

XXXV Congreso del Instituto Argentino de Profesores Universitarios
de Costos

¿Son necesarios los costos en el MODELO CANVAS?

Autor: Julio Marchione (Socio Activo)

San Salvador de Jujuy, Octubre 2012

ÍNDICE

Resumen.

- a. Introducción y presentación del Modelo CANVAS.
- b. La construcción del modelo de negocios a partir de las respuestas en los nueve bloques.
- c. Los bloques del Modelo CANVAS en los que resulta necesario disponer de información de costos.
- d. Conclusiones.
- e. Bibliografía.

RESUMEN

En el ámbito empresarial existen variadas formas de diagramar y evaluar los modelos de negocios, con la finalidad de ser inclusivos, tanto en conocimientos como en grupos de interés que necesiten comprenderlo para innovar sobre el mismo.

El Modelo CANVAS fue divulgado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur y co-creado junto con 470 expertos en todo el mundo, y facilita la exposición, el análisis y el rediseño de los modelos de negocios.

Este modelo prevé la construcción del esquema de un negocio en nueve bloques, algunos de ellos con un perfil claramente interno (estructura de costos, actividades claves, recursos claves, socios estratégicos, flujo de fondos) y otros, orientados al entorno del negocio (segmentos de clientes, relación con los segmentos, canales de distribución y propuesta de valor).

Si bien el Modelo CANVAS pone el énfasis en el bloque de la estructura de costos, no es sólo en éste donde los especialistas en costos y gestión estarían involucrados. Comenzando con el bloque que se enfoca en los circuitos de generación del flujo de fondos y terminando con el que se refiere a las alianzas con socios estratégicos, en todos es posible identificar una demanda concreta de información de costos para su descripción, análisis, evaluación y –particularmente- innovación.

El objetivo de este trabajo es plantear el Modelo CANVAS, describir qué necesidades de información plantea a los empresarios y establecer un marco de actuación para el desarrollo profesional de los especialistas en costos y gestión. Con un claro sentido práctico y orientado a que sea útil al empresario inmerso en un entorno competitivo que le demanda innovación permanente.

¿Son necesarios los costos en el MODELO CANVAS?

Según Alexander Osterwalder¹ un modelo de negocios 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.*”²

La revisión de la estrategia del o de los negocios de una empresa está orientada, fundamentalmente, a tomar decisiones de sostenimiento, crecimiento, desarrollo, expansión o contracción. Un enfoque de absoluta actualidad se basa en la utilización de la óptica de los modelos de negocios, tanto por su practicidad para el análisis como por la claridad inclusiva, que ofrece a los diferentes modelos mentales de los posibles interlocutores dentro de una organización.

Si bien han existido vastos desarrollos con relación a la forma de esquematizar un modelo de negocios, en el año 2009 surgió el denominado “Modelo CANVAS”, propuesto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur y co-creado con 470 expertos de todo el mundo, que permite describir, analizar y diseñar modelos de negocio.³

Más allá de la descripción detallada del modelo a lo largo de esta ponencia, cabe señalar –a modo de introducción- que se trata de una estructura de análisis, a partir de nueve bloques de construcción:

- La segmentación del mercado y la selección de uno o más segmentos de negocios.
- El diseño y la elaboración de la propuesta de valor a los segmentos seleccionados.
- La selección de los canales de distribución y comunicación con los segmentos objetivo.
- La elección de los mecanismos y vehículos para establecer una relación con los clientes.
- La evaluación y disposición de los recursos críticos del modelo.
- La identificación de las actividades clave de la cadena interna.
- La estructura de costos del modelo en particular.
- La dinámica del flujo de fondos.
- La construcción de alianzas con actuales o potenciales socios estratégicos.

¹Osterwalder es profesor del Departamento de Sistemas de la Información de la Universidad de Lausanne y obtuvo el grado de Doctor en Gerenciamiento de Procesos de la Información en la misma universidad en 2004. Hoy es uno de los principales líderes en términos de modelos de negocios, basándose en un sistema metódico y práctico para innovar en estos conceptos.

²Osterwalder, A. y Pigneur, Y. “Business Model Generation” (2009).

³ Desde su lanzamiento, el Modelo CANVAS fue implantado tanto en empresas medianas como del rango de 3M, Ericsson, Deloitte, IBM y Telenor, entre otras.

