóricos indican que comienza con **"Propuesta de valor"**. También preferimos tomar este segundo camino, ya que aclara aún más la relación entre el negocio y la identificación y validación del problema.

¿CONOCES LOS NEUROBOTS?

La startup creó un exoesqueleto controlado por el cerebro, que ayuda en la recuperación de pacientes que sufrieron accidentes cerebrovasculares, y fue nominado como el ganador del V Premio Empreenda Saúde, de Fundación everis Brasil.



En las próximas páginas, compartiremos con usted el Canvas completado por ellos para participar en la última edición del concurso. ¿Quién sabe si su ejemplo no le ayuda a entender cómo funciona la herramienta?

Importante: es un EJEMPLO y no una “receta de pastel”. ¡Siéntase libre de revisar y completar el lienzo de la manera más adecuada para usted!

Para contextualizar, Los problemas identificados y validados por ellos son:

- El largo tiempo de recuperación experimentado por los pacientes en clínicas que utilizan técnicas musculares o pasivas.
- La falta de percepción de mejoría en los pacientes que se someten a este tipo de tratamiento.



PASO 01

PASO 01

PROPUESTA DE VALOR

Al completar este módulo, plantee la siguiente pregunta:

Basándonos en el problema identificado y validado,

¿Qué hace u ofrece su producto o servicio (solución) que pueda ser visto como un valor/beneficio para los que pagarán por ellos o para sus clientes?

Este módulo representa la cartera de productos y servicios que ofrece su empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes.

PARCERÍAS CHAVE	ACTIVIDADES CHAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE MERCADO
	RECURSOS CHAVE		CANALES	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FONTES DE RENTA		

Intenta pensar en ello como el espacio para completar el “qué” de su negocio.

- “¿Qué” vas a ofrecer para mejorar la situación de tu cliente y/o su cliente?
- ¿Qué ganarán con esto?
- ¿Qué ofrecen ustedes que sea mejor que la competencia?

Y cada vez que responda a ese “qué”, piense desde el punto de vista que “Beneficios” es “innovación”. Es decir, el valor que sus clientes potenciales ven en su producto o servicio y que lo hace diferente de sus competidores.

Estamos hablando de elementos tales como: novedad, desempeño, personalización, desempeño, diseño, marca, precio, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad, conveniencia, facilidad de uso, conveniencia, entre tantos otros beneficios

Además de responder el “qué” y pensar en los beneficios, para responder a este módulo, trate de identificar cuál será el objetivo de su negocio y cuál será la función principal de su producto o servicio.

Existe otra herramienta, conocida como Canvas de propuesta de valor, que puede ayudarlo a definir sus propuestas de valor

VER MÁS SOBRE ESTO EN PÁGINA 51

¡Tenga en cuenta que es la propuesta de valor la que permite que su negocio sea notado!

Propuesta de valor - Neurobots

Calidad técnica y mejores resultados en el servicio ofrecido.

Contexto: su grupo de clientes está formado por clínicas de rehabilitación, que ofrecen métodos para recuperar la movilidad de los pacientes con accidente cerebrovascular. Con el equipo de Neurobots, la clínica ofrecerá el tratamiento con los mejores resultados, mejorando el estándar de excelencia en el área de rehabilitación.

Aumento de resultados financieros

Contexto: con una alta calidad de servicio, sugiere un aumento del 33% en el boleto promedio cobrado al paciente por clínicas que usan Neurobots. También ofrecen una mayor demanda a través de la base de pacientes que tienen, compuesta por personas que entran en contacto directo con ellos en busca de tecnología.



PASO 02

PASO 02

SEGMENTOS DE MERCADO

Al completar este módulo, plantee la siguiente pregunta:

¿Para qué problema(s) busca su producto o servicio proporcionar una solución? ¿Quién pagará los beneficios ofrecidos por ellos?

Este es el espacio "Para quién" su producto o servicio crea valor. Aquí es donde determinará su nicho de mercado.

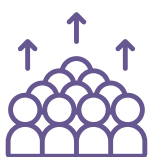
PARCEIRAS CHAVE	ATIVIDADES CHAVE	PROPOSTA DE VALOR	RELAÇÃO COM OS CLIENTES	SEGMENTOS DE MERCADO
	RECURSOS CHAVE		CANAIS	
ESTRUTURA DE CUSTOS		FONTES DE RENDA		

Una de las formas de definir quién es su audiencia es a través de otra herramienta llamada Mapa de Empatía.

VER MÁS SOBRE ESTO EN PÁGINA 51

Al realizar este análisis, puede llegar a la conclusión de que crea valor para diferentes conjuntos de clientes. Y eso no es problema. Sin embargo, para cada grupo identificado puede que tenga que desarrollar diferentes estrategias y modelos de negocio, apropiados para el público con el que ha decidido trabajar.

Los clientes pueden segmentarse teniendo en cuenta sus perfiles:



DEMOGRÁFICO

Eso tiene en cuenta la edad, el origen étnico, la religión, el género, el nivel educativo, los ingresos, entre otros.



GEOGRÁFICO

Considera al público teniendo en cuenta una ubicación, como los tipos de país, ciudad y región.



PSICOGRÁFICO

Pone en el mismo grupo a clientes que tienen el mismo estatus social, estilo de vida, rasgos de personalidad, comportamiento y consumo, además de las expectativas con respecto a los valores/beneficios esperados.

Los clientes pueden segmentarse teniendo en cuenta sus perfiles:



PROFUNDIDAD DEL DOLOR/PROBLEMA

Eso tiene en cuenta la relación entre el tamaño del problema del cliente y la posibilidad de que esté abierto a la solución propuesta por usted.



PRESUPUESTO

Relaciona el tamaño del problema con la cantidad de clientes que están dispuestos a pagar por la solución.



ALCANCE

Considere la forma en que pretende llegar a sus clientes con el valor y la eficacia de entregar la solución.



TAMAÑO DEL MERCADO

Tiene en cuenta el tamaño del mercado que pretende alcanzar con su solución.



MERCADO DIVERSIFICADO

El negocio atiende a múltiples segmentos de clientes, con necesidades y características diferentes e incluso divergentes.



MERCADO MULTIPLATAFORMA

Modelos para dos o más segmentos de clientes, que a su vez pueden ser interdependientes. El negocio solo funciona si los dos o más segmentos están satisfechos.

Entre los diferentes tipos de segmento de clientes, podemos considerar:



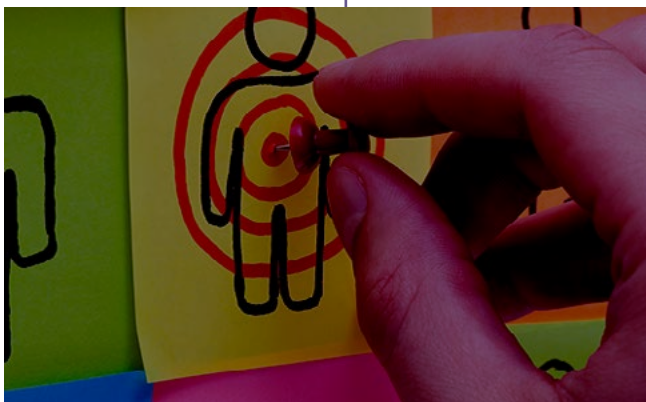
MERCADO MASIVO

Situación en la que no existe una segmentación específica, ya que se compone de un gran grupo de personas o empresas con problemas y necesidades similares. En este caso, las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes están dirigidos a un gran número de personas que tienen un problema común.

MERCADO NICHOS

Existe una segmentación de clientes con necesidades muy específicas. Es decir, las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se definen de acuerdo con las preferencias del segmento de clientes definido.





MERCADO SEGMENTADO

En este tipo de situación, una empresa puede distinguir aún más a sus clientes, debido a los perfiles demográficos, geográficos o psicográficos. En este contexto, se crean varias propuestas de valor, canales de distribución y relaciones con los clientes de acuerdo con estas pequeñas diferencias entre los clientes.

MERCADO DIVERSIFICADO

El negocio sirve a múltiples segmentos de clientes, con necesidades y características diferentes e incluso divergentes.



MERCADO MULTIPLATAFORMA

Modelos destinados a dos o más segmentos de clientes que a su vez pueden ser interdependientes. El negocio solo funciona si dos o más segmentos de clientes están satisfechos.



Otro punto que merece atención cuando se trabaja en este módulo es entender si las personas que van a usar y quienes pagarán por su producto o servicio son las mismas personas o si son diferentes. Si son diferentes, enumere ambas, ya que necesitará tener diferentes estrategias para estos diferentes “clientes”.

Si después de analizar encuentra que sirve a muchos grupos de clientes, priorice un máximo de dos. “Quien vende a todos termina no vendiendo a nadie”.

Concéntrese en uno o dos grupos de clientes como máximo:

“Quien vende a todos termina vendiendo a cualquiera”.

Segmentos del mercado - Neurobots	
Clínicas de rehabilitación de pacientes con accidente cerebrovascular. Contexto: según el Canvas presentado por Neurobots, hay 16 mil clínicas neurológicas en Brasil.	Pacientes sometidos a tratamiento de accidente cerebrovascular Para el futuro cercano, tienen la intención de probar el modelo B2C con una “uberización” de la tecnología con fisioterapeutas.



PASO 03

PASO 03

CANALES

Al completar este módulo, plantee la siguiente pregunta:

¿Cómo encontrarán sus clientes su producto o servicio? En otras palabras, ¿cómo entregará la propuesta de valor de su producto o servicio a sus clientes?

La idea aquí no es pensar en “atajos”, sino la forma más corta de hacer esta entrega

PARCEIRAS CHAVE	ATIVIDADES CHAVE	PROPOSTA DE VALOR	RELAÇÃO COM OS CLIENTES	SEGMENTOS DE MERCADO
	RECURSOS CHAVE		CANAIS	
ESTRUTURA DE CUSTOS		FONTES DE RENDA		

En un primer análisis, puede llegar a la conclusión de que hay varios canales que pueden distribuir su propuesta de valor. Sin embargo, en este módulo, debe entregar al cliente de manera más rápida, eficiente y rentable.