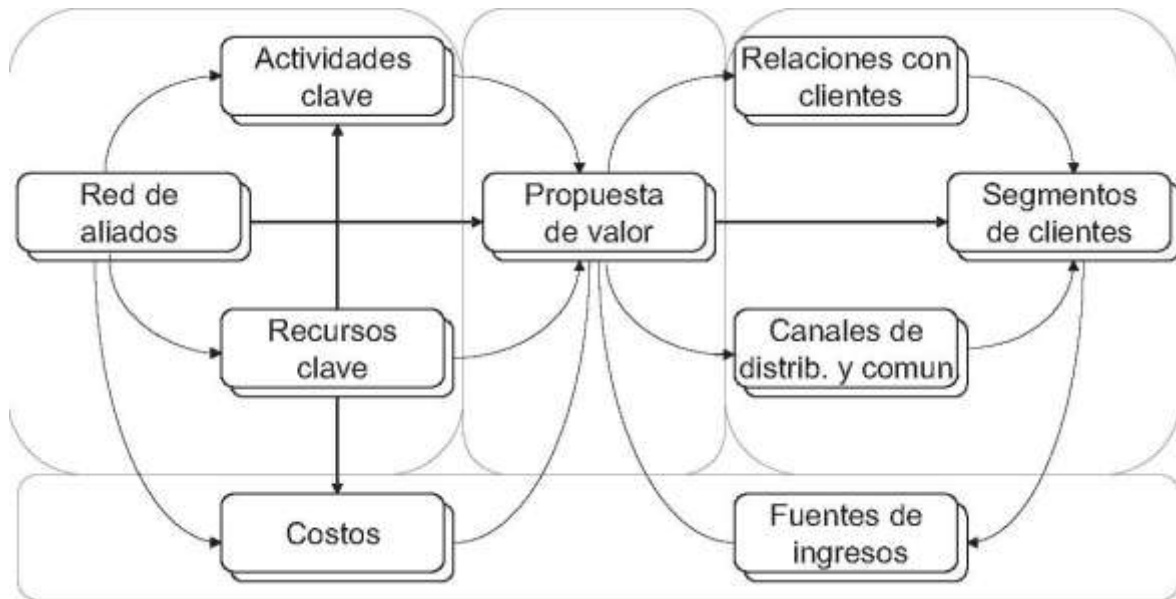


Figura I – Los 9 bloques de construcción del MODELO CANVAS.

La utilización de un modelo gráfico como el de la Figura I, normalmente, está orientada a la comunicación visual del estado de situación de un negocio. Pero, la reformulación de la estrategia demanda cuatro instancias indispensables, con la finalidad de articular luego los planes de acción para llevar a la práctica los objetivos estratégicos:

1. Evaluar el equilibrio y la articulación de los nueve bloques de construcción.
2. Innovar sobre el modelo de negocios, elaborando cambios sobre todos o algunos de los nueve bloques.
3. Planificar la implementación de los procesos de cambio sobre el modelo.
4. Comunicar internamente los planes y asignar los recursos tangibles e intangibles necesarios para su implantación efectiva.

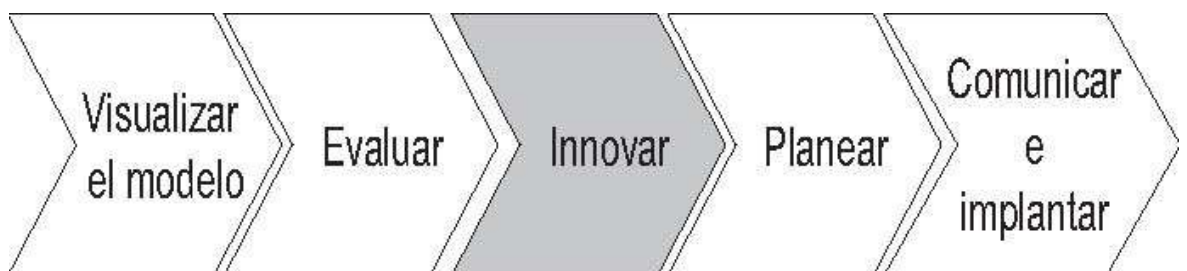


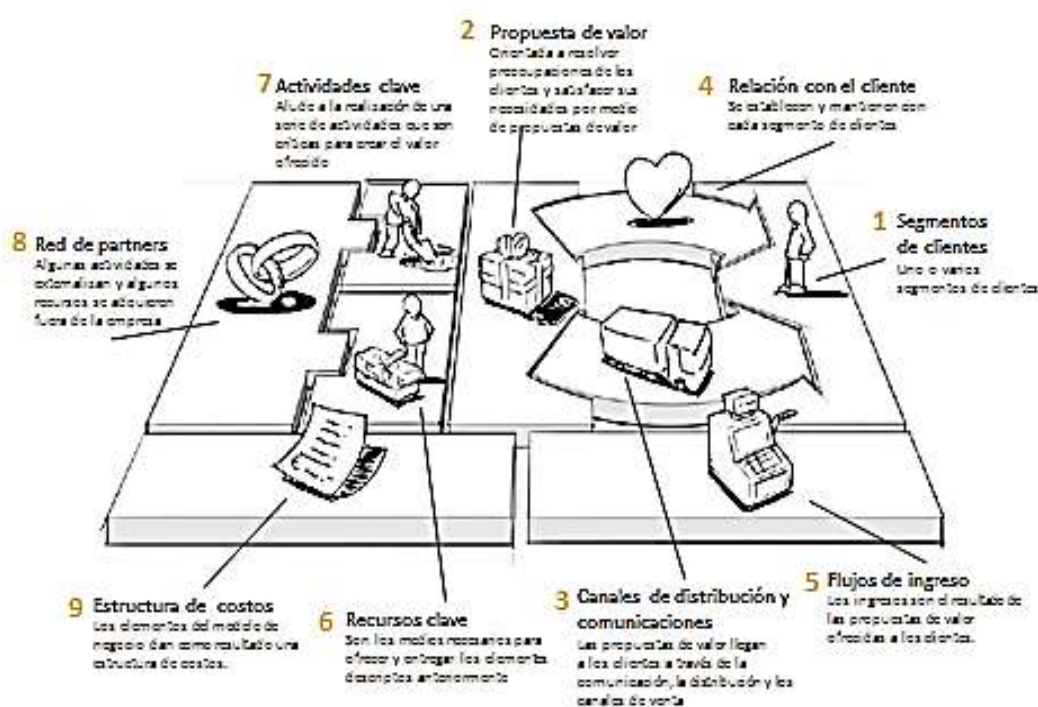
Figura II – Las 5 etapas de formulación estratégica sobre el modelo de negocios

En los próximos apartados, se procurará desarrollar la forma en la que el Modelo CANVAS orienta la secuencia de pasos de la Figura II, para luego enfocarse en aquellos temas en los que cabe discutir la importancia que reviste la información de costos, para completar los espacios vacíos entre los nueve bloques de construcción del modelo de negocios.

a. **La construcción del modelo de negocios a partir de las respuestas en los nueve bloques.**

El Modelo CANVAS tiene un objetivo claro: expresar de la manera más elocuente posible, la estructura de eslabones que se articulan detrás de la forma seleccionada por la dirección, para poner en acción un negocio.

Seguramente, el recorrido por los nueve bloques presentados en la Figura III, permite deducir el alcance de la propuesta implícita dentro del modelo. Más allá de perseguir encontrar el mejor modelo para construir negocios, el objetivo es facilitar la articulación de los segmentos constitutivos de cualquiera de ellos. La clave está en la articulación de los nueve bloques y el equilibrio entre éstos. Sin pretender encontrar las mejores respuestas a cada una de las preguntas a formular en cada uno, tal como está presentado en la siguiente figura.



14

Figura III – El esquema conceptual de los 9 bloques del MODELO CANVAS

Si bien a continuación se avanzará con la descripción, desde el modelo, de cada uno de los bloques, el objetivo de esta ponencia está orientado a detectar cuál es la información de costos necesaria para conformar la totalidad del CANVAS. Más allá del bloque denominado “estructura de costos”.

1) **Segmentos de clientes:**

La segmentación del mercado requiere una definición previa, relativa a cuáles son los límites del mercado a abordar con la propuesta de valor. Estos límites vienen dados por cuatro factores básicos:

- **El acceso funcional:** Los clientes deben poder disponer de oportunidades de compra y/o utilización del producto o del servicio.

- El acceso económico: Los clientes deben poder estar en condiciones de afrontar los costos del producto o servicio prometido en la oferta de valor.
- El acceso normativo: Los clientes deben reunir las condiciones de elegibilidad para acceder al uso del producto y/o servicio ofrecido.
- Atractivo del mercado: A la empresa debiera resultarle beneficioso servir o abastecer a ese mercado, ya sea por su tamaño, su tasa de uso o por el grado de intensidad competitiva y viceversa.

En este bloque, resulta fundamental seleccionar no sólo un mercado específico, sino también qué porción de éste estará sujeta como objetivo de la propuesta de valor. La manera en la que se lo ejecute, tendrá un impacto directo en los costos de administración de la gestión comercial sobre los segmentos de mercado. No sólo, en términos de producto, servicio y canal de distribución, sino también en cuanto a los recursos destinados a la comunicación y relación con el cliente. Hay una distancia importante entre los costos derivados de la gestión comercial en un mercado de consumo masivo, de la relacionada a uno o más nichos de mercado.

2) Propuesta de valor:

En todo modelo de negocios, una vez identificado y definido el o los segmentos de mercado a los cuales orientarlo, surge la natural decisión respecto a las preocupaciones de los clientes sobre las que operará la construcción de la oferta hacia ellos. Si bien no se trata del único bloque sobre el que es posible diferenciar un negocio de sus competidores, resulta ser uno de los factores de posicionamiento que más garantías de sostenibilidad ofrece a quien lo gerencia.

La construcción de la propuesta, generalmente, se elabora independientemente de los recursos necesarios a tal fin. Al punto tal que la evaluación económica de la propuesta, generalmente, es vista como un factor de condicionamiento y restricción de las posibilidades de diferenciación en los mercados seleccionados.

De todas maneras, la disrupción que una empresa puede pretender lograr con una propuesta de valor innovadora, recae sobre la necesidad de disponer de información acerca de los costos de su puesta en régimen

No obstante, los atributos de una propuesta de valor pueden agruparse en tres categorías:

- Atributos en paridad: Son atributos que ofrecen la misma funcionalidad y performance que los de los mejores oferentes.
- Atributos diferenciales: Son atributos que conllevan una cierta superioridad o inferioridad, en comparación con los de los mejores oferentes.
- Atributos discrepantes: Son atributos sobre los que la empresa y los clientes tienen diferente apreciación, con respecto a la relevancia y puntuación de su funcionalidad y performance, comparada con la de las mejores alternativas.

La realidad de los negocios, exhiben principalmente tres alternativas para la presentación de la oferta de valor a los segmentos objetivo. Es posible que, en algunos

casos, el enfoque que se le dé a esta propuesta, condicione la calidad y cantidad de recursos puestos detrás de esa oferta:

- Ofrecer todos los beneficios, sin entrar en una valoración diferencial por parte de los mercados, por lo que puede ocurrir que el segmento-objetivo no esté visualizando ventajas derivadas de atributos que no representan beneficios.
- Ofrecer los atributos diferenciales, respondiendo a la pregunta: ¿por qué razón el cliente debería elegir la oferta de la empresa, en lugar de la de los competidores?
- Ofrecer atributos centrales, enfocándose la empresa en ofrecer y producir una funcionalidad y performance superior en uno o dos atributos que privilegian los clientes en su valoración, y –eventualmente- limitarse a garantizar paridad respecto de la competencia, en otros atributos menos relevantes.

Lo más delicado que le puede suceder a la relación planteada entre la oferta de valor y la segmentación del mercado, es que se dilapiden recursos detrás de atributos que no marcan claramente una diferenciación respecto de la competencia.

3) Canales de distribución y comunicaciones:

Toda propuesta de valor es relevante en un modelo de negocios, en tanto y en cuanto, llegue al alcance del segmento o segmentos del mercado. Los canales de distribución y de comunicación conforman un bloque sustancial para que la propuesta de valor sea dimensionada por el cliente.