Para definir los canales, se deben tener en cuenta algunas variables:

- **Tipos de canales:** directo (que están bajo su control), indirecto (que incluso guía, pero no controla, como socios y terceros) o una combinación de ambos.
- **Segmento de clientes:** diferentes clientes pueden exigir diferentes canales de entrega.
- **Fase de relación:** dependiendo de la fase de relación con el cliente, también se deben considerar diferentes canales. Entre las fases a considerar están:

- **Conciencia:** en el que la empresa está creando y aumentando la percepción de los clientes en relación con los productos y servicios ofrecidos;

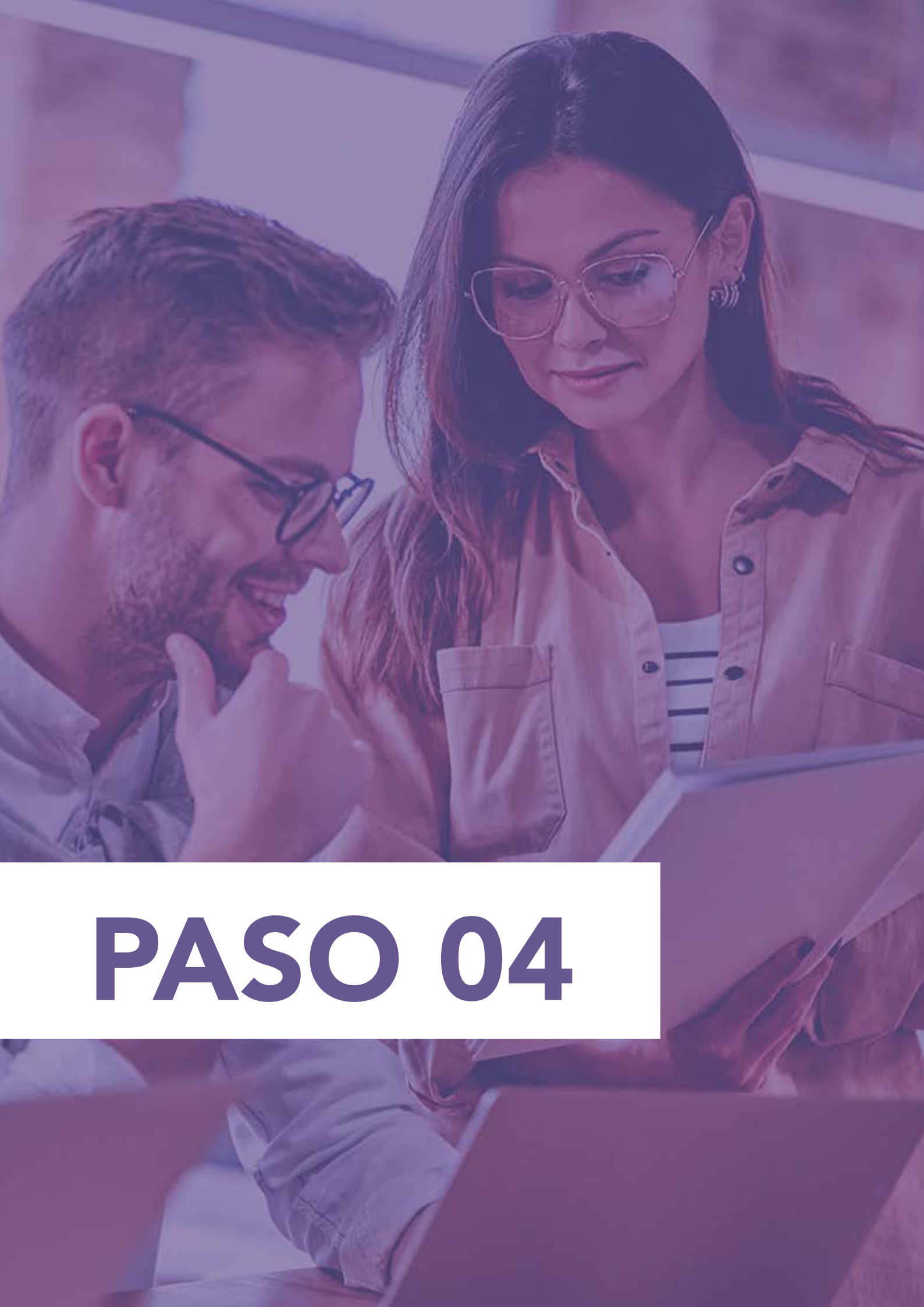
- **Compra:** donde la compañía permite que sus productos y servicios sean comprados o contratados;

- **Entrega:** donde la compañía hace que su producto o servicio llegue a sus clientes;

- **Después de las ventas:** donde la compañía apoya a sus clientes;

- **Evaluación:** en el que la empresa permite a los clientes evaluar sus productos y servicios.