En este bloque, ya comienza a plantearse el impacto que tiene la escalabilidad y penetración en la red de distribución, aplicando recursos propios o contratados, ante la alternativa de delegar en otros participantes la canalización de la propuesta de valor a los segmentos.

Cabe mencionar que, a partir del violento proceso de digitalización de contenidos, los canales tradicionales de distribución vienen cediendo terreno a las redes virtuales y las comunidades sociales y de negocios. Estos canales alternativos tienen la extraña particularidad de, prácticamente, no estar arancelados y ser objeto de la actualización y desarrollo tecnológico sumamente agresivo.

4) Relación con el cliente:

La dinámica de los negocios actuales plantea la exigencia de definir, dentro del modelo de negocios, cuáles son o serán las formas de relacionarse con cada uno de los segmentos atendidos. Es posible que tenga que transitar la selección desde las formas más personalizadas, como poseer ejecutivos de cuenta, hasta las formas más masivas, como el “contact-center” o los portales web. Estas herramientas facilitan la observación del comportamiento del segmento de clientes como si fueran segmentos de a uno, así como también lo hace cualquier plataforma de CRM⁴

La particularidad de las redes de relación con los clientes, es el uso que se les da para la promoción segmentada de productos o servicios, con un enfoque mucho más

⁴ Es el acrónimo del término inglés “CustomerRelationship Management”

práctico y de gran alcance simultáneo. Los objetivos de captación, retención, y participación en los resultados son la base de este bloque de construcción y, además, de la expansión capilar de la propuesta de valor.

5) Flujo de ingresos:

La forma en la que fluyen los fondos hacia el modelo de negocios, refleja claramente la disponibilidad de los segmentos de clientes a desembolsar dinero por la propuesta de valor que reciben.

Cada modalidad (transacciones, suscripciones, servicios, licenciamientos, alquileres, pautas publicitarias) demanda la articulación de los mecanismos formales y operativos necesarios, para que sea efectivo el proceso e ingrese lo más rápido posible para sostener el modelo de negocios.

En este bloque, también se pone en evidencia las ventajas que ofrece la automatización de las cobranzas, especialmente para el negocio de consumo masivo, exponiendo un factor crítico dentro de este bloque relacionado con la exposición al riesgo del capital de trabajo.

6) Recursos claves:

Detrás de todo modelo de negocios se articulan los recursos tangibles e intangibles necesarios para concretar la producción de la oferta de valor y su llegada al o a los segmentos de clientes, de la manera en la que éstos se disponen a recibirla.

Algunos de estos recursos se convierten en el pilar fundamental, sobre los que se estructura la operación del modelo de negocios. Por lo cual, la accesibilidad a estos recursos, la capacidad de retenerlos y escalarlos y el control de la eficiencia de los procesos internos, resultan elementos ineludibles y –en ciertas ocasiones- diferenciales del modelo de negocios.

La disyuntiva entre “propio o alquilado” implica una discusión interna permanente en la medida que, las restricciones de acceso al capital invertido presentan obstáculos a los objetivos estratégicos de crecimiento o desarrollo del negocio. Lo mismo ocurre en lo referente al anclaje que la organización puede darle a los recursos tangibles e intangibles, con la finalidad de no exponer todo el modelo ante la pérdida de alguno de ellos.⁵

7) Actividades claves:

En este bloque es donde se encuentran conceptos comunes y un lenguaje afín a los avances de Kaplan y Norton en la aplicación del Método ABC. Cuando el enfoque se concentra en aquellas actividades sobre las que se basa la oferta de valor al segmento de clientes, el objetivo que se persigue es el de lograr la eficiencia en la aplicación de recursos tangibles e intangibles para su ejecución.

⁵ En algunas empresas, se asume la diferencia en el anclaje de los recursos físicos y la ausencia o dificultad para lograr lo mismo con los recursos intangibles. Los recursos humanos circulan, lo mismo que el conocimiento adquirido en el proceso de aprendizaje interno.

Si bien el foco en este bloque está sobre las actividades que resultan claves para el modelo, no se puede desestimar la utilidad que la metodología del ABM⁶ provee, en instancias de evaluar cuáles son las actividades de la cadena interna de valor que son realizadas en forma eficiente pero no generan valor, como aquellas que además están plagadas de ineficiencias en su ejecución.

Como se verá en los siguientes puntos de análisis, todos los bloques tienen una dinámica de cambio particular, en muchos casos, influenciados por la misma dinámica del modelo de negocios en su totalidad. Pero, particularmente, este bloque es uno de los que más demanda la atención al momento de relevar la situación actual y evaluar la conformación futura. Es natural, que los negocios alteren su dinámica interna entre los nueve bloques del Modelo CANVAS, pero este bloque debiera ser monitoreado de manera continua, a partir de la medición de la eficiencia en el proceso interno que puede alterarse entre períodos de análisis.

8) Red de socios estratégicos:

Al momento de señalar quiénes de los grupos de interés alrededor del negocio, pueden ocupar la categoría de socios en el proceso de formulación e implantación de la estrategia, seguramente, aquellos que garanticen o faciliten la sustentabilidad del modelo.

Ahora bien, esta garantía de sustentabilidad está asociada con el equilibrio constante del modelo de negocios. Pero, un elemento importante de esta herramienta es, justamente, la capacidad de articulación de cambios entre los nueve bloques, como consecuencia de una modificación de la propuesta de valor o de un impacto muy fuerte de los acontecimientos del entorno, que pueden afectar los recursos claves que sostienen en buena parte, la ejecución de todo el modelo.