Canales - Neurobots	
Outbound marketing Contexto: estaban haciendo ventas usando un pre-vendedor, quien filtró, calificó y llamó a clientes potenciales, programando al vendedor para cerrar el contrato.	Pacientes sometidos a tratamiento de accidente cerebrovascular (ACV) Contexto: comenzaron a asistir a clínicas en Maranhão, Paraná y Brasilia, en las que el canal eran los pacientes, que querían ser tratados con equipos de Neurobots. Como el modelo de negocio era B2B, los pacientes hablaban con las clínicas, indicando el servicio, y las clínicas a su vez cerraron con Neurobots.



PASO 04

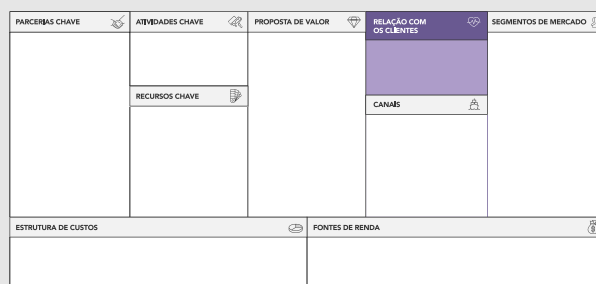
PASO 04

RELACIÓN CON CLIENTES

Al completar este módulo, plantee la siguiente pregunta:

¿Qué acciones se tomarán para que sus clientes le sean leales?

Este espacio también se trata de empatía. Después de todo, su objetivo es ganar y retener a sus clientes y la mejor manera de hacerlo es ponerse en su lugar todo el tiempo.



Muchos piensan que la propuesta de valor es la única forma de hacer esta retención, pero si sus competidores ofrecen propuestas de valor similares a las tuyas, ¿cómo pueden diferenciarse?

La respuesta radica en la forma en que interactúa con sus clientes.

Para este módulo, debe pensar en acciones que hagan que sus clientes no quieran intercambiarlo por un competidor.

Intente analizar si sus clientes requieren un trato más personalizado y exclusivo, si habrá una relación personal con ellos o si la relación puede ser más distante. Independientemente de la elección, lo importante es que la relación se haga con calidad.

Entre los tipos de relación están:

- **Asistente personal:** donde hay una interacción entre un empleado (una persona real) y el cliente. Este tipo de asistencia generalmente ocurre durante el proceso de compra o después de la venta.
- **Asistencia personal dedicada:** Es la forma más íntima de relación, en la que cada cliente tiene por separado un empleado (persona real) para satisfacer todas sus necesidades y dudas.

- **Autoservicio:** donde hay una relación entre empresa y clientes. En este caso, la compañía ofrece herramientas para que sus clientes puedan servirse de manera eficiente, resolviendo sus necesidades.

- **Servicios automatizados:** es similar al autoservicio, pero con un mayor grado de personalización, ya que tiene la capacidad de identificar individualmente a los clientes y sus preferencias.

- **Comunidades:** en el que la empresa crea una plataforma de comunidades de clientes, un entorno para compartir conocimientos sobre productos y servicios y resolver problemas, permitiendo la interacción directa entre los clientes y la empresa.

- **Co-creación:** en el que existe una relación personal a través de la entrada directa del cliente en el resultado final de los productos o servicios de la empresa.

Al igual que con los canales, estas acciones deben definirse de acuerdo con el segmento de clientes definido y las diferentes fases de relación con él: conciencia, compra, entrega, postventa y evaluación.

Recuerda que los clientes son personas. Incluso si la relación es B2B, hay una persona que realizará la compra y/o usará su producto o servicio. Cuanto más humana sea la relación con usted, más posibilidades tendrá de retener a su cliente.

El resultado de estas acciones debe ser la lealtad del cliente.

Relación con el cliente - Neurobots	
Asistente personal Contexto: mantiene contactos a través de Whatsapp con los clientes, respondiendo a las solicitudes y respondiendo preguntas en un promedio de hasta 3 minutos.	Mantenimiento a través de asistencia personal Contexto: realice el mantenimiento inmediato de cualquier daño al producto físico, cambiando por uno nuevo o cambiando componentes, evitando que el paciente resulte dañado. En el caso del software, los desarrolladores acceden a la máquina del cliente de forma remota y realizan ajustes.
Actualización del sistema mediante co-creación Contexto: el cliente tiene disponibles actualizaciones del sistema, que llevamos a cabo de acuerdo con sus comentarios.	Marketing Contexto: anuncian clientes en sus medios, vinculándolos con la marca de Neurobots.



PASO 05

PASO 05

FUENTES DE INGRESOS

Al completar este módulo, plantee la siguiente pregunta:

¿Cómo y cuánto paga el cliente por los beneficios recibidos a través de su producto o servicio?

Para que una empresa se mantenga necesita ingresos y debe tener claro cómo va a ganar dinero con su producto o servicio.