Es por ello, que un bloque que persigue equilibrar todo el modelo es el que conglera la articulación de algunos grupos de interés, como aliados o socios, cuyo objetivo es minimizar el impacto que la complejidad e incertidumbre del entorno provoca en el modelo de negocios. Un proveedor de insumos críticos, un distribuidor clave de los productos, el proveedor del conocimiento técnico o profesional de una etapa del proceso productivo, o –inclusive- la formación, capacidad y experiencia del personal contratado, pueden constituirse como aliados o socios estratégicos que le dan garantía de sustentabilidad del modelo de negocios.

9) Estructura de costos:

Si bien el Modelo CANVAS requiere la evaluación del flujo de fondos, en su dinámica y conformación, no menciona las implicancias en términos de costos, sino en este bloque específicamente.

En la consideración específica de los costos, el modelo plantea evaluar la composición variable y fija de la ecuación económica, con la finalidad de observar el grado de apalancamiento operativo que tiene el negocio y la capacidad para alcanzar el punto de equilibrio económico.

Adicionalmente, la mirada se recuesta sobre el costo de operación y capacidad de los factores críticos de la cadena interna de valor del negocio. De esta manera, requiere la

⁶ Es el acrónimo del término inglés “ActivityBased Management”

identificación previa de éstos y la asignación de los costos sobre esta nueva unidad de costeo en particular.

Como se observa en la Figura IV, cada uno de los nueve bloques genera una serie de preguntas de inducción del análisis, demandando respuestas que canalizan – normalmente- el avance sobre la secuencia: “Visualización-Evaluación-Innovación-Planeamiento-Comunicación-Implantación”.

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTOS DE CLIENTES
¿Quiénes son los aliados estratégicos más importantes? ¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades? ¿Cuáles actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?	¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio?	¿Qué se ofrece a los clientes en términos de productos y servicios? ¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan los clientes? ¿Por qué los clientes vienen a la compañía? ¿En qué se diferencia la oferta de la de otros proveedores?	¿Qué tipo de relaciones construye con los clientes? ¿Tiene una estrategia de gestión de relaciones?	¿Quiénes son los clientes? ¿Puede describir los diferentes tipos de clientes en los que se está enfocando? ¿En qué difieren los segmentos de los clientes?
	RECURSOS		CANALES DE DISTRIBUCIÓN	
	¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio? (Personas, redes, instalaciones, competencias, ...)		¿Cómo llega a los clientes y cómo los conquista? ¿A través de cuáles canales interactúa con los clientes?	
COSTOS		INGRESOS		
¿Cómo es la estructura de costos? ¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución del modelo de negocio?		¿Cuál es la estructura de sus ingresos? ¿Cómo gana dinero en el negocio? ¿Qué tipo de ingresos recibe? (pagos por transacciones, suscripciones y servicios, entre otros)		

Figura IV – Las preguntas para analizar el comportamiento de los 9 bloques del Modelo CANVAS

La articulación de los nueve bloques del Modelo CANVAS, pareciera que sólo demanda información de costos al buscar respuesta en uno solo de los bloques en cuestión. De todas maneras, los autores plantean la posibilidad de innovar sobre este bloque, buscando la disrupción del modelo de negocios desde uno de los nueve focos posibles.

En los próximos puntos, se desarrollarán los aspectos particulares que pueden ser considerados en el bloque de la estructura de costos, como así también, los aspectos que el Modelo CANVAS no tiene en consideración y que, de hacerlo, plantearía la necesidad de disponer de la información sobre la ecuación económica del negocio en más de uno de los bloques de construcción.

b. Los bloques del Modelo CANVAS en los que resulta necesario disponer de información de costos.

El recorrido por la secuencia de bloques que componen el modelo, permite analizar cuál es la información de costos específica, más allá de los objetivos que se plantean naturalmente en el denominado “estructura de costos”.

Si bien el Modelo CANVAS no puntualiza en este análisis en los restantes bloques y fuera del que está enfocado a ese fin, el objetivo de este apartado es presentar algunas consideraciones innovadoras al respecto.

b.1. Segmentos de clientes:

Todo proceso de segmentación demanda información no sólo acerca del comportamiento diferencial de un segmento respecto del otro, sino también referida a los costos diferenciales en la gestión comercial y de soporte administrativo de cada uno de ellos.

Es posible encontrar en el abordaje del tema por Horngren, Foster y Datar⁷, quienes trabajan con mucho detalle la gestión de precios y costos por producto y plantean que la posición gerencial respecto de la continuidad o no de un cliente, no sólo depende de la información de costos aplicada a medir la rentabilidad por cada uno de ellos, sino también de otros cinco factores de gestión:

- La rentabilidad del cliente en el corto y en el largo plazo.
- Las posibilidades de retención del cliente.
- El potencial de crecimiento y desarrollo del cliente.
- El aumento en la demanda en general, al tener clientes bien conocidos.
- Reserva de la capacidad de aprendizaje desde el comportamiento del cliente.

En tal sentido, en este bloque la búsqueda del analista se concentra en la viabilidad comercial de segmentar el mercado, debiendo poner también la atención en los costos derivados de la administración de ese segmento. Especialmente, cada segmento demanda una serie de actividades y procesos específicos, no sólo en la detección de las preocupaciones de los clientes en cada segmento, sino también en el relevamiento de la satisfacción efectiva de esas necesidades, en el control de los cambios en la dimensión del segmento y las variables que caracterizan su individualización, en la administración de las operaciones enfocadas a cada uno y el relevamiento del comportamiento real de los clientes que los integran.