PARCERÍAS CHAVE	ACTIVIDADES CHAVE	PROPOSTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE MERCADO
	RECURSOS CHAVE		CANALES	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTES DE RENTA	

Esto puede suceder de varias maneras, que incluye:

01

Venta de activos: donde hay una venta de derechos de propiedad sobre un activo físico.

02

Firma: donde el acceso a un servicio continuo se vende a cambio de una tarifa fija.

03

Licencia: donde los clientes pueden usar la propiedad intelectual durante un cierto período de tiempo a cambio de una tarifa.

04

Publicidad: donde se publicita un producto o servicio de terceros a cambio de una tarifa.

05

Tarifa de uso: donde más usa el cliente cierto servicio, más paga por él.

06

Préstamo/Alquiler/Arrendamiento: dónde está dado el derecho a utilizar un activo durante un cierto período de tiempo a cambio de una tarifa.

07

Puesta en marcha: donde la compañía intermedia la venta de un producto o servicio de un tercero a cambio de un porcentaje del monto pagado por el cliente.

08

Freemium: donde se ofrece un servicio de forma gratuita, con uso limitado o tiempo de acceso, para luego ofrecer la totalidad, a cambio de una tarifa.

Para acercar la definición a la realidad, tenga en cuenta algunos factores:

- **Fuente de realismo:** el que mejor se adapte a la realidad de su empresa y a la producción de sus productos y servicios.
- **Capacidad para aumentar su valor:** la fuente necesita dejar en claro a su cliente lo que lo distingue del resto.
- **Capacidad para atraer inversores:** deben estar diseñados de manera que puedan atraer inversores a largo plazo a su negocio.
- **Segmento de clientes:** diferentes clientes pueden exigir diferentes fuentes de ingresos. Lo ideal es tener en cuenta sus hábitos.

Al principio, puede enumerar todas las opciones que se le ocurran. A continuación, se recomienda validar con sus clientes cómo y cuánto quieren y pueden pagar.

Al final del día, este campo debe permitirle comprender que la empresa puede ser rentable, de acuerdo con lo que puede y espera de su cliente.

Fuente de ingresos - Neurobots

Préstamo/Alquiler/Arrendamiento

Contexto: tienen ingresos recurrentes. Cobran por el alquiler del equipo, un costo que fue bien aceptado por las clínicas de rehabilitación (el principal competidor es una empresa austriaca, cuyo equipo llegaría a Brasil por un precio competitivo. Produciendo a gran escala, en solo 3 meses de alquiler el producto ya está pagado, y toda la facturación en adelante se convertirá en ganancias.

EL LADO OPERACIONAL DEL CANVAS

PARCERIAS CHAVE	ATIVIDADES CHAVE	PROPOSTA DE VALOR	ELAÇÃO COM OS CLIENTES	SEGMENTOS DE MERCADO
	RECURSOS CHAVE		CANAIS	
ESTRUTURA DE CUSTOS			FONTES DE RENDA	

Para todo lo que fue “idealizado” en el lado derecho del Canvas, teniendo como base la relación con el cliente, este lado se describirá de una manera que contribuya a la comprensión de su implementación.

Es de este lado que planificará alianzas con los recursos necesarios, concentrará las actividades centrales de su negocio y pensará en las estructuras de costos, en 4 módulos:

- 6) Características clave.
- 7) Actividades clave.
- 8) Asociaciones principales.
- 9) Estructura de costo.

A man with short blonde hair, glasses, and a grey scarf is smiling at the camera while working on a laptop. He is wearing a light-colored button-down shirt. In the background, a woman with long brown hair is looking at a notebook, and a man is partially visible on the right. The scene is set in a modern office or workspace with wooden desks and shelves. The entire image has a purple tint.

PASO 06

PASO 06

RECURSOS CLAVE

Al completar este módulo, plantee la siguiente pregunta:

¿Qué es necesario conseguir para ofrecer la propuesta de valor para el cliente?

En este módulo, estamos hablando de infraestructura empresarial. En otras palabras, son los medios necesarios, sin los cuales no sería posible (por eso son "clave") para crear valor para sus clientes. Estos son los activos que la empresa necesita para sostener y respaldar sus actividades.

PARCEIRAS CHAVE	ATIVIDADES CHAVE	PROPOSTA DE VALOR	RELAÇÃO COM OS CLIENTES	SEGMENTOS DE MERCADO
	RECURSOS CHAVE		CANAL	
ESTRUTURA DE CUSTOS		FONTES DE RENDA		

Estos recursos pueden ser:

- **Humanos:** personas clave responsables de las actividades clave de su empresa.
- **Intelectuales:** marcas comerciales, propiedad intelectual, patentes, derechos de autor, empresas, bases de datos, etc.
- **Físico:** instalaciones, edificios, vehículos, máquinas, redes de distribución, etc.
- **Financiero:** capital, garantías financieras, líneas de crédito, etc.