Estos objetivos de gestión demandan de la contabilidad de costos, un criterio de clasificación adicional a la apertura por naturalezas, actividades y áreas de responsabilidad. Es necesario contar con la apertura por cada uno de los segmentos. A tal punto que, en algunos negocios en los que se opera con “segmentos de un cliente”, la pretensión es administrarlo y sostenerlo en tanto y en cuanto el segmento continúe siendo rentable.

b.2. Propuesta de valor:

En este bloque es posible que la primera impresión sea la necesidad de contar con el costo de poner en valor un producto o un servicio, con la finalidad de evaluar la rentabilidad por producto. De todas maneras, desde el mismo modelo se aclara que este aspecto se incluye dentro del análisis del bloque referido a la “estructura de costos”.

⁷Horngren, Ch., Foster, G. y Datar, S. *Contabilidad de Costos: Un enfoque gerencial (10° edición)*. (Prentice Hall, 2002).

Sin embargo, existe una distinción que considerar en este bloque y es disponer de la información sobre el costo producción de los atributos que forman parte de la propuesta de valor. Es decir, poder evaluar cuáles son los costos vinculados a la construcción de los denominados “atributos en paridad” que sólo me permiten “estar en el juego” alcanzando un estándar propio de todos quienes compitan en ese mercado. Estos atributos de paridad son considerados como la “llave de entrada” al segmento y, en muchos casos, se potencian de manera tal de conformar una barrera de entrada que atemorice o desaliente el ingreso al mercado de nuevos participantes.

Por otra parte, el análisis también se concentra en los costos vinculados a la oferta de “atributos diferenciales” que potenciarán la identidad propia de cada competidor frente a la lectura que hace el cliente y el consumidor al momento de tomar la decisión de compra. No sólo se trata de conocer los costos de construcción de esos atributos, sino también los costos de protección y cuidado de su réplica por parte de la competencia.

En la medida que la competencia avanza sobre la imitación de los atributos diferenciales, los convierte en atributos de paridad, construyendo una barrera más alta para el ingreso de nuevos participantes. De todas maneras, también es importante conocer los costos de producción de los atributos calificados como “discrepantes”, porque ponen en evidencia un claro costo de ineficiencia aplicado a un recurso que no genera el impacto en el cliente que se pretende, ni tampoco un ladrillo más en las barreras de entrada en el negocio.

b.3. Canales de distribución:

En este punto, ya existen consideraciones puntuales con relación a los criterios de elección de los canales de llegada al mercado con una propuesta de valor, sobre las que sólo se plantearán los objetivos de costeo aplicados a la toma de decisiones en este bloque.⁸

Particularmente, el Modelo CANVAS requiere –en la articulación de un equilibrio entre los nueve bloques- un conocimiento de los costos diferenciales de los canales de comercialización no tradicionales y que paulatinamente se constituyen en una alternativa a evaluar, más allá del producto o servicio que se comercializa. Los canales virtuales en su totalidad o parcialmente integrados con procesos reales de distribución, se apalancan no sólo en la efectividad de la entrega del producto o del servicio, sino también en la disminución sistemática de costos de gestión del canal.

En muchos casos, el análisis de la eficiencia del canal se concentra en aquéllos que se estructuran, a partir del encadenamiento de etapas “tercerizadas” o complementadas entre sí. Tal es el caso de grandes distancias en la distribución, que obligan a la coordinación de servicios de traslado terrestre o por vías férreas, hasta los puertos de despacho, en los que se consolidan los despachos. El encadenamiento eficiente demanda la articulación en los tiempos y procesos, con el accionar de la compañía naviera o aérea que transporta hasta el puerto de destino el producto, donde luego se complementan con actividades de desconsolidación del embarque y su puesta en valor para ser trasladado por tierra o vías férreas hasta el punto de entrega. Esta articulación genera dos líneas de costos de alto impacto en la ecuación económica del

⁸Marchione, J. *¿Las 7P y las 5C del marketing empiezan por los costos o terminan con ellos?* Anales del XXXIV Congreso de Costos del IAPUCo (Bahía Blanca, 2011)

modelo: por un lado, los costos de coordinación entre terceros, a veces, no vinculados ni complementados entre sí; por el otro, los costos de ineficiencias en el proceso.⁹

Los costos diferenciales de la gestión de canales no tradicionales son hoy objeto de análisis y discusión, en algunos negocios, al comenzar a constituirse en atributos en paridad con la competencia, sobre los que es casi imposible negarse a comercializar productos por estas vías alternativas. En muchos casos, se transforman en barreras de entrada y en factores de diferenciación de la competencia, más allá de los atributos específicos del producto, servicio o contenido que se está distribuyendo.

b.4. Relación con el cliente:

El conocimiento del cliente y su comportamiento resulta ser hoy un instrumento de gestión comercial clave en cualquier modelo de negocios. Es innegable que se potencia la propuesta de valor, a partir de su enfoque en aquellos segmentos o aquellos clientes, dispersando la menor cantidad de recursos en la satisfacción de las preocupaciones que realmente el cliente tiene.

Por un lado, es importante conocer los costos diferenciales por cada tipo de relevamiento del comportamiento de cada segmento, sabiendo el esfuerzo material que implica hacerlo; pero, por otro lado, las nuevas plataformas virtuales recogen el recorrido, las consultas y las elecciones de los clientes, sin necesidad de entrevistarlos y relevarlos materialmente. Es más, las comunidades virtuales específicas y las redes sociales genéricas proveen datos de los clientes, sobre los que actualmente están siendo desarrolladas tecnologías de “inteligencia artificial” que los interpretan, generando información sobre ellos de manera agregada.

Sin embargo, es cierto que es un bloque del modelo en el que poco se repara en los costos de relevamiento, agrupamiento y análisis de la información sobre el comportamiento del cliente, quedando en evidencia la importancia que hoy se le asigna al conocimiento de éste, desatendiendo los costos de obtenerlo.

Por otra parte, este bloque no sólo se orienta al conocimiento del cliente, sino también a las acciones de fidelización y creación de un sentido de pertenencia del mismo hacia la propuesta de valor. En este aspecto, no se evidencian consideraciones particulares que demanden contar con información de costos, aunque es cierto que estas acciones consumen recursos económicos en su proceso.

b.5. Recursos claves:

El modelo repara, en este bloque, en la identificación de los recursos materiales e inmateriales que requiere cada negocio. En este sentido, hay una serie de consideraciones que hacer, en cuanto al impacto de la gestión de los recursos en la estructura de costos. Más allá de los factores que pudieran afectar la facilidad o dificultad de acceso de la organización a estos recursos.

Es posible encontrar, en algunos modelos, que los recursos humanos adquieren el carácter de recurso clave. En este caso, varios son los procesos que originan costos vinculados con la gestión de este recurso:

⁹ Tal es el caso de las multas por estadías en terminales aéreas o en estaciones portuarias, de productos con problemas o demoras en su proceso de embarque.

- Búsqueda, selección e incorporación del personal.
- Inducción en la organización.
- Entrenamiento y capacitación.
- Promoción y desarrollo del plan de carrera.
- Rotación interna entre sectores.
- Desvinculación.

Bajo esta óptica, es fundamental conocer los costos vinculados a cada una de estas actividades, de manera tal de dimensionar el impacto que tiene disponer, mantener y controlar este recurso en el equilibrio que se pretende entre los nueve bloques del modelo.

Por otra parte, cuando los recursos claves son materiales y demandan la afectación de un capital invertido (tanto sea que se trate de activos fijos como de capital de trabajo), se convierte en relevante el conocimiento de su costo de financiación. En este caso, cabe aclarar que este costo no sólo depende de la tasa de apalancamiento financiero del negocio, sino también de los plazos de mantenimiento de ese capital en el tiempo.

Tanto se trate de los recursos humanos como del capital invertido, este bloque se consolida en muchos casos, en una de las más relevantes barreras de entrada en un entorno competitivo, como también en una clara barrera de salida que afecta el nivel de rivalidad entre los oferentes en un mismo mercado. Es por ello, que cobra importancia el conocimiento de los costos para obtenerlos y mantenerlos en el tiempo, en algunos casos, como un diferencial competitivo que afecta el nivel de atractivo estratégico de un mercado.

b.6. Actividades claves:

Al analizar la racionalidad y lógica del Modelo CANVAS, y su relación con la información de costos, es posible que se concluya en que este bloque es el de mayor demanda de información económica.

La utilización de un lenguaje similar al desarrollado por Kaplan y Norton a partir del “método ABC”¹⁰ y su aplicación en la gestión con el ABM, permite suponer una mayor naturalidad del analista, en cuanto a la disposición de información de los costos de esas actividades claves.

Lo concreto es que, a partir de esta forma de identificar a un conjunto de procesos, que resultan críticos para el modelo de negocios, es razonable suponer la importancia de disponer de información sobre los costos de estas actividades. Especialmente, cuando la discusión no sólo se concentra en la criticidad de la actividad, sino en las distintas formas de poder ejecutarlas.

Cabe señalar que la evaluación de su ejecución no sólo demanda el conocimiento de sus costos, sino también la correlación con la generación de valor a los clientes internos y externos del negocio. En este aspecto, los avances en términos de la técnica del ABM, ya consolidada como instrumento de control de gestión, son de suma utilidad en la dinámica de articulación de este bloque con los ocho restantes del modelo en cuestión.

¹⁰ Los autores toman el término “actividad” de la producción académica del Michael Porter orientada al modelo de la “cadena interna de valor” en la década de 1970, aludiendo al encadenamiento de actividades primarias y actividades de apoyo para generar una propuesta de valor al mercado objetivo.

b.7. La relativa importancia de la información de costos en los bloques destinados al comportamiento del flujo de fondos y a la dinámica en la conformación de alianzas estratégicas:

Cuando la atención se concentra en el bloque “flujo de fondos” y en el denominado “alianzas con socios estratégicos”, pierde relevancia la necesidad de conocer costos asociados a éstos.

Es más, es posible suponer que la información de costos es un elemento adicional y complementario, al evaluar las posibilidades e implicancias de establecer una alianza comercial con otros eslabones en la cadena de valor extendida. Pero, en la práctica de los negocios, se observa que –al momento de la decisión final- las variables a considerar son de un claro tinte vinculado con la estrategia corporativa (diversificación o concentración), con la estrategia de negocios (diferenciación por precio, por calidad, por precio y calidad, o por enfoque) y con la estrategia competitiva (agresiva, defensiva o de guerrilla).

Realmente, no tiene demasiado sentido práctico avanzar en la búsqueda de formas de agrupar y clasificar información, sobre la base de objetivos de costeo no identificables desde la realidad de las decisiones empresariales, al momento de cerrar alianzas estratégicas con otros integrantes de la cadena de valor extendida de un negocio.

Independientemente de lo antes mencionado y más allá de lo desarrollado por los autores del modelo, ha quedado plasmado hasta esta instancia de la ponencia, las aplicaciones que la información de costos tiene en varios de los bloques de construcción de aquél.

Ahora bien, de manera complementaria a este desgranamiento sobre las particularidades de la información de costos en algunos de los bloques del Modelo CANVAS, surge la concentración de la atención del analista de costos en el bloque N°9 (la estructura de costos), sobre la que se profundizará en el punto siguiente.

c. La información relevante en el bloque denominado “estructura de costos”.

Es propio del modelo el dedicarle especial atención a la conformación de la ecuación económica, detrás de la articulación de recursos, acciones, procesos, ideas y actores, orientada a una forma de competir en un mercado.

Seguramente, el modelo le reserva un espacio a este perfil, a partir de la importancia que la rentabilidad tiene en toda propuesta de valor diferencial, en uno o más entornos competitivos, con mayor o menor volatilidad en su dinámica de cambio. Esta rentabilidad es más importante al analista, cuanto más y mejores explicaciones de sus causas expone en un estado de resultados.

En este caso, cobra vital importancia el modelo de exposición de las causas generadoras de la rentabilidad a partir del análisis marginal. No sólo desde la claridad que facilita su interpretación y lectura, como herramienta de gestión inclusiva de diferentes modelos mentales, sino también a partir de la capacidad de generar información acerca de la estructura de costos con un sentido dinámico. El análisis marginal no sólo expone una situación estructural estática de los costos internos del modelo de negocios. También facilita evaluar la dinámica propia del comportamiento de los costos variables y fijos, como consecuencia de los cambios en la escala de producción y comercialización de los productos y servicios.

Para los creadores del Modelo CANVAS, resulta fundamental conocer la estructura de costos y sus posibilidades de reformulación ante las alternativas de escalabilidad de modelo de negocios, como consecuencia de los objetivos estratégicos de crecimiento en masa crítica, de desarrollo en diversidad de líneas o en la mayor amplitud de la gama de productos, o de amplitud progresiva del negocio, a partir de la capilaridad en el acceso a nuevos mercados. Todos estos planteos y alternativas de decisión, impactarán seguramente en la conformación de la estructura de costos. Es justamente lo que pretenden los creadores del modelo y el análisis marginal lo provee como modelo de exposición de esta dinámica desde hace varias décadas.

El Modelo CANVAS expuesto en esta ponencia es de suma actualidad y no proviene del ámbito de los costos y la gestión. Es el resultado de la búsqueda, desde los especialistas en estrategia, de un instrumento que permita hacer un análisis interno y externo de un negocio (o conjunto de ellos) de manera conglomerada y complementaria. De esta manera, permite innovar respecto de las herramientas tradicionales para hacerlo.¹¹

Y es aquí donde se abre un espacio de posibilidades para los consultores en costos y gestión, como especialistas en la generación de una información que alimenta uno de los bloques de construcción, pero también –como se ha visto en estas páginas– complementando el análisis de la gran mayoría de los ocho bloques restantes del modelo. Y a los docentes de la especialidad, los expone al desafío de articular contenidos propios de costos y gestión, con los particulares del área vinculada a la estrategia en cualquiera de sus tres niveles. Es hacia este punto donde se está enfocando la denominada “gestión estratégica de costos” y no podemos dejar de tomar nuestra responsabilidad en el proceso.

d. Conclusiones

- El Modelo CANVAS se construye a partir de nueve bloques diferenciados y complementarios entre sí: los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, la relación con el cliente, la dinámica del flujo de fondos, los recursos claves, las actividades claves, las alianzas con socios estratégicos y la estructura de costos.
- El modelo demanda a la especialidad proveer de información acerca de la conformación y la dinámica de los costos vinculados con el concepto del negocio bajo análisis, suponiendo un único espacio de utilidad de esta información.
- La ponencia avanza sobre la presentación de otros espacios dentro del modelo, en los que resulta de utilidad disponer adicionalmente de información acerca de los costos, clasificados y asignados a objetivos de costeo diferentes a los primarios.
- El conocimiento de los costos de gestión de cada segmento diferencial es fundamental al momento de articular las sucesivas aperturas de la oferta de valor.

¹¹ Téngase en cuenta que las herramientas más utilizadas en este aspecto fueron desarrolladas por Michael Porter, al referirse al denominado “Análisis de las cinco fuerzas” y al “Análisis de la cadena interna de valor” para poder derivar una serie de elementos que permiten completar la tradicional matriz FODA o el mapa de grupos estratégicos.

- Los costos de producción y puesta en valor de los atributos diferenciales, en paridad y discrepantes de los productos y servicios, condicionan el nivel de intensidad y rivalidad competitiva.
- Cada canal diferencial y, especialmente, los no tradicionales, implica un impacto en los costos para gestionarlos, coordinarlos y controlarlos.
- La relación con el cliente no es gratuita e implica gestionar los costos de las acciones para el conocimiento, la fidelización y la creación de un sentido de pertenencia del cliente.
- Los costos de administración de los recursos claves, como el desarrollo de actividades claves dentro del modelo, confirma la importancia de los costos por actividad para su gerenciamiento a partir del ABM.
- El bloque destinado a la estructura de costos es completamente resuelto a partir de la utilización del modelo del análisis marginal, para cubrir el espacio específicamente reservado a los costos en el Modelo CANVAS.

Bibliografía

- Hansen, D. y Mowen, M. *Administración de Costos: Contabilidad y Control (3ra edición)* (Thompson, 2003).
- Harvard Business Review. *Nuevas Tendencias en Marketing*. (Deusto, 2004)
- Horngren, Ch.; Foster, G. y Datar, S. *Contabilidad de Costos: Un enfoque gerencial (10ª edición)* (Prentice Hall, 2002).
- MárquezGarcía, J. *Innovation in Business Models: Osterwalder's Methodology in Practice*. Revista MBA (EAFIT).
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y *Business Model Generation* (2009).