Si es posible, considere las cantidades y el grado de participación. Para Canvas, lo que debe indicarse es exactamente sin lo que su negocio no funciona; y para definirlo, es necesario tener en cuenta todo lo que ya se ha enumerado en el lado derecho: propuesta de valor, segmentación de clientes, fuentes de fondos, el funcionamiento de los canales, las acciones de relación con los clientes.

Recursos clave - Neurobots	
Recursos humanos Contexto: <i>tenga un equipo calificado con 2 ingenieros biomédicos, 2 informáticos, 2 ingenieros electrónicos, 1 diseñador industrial, 1 administrador. Entre ellos hay 2 maestros y 1 médico en sus respectivas áreas de especialización.</i>	Recursos intelectuales Contexto: <i>le llevó 3 años desarrollar un producto basado en la investigación en neurociencia. Ya han patentado tecnología de alta complejidad.</i>
Recursos financieros Contexto: <i>pasó por algunos incentivos y negoció una inversión inicial, con el objetivo de llegar a 200 clínicas en 2020.</i>	



PASO 07

PASO 07

ACTIVIDADES CLAVE

Al completar este módulo, plantee la siguiente pregunta:

¿Qué actividades son necesarias para ofrecer su propuesta de valor al cliente?

Lo que se espera en este módulo es la indicación de todas las acciones, tareas o procesos mínimamente necesarios para que su negocio sobreviva a mediano y largo plazo, entregando la propuesta de valor a través de los canales definidos y con relaciones concretas y sostenibles con sus clientes.

PARCERÍAS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPOSTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE MERCADO
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
ESTRUTURA DE CUSTOS		FONTES DE RENDA		

Una forma de ser objetivo aquí es describir las actividades como “verbos”.

Al priorizar, tenga en cuenta la propuesta de valor, el modelo de negocio, el funcionamiento de los canales y las acciones de relación con el cliente.

Entre las actividades comúnmente indicadas están:

- **Actividades de producción:** diseñar, fabricar y entregar el producto o servicio con calidad.
- **Actividades de solución de problemas:** abordar los problemas de clientes individuales con nuevas soluciones.
- **Actividades de plataforma/red:** La compañía tiene una plataforma/red como su principal recurso y está dominada por actividades relacionadas con ellos.

Actividades clave - Neurobots	
Actividad de producción: proyecto y desarrollo Contexto: tener una fábrica planificada de acuerdo con las regulaciones para producir el equipo (aunque la mayor parte de la producción se subcontrata).	Actividad de producción: comercial Contexto: contrataron a una tercera empresa, que estructuró el equipo de ventas. Tienen un vendedor previo que realiza la calificación de filtro y líder, programando clientes potenciales para cerrar el contrato.
Actividad de producción: comercialización Contexto: estaban desarrollando actividades de marketing digital para obtener más leads automáticamente.	

A photograph of two men in a modern office environment. The man on the right, wearing glasses and a light-colored button-down shirt, is smiling and pointing towards a screen. The man on the left is partially visible, looking at the screen. The background shows office furniture, plants, and a large window. The entire image has a purple tint.

PASO 08

PASO 08

PRINCIPALES SOCIOS

Al completar este módulo, plantee la siguiente pregunta:

¿Quiénes son los principales socios y proveedores que le permitirán ofrecer su propuesta de valor al cliente?

En este módulo, deben ser enumerados todos los “terceros” que necesitan realizar actividades clave, deben enumerarse para que su negocio funcione. Aquí estamos hablando de proveedores y socios externos (que no implican valores financieros).

PARCEIRAS CHAVE	ATIVIDADES CHAVE	PROPOSTA DE VALOR	RELAÇÃO COM OS CLIENTES	SEGMENTOS DE MERCADO
	RECURSOS CHAVE		CANAL	
ESTRUTURA DE CUSTOS		FONTES DE RENDA		

La idea es que sean agentes que contribuyan a la optimización de sus operaciones y a la reducción de riesgos, complementando sus capacidades y mejorando la propuesta de valor.



Para definir estos socios, es importante tener en cuenta los diferentes tipos de acuerdos y alianzas, que incluyen:



Alianzas estratégicas: consiste en la asociación entre no competidores.



Competencia: consiste en la asociación entre competidores.



Joint Ventures: consiste en una asociación para el desarrollo de nuevos negocios.



Comprador-Proveedor: Consiste en la asociación entre compradores y proveedores para garantizar un suministro confiable.

También deben considerarse las motivaciones para definir asociaciones, que incluyen:

- Optimización y economías de escala.
- Reducción de riesgos e incertidumbres.
- Adquisición de recursos y actividades específicas.

Socios principales - Neurobots	
Alianza Estratégica con Instituciones Relevantes en el Área de la Salud Contexto: tener una asociación con el Hospital IMIP (incubación), el Instituto del Cáncer de Ceará (inversión ángel). Estos contactos abren puertas con las clínicas, ya que están influenciados por las opiniones de grandes instituciones.	Alianza Estratégica con Neurólogos Contexto: Las clínicas generalmente tienen neurólogos que derivan pacientes y confían en que los Neurobots los remitan.
Alianza Estratégica con Universidades Contexto: tienen una asociación con UFPE, UPE y UFS, en la cual el equipo está disponible de forma gratuita para los investigadores. Esto contribuye a nuevos resultados y credibilidad del producto y la marca.	Alianza Estratégica con Instituciones de Innovación Contexto: tienen una asociación con Parqtel y FOZ, que son instituciones e incubación de la innovación, con espacios y mentores para evolucionar el negocio.



PASO 09



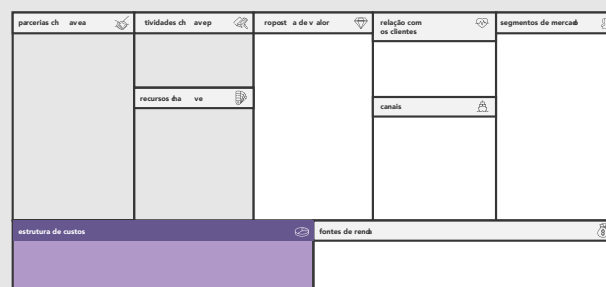
PASO 09

ESTRUCTURA DE COSTOS

Al completar este módulo, plantee la siguiente pregunta:

¿Qué y cuánto necesita invertir para conseguir ofrecer su propuesta de valor a sus clientes?

Lo que se espera aquí es que indique los costos esenciales, sin los cuales no puede mantener su negocio en funcionamiento.



En otras palabras, este análisis está relacionado con conocer y optimizar el capital para tratar de diseñar un modelo de negocio sostenible, eficiente y escalable.

Las características de la estructura de costos deben considerarse aquí:

- **Costes fijos:** son aquellos que siempre existirán y que no cambiarán, independientemente de la producción o venta.
- **Costos variables:** son aquellos que varían proporcionalmente en relación con la cantidad de producción de productos y servicios.
- **Economía de escala:** son aquellos costos que disminuyen a medida que aumenta la cantidad de bienes y servicios producidos o vendidos.
- **Alcanzar ahorros:** son aquellos costos que disminuyen debido a una mayor producción conjunta de dos o más productos o servicios.

La estructura de costos también se puede dividir según el tipo:

Foco en reducción de costos: consiste en eliminar recursos y servicios, con el objetivo de gastar menos y, en ocasiones, vender más barato.

Foco en el valor: consiste en dirigir la atención a la experiencia. El valor está más en lo intangible.

Foco en costes fijos: consiste en que el negocio depende de recursos especializados para producir o prestar servicios.

Foco en la escala de ventas: consiste en que el costo del producto es alto y es necesario vender mucho para obtener ganancias.

Foco en grandes clientes: consiste en el hecho de que el negocio atiende a grandes empresas o gobiernos.

Foco en la diversidad de productos: consiste en la necesidad de tener muchos productos y servicios para obtener ganancias.



Al priorizar, tenga en cuenta la propuesta de valor, el modelo de negocio, el funcionamiento de los canales, las acciones de relación con los clientes.

Estructura de costos - Neurobots			
Costo fijo: <i>Equipo</i>	Costo fijo: <i>Sala de desarrollo</i>	Costo fijo: <i>Fábrica</i>	Costo fijo: <i>Mostrador</i>
Costo fijo: <i>Abogado</i>	Costo fijo: <i>Consultores de regulación</i>	Costo variable: <i>Viajes</i>	Costo variable: <i>Moldes para alta escalabilidad</i>
Costo variable: <i>Patentes</i>	Costo variable: <i>Reforma de infraestructura</i>	Costo variable: <i>Equipo</i>	Entre otros costos variables , de acuerdo a la demanda de producción.

Si puede, también cuantifique el tiempo de inversión del equipo.



PASO 10

PASO 10

LISTO ¡LLENAMOS TODO! ¿Y AHORA?

Después de completar todos los módulos del Canvas, tendrá una visión amplia de su negocio y podrá continuar rediseñándolo todos los días.

A partir de esto, es interesante que pueda validar con sus clientes potenciales si las hipótesis indicadas en los diferentes módulos tienen sentido para ellos. Esta validación continuará a medida que realice las acciones para completar su negocio. Y con cada cambio de hipótesis, debe cambiarlo en su Canvas también.

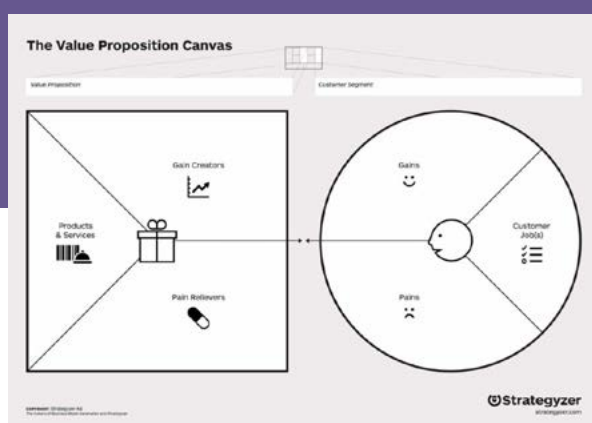
Intenta dejar una versión impresa de tu Canvas lleno un lugar visible para que todos puedan verlo y sentirse inspirados para contribuir. Además, hacerlo visible hace posible que cada nueva idea o cambio de hipótesis se cambie o se agregue a la hoja de inmediato.

¡Buen trabajo!

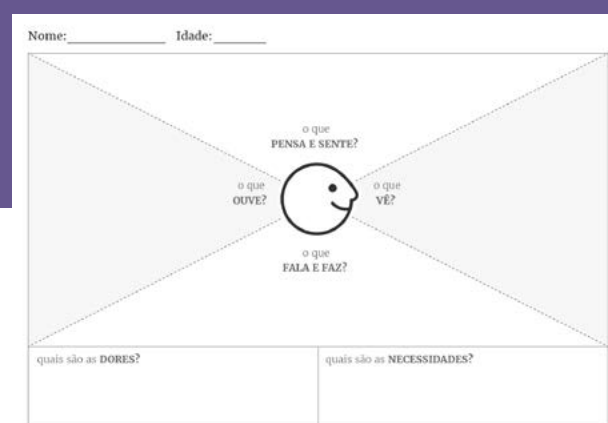
PASO 09

OTRAS HERRAMIENTAS QUE PUEDEN CONTRIBUIR

Además del esquema de modelo de negocios, existen otras herramientas visuales y colaborativas que pueden contribuir al desarrollo de sus productos y servicios. La idea aquí es presentarlos, de modo que, si está interesado, pueda buscar más información sobre ellos.



Propuesta de valor Canvas

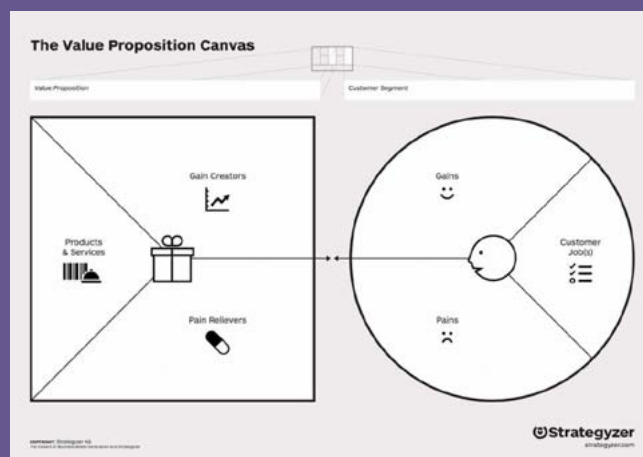


Mapa de Empatía

PROPUESTA DE VALOR CANVAS

Este lienzo también fue creado por Alexander Osterwalder y le ayuda a comprender dos de los módulos principales del Canvas: Propuesta de valor y segmento de mercado. Esta herramienta admite la definición de perfiles de clientes, identificando sus tareas, dolores y ganancias. O sea todo lo que él ve como valor y que se puede mejorar.

[VER MÁS](#)



MAPA DE EMPATÍA

Creado por la consultora XPLANE El mapa de empatía le permite personalizar, caracterizar y conocer su segmento de clientes. Comienza con el concepto de "Empatía", que consiste en poder ponerse en el lugar de otra persona. En él, dos tipos de información están relacionados: lo que el público piensa y necesita y lo que la empresa puede entender de sus encuestas.

[VER MÁS](#)

Nome: _____ Idade: _____

o que
PENSA E SENTE?

o que
OUIVE?

o que
VÊ?

o que
FALA E FAZ?

quais são as DORES?

quais são as NECESSIDADES?

+ Referencias

PREMIO A LA SALUD DEL EMPRENDIMIENTO

Sitio y regulación: <https://premioempreendasaude.com.br>

ALEXANDER OSTERWALDER

Lona: <http://alexosterwalder.com/> (inglés) Strategyzer: [https://strategyzer.com/app\(ingenglish\)](https://strategyzer.com/app(ingenglish))

CANVANIZADOR

Lienzo (inglés): <https://canvanizer.com/>

Propuesta de valor Canvas (Inglés): <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>

ESFUERZO

Lona y otros materiales: <https://endeavor.org.br>

TALLER DE INSTRUCTABLES

Lienzo (inglés): <https://www.instructables.com/id/How-to-Make-a-Business-Model-Canvas/>

EL ANALISTA DE MODELOS DE NEGOCIO

Lona y otros materiales: <https://analistamodelosdenegocios.com.br/>

SEBRAE

Lona: <https://www.sebraecanvas.com>

UX BOOTH

Mapa de Empatía (inglés):

<https://www.uxbooth.com/articles/empathy-mapping-a-guide-to-getting-inside-a-users-head/>



**PREMIO
ACTITUD
2020**

EBOOK MODELO CANVAS

Realización:



FUNDACIÓN
EVERIS

Asesoría técnica:

