

**XLVIII Congreso del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de
Costos**

LOS COSTOS ¿OCULTOS? DEL CANVAS SOFT

Categoría: Aporte a la disciplina

**Autor:
Julio Marchione (Socio Activo)**

República Argentina, Mar del Plata, Octubre 2025

*Este trabajo ha sido aprobado por la Comisión Técnica al sólo efecto de ser publicado en los congresos del
IAPUCo*

INDICE

Resumen

- 1. Introducción**
- 2. El impacto del funcionamiento del CANVAS “soft” en las causales de costos**
- 3. Los recursos aplicados al funcionamiento equilibrado del modelo de negocios**
- 4. La identificación de los costos-desempeños ocultos y las relaciones de causa-efecto.**
 - 4.1. Las particularidades de los costos ocultos**
 - 4.2. Aspectos diferenciales de los desempeños ocultos**
- 5. ¿Y si se atacan estos problemas desde sus causas identificadas en el CANVAS “soft”?**
- 6. Conclusiones**

Bibliografía

Los costos ¿ocultos? del CANVAS SOFT

RESUMEN

Al igual que, luego de difundida la cadena interna de valor de M. Porter, fue complementada con la denominada “cadena soft” para conformar una herramienta conjunta que considerara las capacidades y competencias necesarias para sostener a aquélla; fue presentado el modelo CANVAS SOFT en el último congreso del IAPUCo, con la misma finalidad.

Si bien existen escritos de otros autores en la materia y con otros objetivos, es importante resaltar la necesidad de activar cambios en el desarrollo de las habilidades de las personas que forman parte de los negocios, para poder avanzar en la adecuada ejecución del modelo de negocios originalmente representado por el Modelo Canvas tradicional. El desarrollo de estas competencias representan un desafío para las organizaciones, tanto en cuanto a su impacto en su cultura interna como en cuanto a los factores y recursos destinados a esos fines. No sólo atendiendo a obtener los resultados deseados, sino también a partir de considerar los desvíos, problemas y errores en estos proyectos internos, que impactan en la ecuación económica de los negocios.

En función de este planteo, los objetivos de la ponencia son los siguientes:

- Profundizar sobre las acciones que se deberían desarrollar a partir de la identificación de los componentes del CANVAS SOFT, atendiendo a sus distintas versiones en función del estado del arte.
- Presentar los efectos colaterales de la gestión del CANVAS SOFT en términos de los factores y recursos aplicados, como así también en función de los resultados asincrónicos que se evidencian en estos procesos.
- Plantear un esquema de herramientas para detectar los costos-desempeños ocultos de la aplicación de la dinámica del CANVAS SOFT y optimizar el uso de los factores a estos fines para minimizarlos.

Palabras clave: Canvas Soft, costos-desempeños ocultos, habilidades y competencias.

Los costos ¿ocultos? del CANVAS SOFT

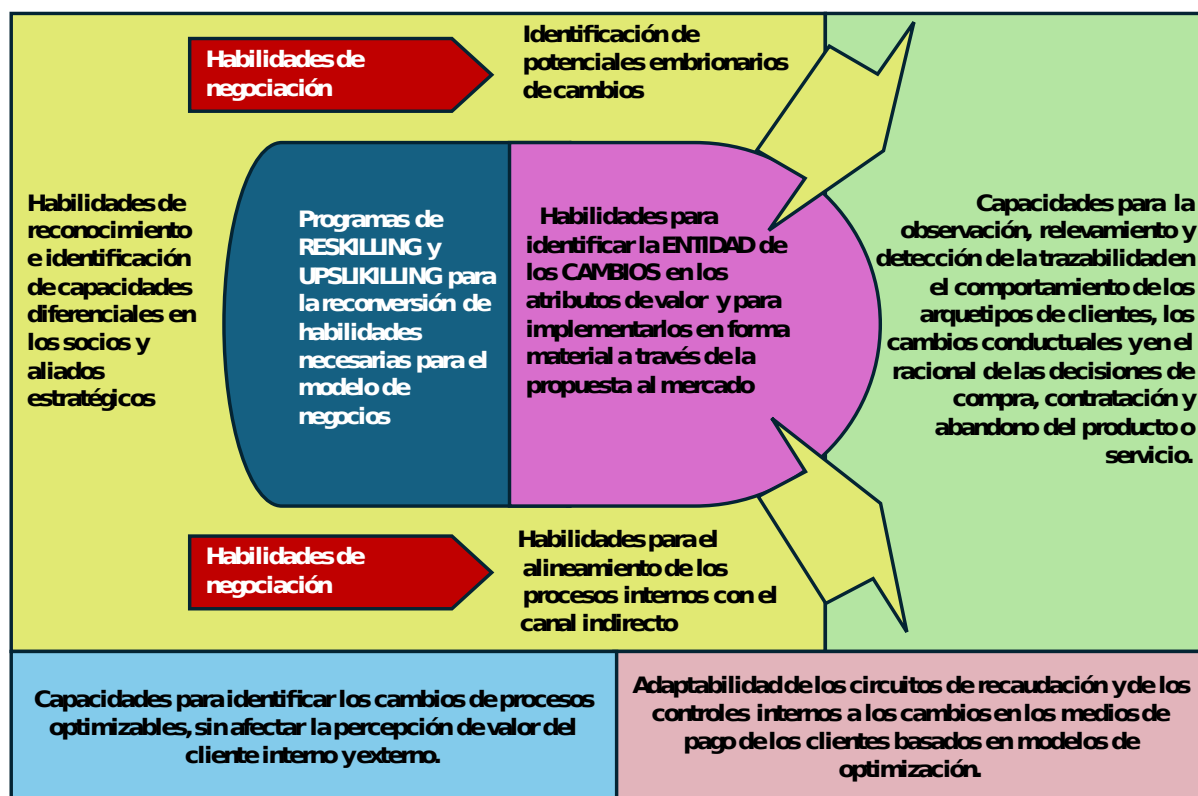
1. Introducción

En la evolución evidenciada por el conocido “Modelo CANVAS” para la configuración de la modalidad en la que un negocio construye y propone valor en un mercado, han surgido adecuaciones de la herramienta y rediseños en función de diferentes objetivos perseguidos por los analistas y gestores.

En el marco de los congresos anuales del IAPUCo, se han presentado trabajos que ponen de manifiesto esta evolución crítica del modelo.¹

En tal sentido, se expuso en el congreso del año 2024 celebrado en la Ciudad de Tandil una propuesta de complementación del CANVAS tradicional con la adecuación de un CANVAS “soft”.² La justificación se basa en que, así como el modelo de la cadena interna de valor de M. Porter tuvo una configuración “hard” basada en el encadenamiento de actividades primarias y de apoyo, así como una configuración “soft” para identificar las capacidades y habilidades a desarrollar para construir y sostener ese encadenamiento; es posible identificar exactamente lo mismo en el uso y análisis del CANVAS tradicional.

Es así, que en la siguiente Figura 1 se presenta sin modificaciones el Modelo CANVAS “soft” presentado en el año 2024.



¹ Ver en www.iapuco.org.ar/congresos/

² Metilli, G., Podmoguilnye, M. y Marchione, J. (2024) *Habilidades para el futuro: la metodología “upskilling” y “reskilling” para desarrollarlas.* (Tandil, Argentina)

Figura 1 – Modelo CANVAS “soft” (Metilli, Podmoguillnye, Marchione)

Si bien no están identificados los nueve bloques con un límite lineal y completo, tal como se expone en el CANVAS tradicional (denominado “hard” a los fines de su comparación), se observan reflejadas las habilidades y capacidades requeridas para la articulación de los bloques entre sí. De esta manera, es posible detectar las necesidades de desarrollo de recursos intangibles para soportar este mecanismo de ajuste mutuo en los modelos de negocios.

Tal es así, que se pueden derivar los siguientes lineamientos en la lógica de exposición de los factores y recursos necesarios en el CANVAS “soft”:

- La identificación, configuración y observación de la dinámica de los mercados requiere de capacidades para delinear arquetipos de clientes, agrupar comportamientos recurrentes de los seres humanos y de las empresas, así como establecer los ciclos de vinculación entre los atributos de valor del modelo y el comportamiento de la demanda.
- A la capacidad de análisis, se le debería acoplar las habilidades ejecutivas para implementar rápidamente los cambios en los atributos de valor, de acuerdo con los resultados del análisis realizado.
- Como estas habilidades no son innatas, la construcción y desarrollo de la capacidad analítica y las habilidades ejecutivas, requieren de programas de escalamiento de competencias digitales para el desarrollo de negocios y procesos de adecuación de las habilidades actuales de los equipos (que llevaron al negocio a la situación presente), transformándose paulatinamente en función de los requerimientos de capacidades que serán indispensables en un futuro no tan lejano.
- La construcción de alianzas estratégicas se basa en el reconocimiento de las virtudes y defectos de los sujetos involucrados en una relación comercial, orientando los posibles acuerdos en función de lograr una complementariedad sostenible en el tiempo.
- Las habilidades de negociación, ya puestas en juego en el establecimiento de acuerdos y alianzas con socios estratégicos, también tienen su protagonismo en la dinámica -casi permanente- de interacción con los canales de distribución de los productos y servicios, y quien ostente el poder derivado de la gobernanza sobre la información del comportamiento de los segmentos de clientes, a los que se accede a través de esos canales directos e indirectos.
- Los mecanismos de recaudación suelen requerir de circuitos operativos auditables y confiables para evitar fugas por fraudes y/o errores en el proceso. De todos modos, cobra mayor importancia la capacidad de adaptación de estos mecanismos y circuitos a los cambios en las formas en las que los segmentos de mercado van adoptando en su relación con el dinero físico y el digital.
- La capacidad de observación crítica de los procesos internos, que utilizan recursos y factores, es clave cuando de optimización de las operaciones internas se habla. Estas revisiones continuas suelen encontrar resistencia en cuanto a los resultados que se obtienen de esos procesos y los costos derivados de llevarlos a cabo: “si funciona por qué habría que cambiarlo”. Y en algunos casos, es posible detectar que podría funcionar con una dedicación de recursos optimizada, o que podrían obtenerse los mismos resultados con una articulación más eficiente de los procesos internos.

Ahora bien, es posible encontrar, en esta propuesta innovadora, la existencia de causales de costos derivados del desarrollo y consolidación de estas habilidades y capacidades. Algunos de ellos pueden manifestarse explícitamente, con lo cual, el trabajo pasará por relevarlos y agruparlos correctamente. Algunos otros pueden quedar ocultos detrás de la operación, asumiendo el carácter de “costos hundidos” en las actividades de negociación o en los acuerdos firmados con socios estratégicos, o en los mecanismos de articulación logística con el canal indirecto. Es por esto, que en los próximos puntos se desarrollará la forma de identificar, relevar y reconocer sistemáticamente los costos de funcionamiento del CANVAS “soft”.

2. El impacto del funcionamiento del CANVAS “soft” en las causales de costos

Es cierto que los problemas en el desarrollo de las habilidades y capacidades, detrás de la dinámica de los modelos de negocios, surgen de la desmotivación que -en las personas- genera la sensación de frustración por no alcanzar los objetivos del rol o de un proyecto en particular, o por no alcanzar el nivel de productividad en esas habilidades.

Pero, como consecuencia de esto, los errores y desvíos respecto de lo diseñado generan costos que pueden evidenciarse en forma explícita o esconderse detrás de costos ocultos detrás de otros (con mayor impacto cuantitativo) o repercutiendo en desempeños ocultos que generan efectos colaterales negativos en la ecuación económica y en el plano social de las organizaciones.³

La desmotivación de las personas puede repercutir en un mayor porcentaje de ausentismo en el trabajo, en un menor rendimiento en el uso de los recursos y la generación de producto/servicio, en un nivel de rechazos por calidad o generación de desperdicios por sobre el standard del proceso o del negocio en su totalidad, en el aumento del reproceso de unidades defectuosas o mal presentadas para la venta, en la pérdida de calidad de los servicios o productos ofrecidos al mercado, o en desarticulaciones operativas de la interacción del negocio con los canales de distribución y aprovisionamiento, entre otras consecuencias posibles.

Todas las situaciones planteadas como ejemplo en el párrafo anterior, seguramente, provocarán directa o indirectamente la utilización de una mayor cantidad de factores y recursos en la relación insumo-producto, impactando en la ecuación económica de costos.

Ahora bien, más allá de los efectos de la desmotivación de las personas en el desarrollo de sus actividades, es claro que algunos de estos costos derivados son factibles de ser individualizados, cuantificados y sujetos a su optimización. Pero, algunos otros quedarán ocultos detrás del impacto económico más amplio, dentro del alcance de la ecuación económica completa de los procesos y del negocio.⁴

De todos modos, es importante identificar la relación causal entre los problemas derivados de la articulación en la dinámica del CANVAS “soft” y los efectos colaterales en términos de costos. Esto, independientemente de poder hacerlo a través del análisis de las “fugas de valor” mediante la observación de los problemas entre los nueve bloques del CANVAS tradicional.

Con el objetivo de clarificar esta dinámica de relaciones de causa y efecto, se presenta a continuación el Cuadro I donde se exponen los problemas derivados de las deficiencias en las habilidades y capacidades para el funcionamiento de los modelos de negocios, relacionándolos con las posibles consecuencias en términos de improductividades, ineficiencias y defectos de calidad.

³ El concepto fue desarrollado en 1973 por el profesor Henri Savall de la Universidad Jean Moulin Lyon 3 (Francia), potenciado luego en conjunto con la profesora Véronique Zardet.

⁴ El ISEOR ha planteado que todo costo visible tiene tres características: un nombre, una medida y un sistema de control continuo, de manera tal que si un costo deja de cumplir con una de estas tres condiciones, se deberá considerar como un costo oculto.

Estos tres componentes resultan siendo las causas primarias de los cambios en la ecuación de costos, atentando contra su optimización. Adicionalmente, se presentarán consideraciones acerca de las posibilidades de detectar en forma explícita estos desvíos de costos, como así también las posibilidades de lograr hacerlo, cuando permanecen ocultos detrás de la exposición de la ecuación completa correspondiente a la medición de los resultados por unidad de análisis.

Luego de presentar este análisis en el Cuadro I, el objetivo siguiente es proponer una serie de mecanismos para poder controlar el comportamiento de las habilidades y capacidades, tan necesarias para un óptimo funcionamiento de los nueve bloques del CANVAS tradicional.

Problemas en la dinámica y desarrollo de las habilidades del CANVAS “soft”	Generación de causales de distorsión en la ecuación económica de costos
<i>Errores en la identificación de los atributos del producto/servicio por los que los segmentos de clientes pagarían un precio definido.</i>	<i>Asignación de recursos en atributos de valor improductivos.</i>
<i>Incumplimiento de los objetivos de adecuación de las decisiones del canal indirecto a las acciones de marketing del negocio.</i>	<i>Desacoples entre el canal indirecto, la empresa y los segmentos objetivo.</i>
<i>Desatención en la captación de los cambios incipientes en el comportamiento de los clientes.</i>	<i>Asignación ineficiente de los recursos en una oferta de valor desacoplada de las preferencias del mercado.</i>
<i>Errores en la gestión del sendero relacional con los clientes en las 6 fases de comportamiento de los compradores (compra, entrega, uso, complementos, mantenimiento y eliminación)</i>	<i>Oferta de mala calidad al cliente, asignando recursos de manera improductiva en cuanto al objetivo pretendido.</i>
<i>Defectos en el desarrollo y aplicación de habilidades para negociar con actuales y potenciales socios/as estratégicos/as.</i>	<i>Avances de los socios estratégicos en procesos de integración vertical que afectan el equilibrio del modelo de negocios.</i>
<i>Lentitud y falta de precisión en la definición de habilidades digitales a desarrollar en los equipos de trabajo con bajo índice de reconversión de las capacidades de gestión.</i>	<i>Demoras en la implementación de soluciones digitales en la dinámica del negocio y en la llegada de los productos/servicios al cliente.</i>
<i>Desatención e inexactitud en el reconocimiento de factores internos de la ecuación económica que son sub-utilizados y sin posibilidades detectables de optimización.</i>	<i>Ineficiencias en la estructura de costos y fugas de valor en la dinámica de generación y entrega al cliente interno y externo.</i>
<i>Lentitud en la adecuación de procesos digitales de recaudación amigables y adaptables a los cambios en el comportamiento de los clientes.</i>	<i>Generación de disvalores en la percepción de los clientes, provocando pérdida de participación en el mercado.</i>
<i>Debilidad en las capacidades de identificación y reconocimiento de potenciales socios/as estratégicos/as.</i>	<i>Permisibilidad a los competidores para acceder a alianzas con exclusividad para potenciar sus modelos de negocios.</i>

Cuadro I – Relación causa-efecto de debilidades del CANVAS “soft” (elaboración propia)

Como ya se ha planteado, las distorsiones en la ecuación económica de costos alejan al negocio de su optimización en términos de recursos y factores afectados a un proceso de transformación. Es importante considerar que -además- las empresas disponen de estos recursos para lograr una mejor generación de valor y que su mala utilización repercute inmediatamente en costos de improductividad, ineficiencias y no-calidad.

Si esta dedicación de recursos convive con una débil construcción de habilidades y capacidades, como las mencionadas en el Cuadro I, no sólo genera un impacto negativo en los resultados del negocio, sino que también aleja a la empresa de las posibilidades de rectificación de sus problemas al generar un acostumbramiento a las fugas de valor. Estas pueden ser evidentes en forma explícita u ocultarse detrás de la estructura general de costos.

3. Los recursos aplicados al funcionamiento equilibrado del modelo de negocios

Para ejemplificar la mirada presentada en el punto anterior, es posible detallar los recursos que se aplican -generalmente- al funcionamiento del modelo de negocios, más allá de la representación gráfica del CANVAS tradicional. En el Cuadro II se presenta el detalle de estos recursos y la evidencia en términos de costos que puede ser explícita o implícita, requiriendo en este último caso un paso adicional para desentrañar estos costos-desempeños ocultos.

Recursos aplicados al funcionamiento del modelo de negocios	Costos explícitos y costos-desempeños ocultos derivados de su aplicación
<i>Desarrollo, activación e impacto efectivo de la propuesta de valor.</i>	<i>Costos por cada atributo de valor especificado en la propuesta (explícitos)</i>
<i>Articulación de los procesos internos con los procesos propios del canal indirecto.</i>	<i>Costos de las actividades logísticas internas (explícitos)</i> <i>Costos de los mecanismos de corrección de los desvíos en los procesos (costos ocultos)</i>
<i>Personal y recursos digitales para el seguimiento del comportamiento de los clientes y detectar cambios potenciales.</i>	<i>Costos de contratación de esos recursos (explícitos)</i> <i>Costo de oportunidad por la pérdida de mercados potenciales (desempeños ocultos)</i>
<i>Mecanismos de interacción con los segmentos-objetivo</i>	<i>Costos de adquisición, reactivación, retención y recuperación de clientes (explícitos)</i> <i>Costos de abandono de los clientes (desempeños ocultos)</i>
<i>Mecanismos de recaudación de ingresos.</i>	<i>Costos de aprendizaje sobre los efectos de los cambios en la forma de recaudar (costos ocultos)</i>
<i>Personal para negociación con el canal indirecto y socios/os estratégicas/os.</i>	<i>Costos de contratación y entrenamiento de los negociadores (explícitos)</i> <i>Costos hundidos por demoras en los tiempos de negociación (costos ocultos)</i>
<i>Programas de “reskilling” y “upskilling” para el desarrollo de habilidades digitales.</i>	<i>Costos de desarrollo de los programas (explícitos)</i> <i>Costos de la generación de mejoras digitales por debajo del estándar lógico (desempeños ocultos)</i>

<i>Programas y recursos humanos para el análisis y optimización de procesos internos.</i>	<i>Costos por improductividades e ineficiencias internas (costos explícitos y desempeños ocultos)</i>
---	---

Cuadro II – Recursos aplicados a la mejora del modelo de negocios y el impacto en costos (elaboración propia)

Por un lado, los costos explícitos detallados en el Cuadro II deberían resultar de una correcta implementación del sistema utilizado para identificarlos, en función de una acertada definición de las unidades de costeo. Si bien no es el objetivo de esta ponencia, es importante dedicarle algunas aclaraciones para el caso en el que se pretenda profundizar en estas aplicaciones:

- Costos por cada atributo de valor: es clave definir previamente cuáles son esos atributos, no sólo en su construcción, sino también en su comunicación asertiva a los segmentos objetivo.
- Costos logísticos internos: la importancia radica en buscar su optimización independientemente de los condicionamientos comerciales propios y de los canales indirectos (presentación, horarios, descentralización de depósitos, etc.)
- Costos de contratación de recursos de observación digital: los avances tecnológicos ponen a las gerencias ante la disyuntiva de contratar propiedad o contratar el uso de esas aplicaciones.
- Costos de activación, retención, recuperación y reactivación: el modelo de las 6R es el mejor método para identificar estas actividades para luego asignar recursos y calcular sus costos, más allá del efecto diferido en el tiempo de estas acciones.
- Costos de contratación y entrenamiento del personal: la comparación lógica será entre destinar recursos para capacitación frente a los costos de adquisición de personal ya entrenado.
- Costos de programas de “reskilling” y “upskilling”: este concepto de reconversión digital del personal se enfrenta a sus ciclos de rotación y los riesgos derivados de las fugas de conocimiento.
- Costos de improductividad y de ineficiencia: son factores críticos y claves que medir en todo sistema de costos, más allá del impacto que puede llegar a provocar en la percepción de calidad de los clientes que toma un carácter de costo-desempeño oculto.

A partir de estas aclaraciones, es posible enfocar el análisis en aquellos costos y desempeños que se mantienen ocultos (señalados en el Cuadro II) y sobre los cuales se pretende plantear ciertos mecanismos de identificación para evidenciarlos, basados en las relaciones de causa y efecto. Cabe destacar que los costos y desempeños ocultos identificados están vinculados al análisis de oportunidad y a la medición de los efectos colaterales (directos e indirectos) de los desvíos entre lo real y lo planificado.

Conceptualmente, el criterio de análisis se basa en considerar que los problemas en la dinámica expuesta en el CANVAS “soft” provocan efectos en la articulación de los nueve bloques del CANVAS tradicional. Esta desarticulación suele impactar en una incorrecta asignación de recursos (generando costos identificables) y en la pérdida de oportunidades de generación y monetización del valor, como así también en la generación de efectos colaterales diferidos en el tiempo (generando desempeños ocultos).

En el próximo punto, se avanzará sobre los costos-desempeños ocultos ya detallados en el Cuadro II, con el objetivo de comprender cómo proceder en la construcción de las habilidades y capacidades del CANVAS “soft” para activar procedimientos de optimización y minimizar sus efectos no deseados.

4. La identificación de los costos-desempeños ocultos y las relaciones de causa-efecto.

Si bien los costos denominados ocultos son factibles de identificar y evidenciar, normalmente, este proceso no está sistematizado y requiere activar algunos mecanismos específicos para lograrlo. También corresponde mencionar que, una vez detectados, es fundamental identificar la causa primaria de su origen, para instrumentar acciones correctivas -en este caso- sobre la dinámica de funcionamiento del CANVAS “soft”.

En una primera instancia, se intentará relacionar los costos-desempeños ocultos especificados en la columna derecha del Cuadro II con los problemas de funcionamiento del CANVAS “soft” detallados en la columna izquierda del Cuadro I.

Costos-desempeños ocultos derivados	Problemas en el CANVAS “soft”
<i>Costos derivados de los mecanismos de corrección y adecuación de procesos internos desarticulados con los propios del canal indirecto de comercialización.</i>	<i>Incumplimiento de los objetivos de adecuación de las decisiones del canal indirecto con las acciones de marketing del negocio.</i>
<i>Costo de oportunidad por la pérdida de segmentos de mercado potenciales.</i>	<i>Desatención en la captación de los cambios incipientes en el comportamiento de los clientes.</i> <i>Errores en la identificación de los atributos del producto/servicio por los que los segmentos de clientes pagarían un precio definido.</i>
<i>Costos derivados por el abandono intencional de los clientes</i>	<i>Errores en la gestión del sendero relacional con los clientes en las 6 fases de comportamiento de los compradores (compra, entrega, uso, complementos, mantenimiento y eliminación)</i>
<i>Costos de aprendizaje sobre el comportamiento de la demanda ante cambios en los atributos de valor y la generación de disvalores en los mecanismos de recaudación</i>	<i>Lentitud en la adecuación de procesos digitales de recaudación amigables y adaptables a los cambios en el comportamiento de los clientes.</i>
<i>Costos derivados de la demora en los procesos de negociación con el canal indirecto y los actuales y potenciales socios estratégicos</i>	<i>Debilidad en las capacidades de identificación y reconocimiento de potenciales socios/as estratégicos/as.</i> <i>Defectos en el desarrollo y aplicación de habilidades para negociar con actuales y potenciales socios/as estratégicos/as.</i>
<i>Costos por la deficitaria generación de cambios</i>	<i>Lentitud y falta de precisión en la definición de</i>

<i>digitales en la relación comercial respecto del objetivo del desarrollo de las habilidades necesarias para lograrlo</i>	<i>habilidades digitales a desarrollar en los equipos de trabajo con bajo índice de reconversión de las capacidades de gestión.</i>
<i>Costos por el impacto de las improductividades e ineficiencias internas en la percepción de calidad de los clientes</i>	<i>Desatención e inexactitud en el reconocimiento de factores internos de la ecuación económica que son sub-utilizados y sin posibilidades detectables de optimización.</i>

Cuadro III – Problemas del CANVAS “soft” generadores de costos-desempeños ocultos en el negocio

Los conceptos de costos-desempeños ocultos, expuestos en la columna de la izquierda del Cuadro III, deberían ser diferenciados en dos grupos: a) aquellos que corresponden a impactos tangibles en la ecuación económica (costos ocultos); y b) aquellos que están representados por la pérdida de la oportunidad y/o la capacidad de generar ingresos (desempeños ocultos). Los del primer grupo requieren la instrumentación de mecanismos de exploración y detección del espacio en el que se encuentran entremezclados con otras partidas de costos. Los del segundo grupo están asociados con los denominados “costos de oportunidad” y requieren una serie de estimaciones basadas en la pregunta “¿qué hubiera sucedido si...?” y en la definición de pautas para homogeneizar el cálculo de aquéllas.

Si bien, en una primera instancia, se analizarán aspectos particulares para su identificación y cálculo, el aspecto más importante -que se desarrollará en una segunda instancia- corresponde al estudio causal sobre los factores presentados en la columna de la derecha del Cuadro III. Al trabajar sobre las causas, se debería reducir la probabilidad de ocurrencia de sus efectos no deseados.

4.1. Las particularidades de los costos ocultos

A partir del agrupamiento detallado en párrafos anteriores, se analizarán en primer lugar aquellos costos que surgen por impactos tangibles en la ecuación económica del negocio. En cada uno de ellos se expondrán los elementos que pueden ser útiles para su identificación y segregación:

- a) *Costos derivados de los mecanismos de corrección y adecuación de procesos internos desarticulados con los propios del canal indirecto de comercialización.*

Los canales indirectos de comercialización y distribución diseñan procesos internos basados en la optimización de los recursos y factores utilizados, quizás, con mayor vehemencia que los productores, ya que sus márgenes son reducidos y toda ineficiencia e improductividad puede devorarlos de un momento a otro. En función del grado de poder del canal de distribución, en su relación con los segmentos de mercado y con los productores, es posible observar un nivel mayor o menor de presión sobre el fabricante, en cuanto a las condiciones de aprovisionamiento, de logística interna, de financiación y de lotes mínimos para reponer productos.

Los cambios en los turnos de abastecimiento, en las condiciones de embalaje y categorización de las entregas, en los lotes mínimos de compra, son sólo algunos ejemplos de las causas del impacto en los procesos internos de despacho por parte del fabricante. Turnos prolongados en horas extras y horas nocturnas (ambas de mayor tarifa horaria), incremento en la contratación de recursos para cumplir con las condiciones de seguridad y traslado del producto, aumento en los costos de embalaje por condiciones de despacho impuestas por el canal indirecto, incremento de las comisiones por sumar a la intermediación el relevamiento del comportamiento del cliente final, problemas en el acceso a las bases de datos sobre los clientes finales a partir de los cambios en las condiciones respecto de la gobernanza de la información. Claramente, son circunstancias que

agregan costos a los procesos que los canales indirectos generan en el productor y difícilmente pueda ser renegociada su cobertura y magnitud entre las partes.

De todos modos, estos factores podrían ser minimizados en tanto y en cuanto las habilidades para negociar con los canales indirectos, puedan marcar un diferencial desde el fabricante y evitando el quiebre del ciclo de abastecimiento y, en especial, el deterioro en la percepción de valor por los segmentos finales.

b) Costos derivados de la demora en los procesos de negociación con el canal indirecto y los actuales y potenciales socios estratégicos

En este caso en particular, el factor crítico es la demora en la dinámica de negociación con los canales indirectos y/o con las socias y socios estratégicos, más allá de las mejores o peores condiciones acordadas.

El proceso de negociación requiere, entre otros elementos, un delicado equilibrio entre los resultados alcanzados y el uso de los tiempos para lograrlo. En la dinámica operativa del negocio con el canal indirecto o con los socios/as estratégicos/as, se avanza independientemente de haber alcanzado acuerdos específicos. Si bien es importante el uso del tiempo en los procesos de negociación, es importante considerar que los procesos operativos no esperan y continúan con una dinámica que puede estar afectada por condiciones anteriores que luego se modificarán en un marco más amigable de convivencia mutua. Estas condiciones difícilmente se retrotraigan, razón por la cual, la relación costos tangibles de condiciones no negociadas, respecto de las mejoras en las mismas por el uso del factor tiempo para debilitar a la contraparte, pueden generar un impacto negativo mayor que haber cerrado los acuerdos con mayor velocidad.

c) Costos por la deficitaria generación de cambios digitales en la relación comercial respecto del objetivo del desarrollo de las habilidades necesarias para lograrlo

Los procesos de “reskilling” (incorporación de habilidades digitales en personas con formación laboral analógica) y de “upskilling” (mejora escalonada de las habilidades digitales en personas con formación en ese perfil hasta la etapa anterior) tienen, como toda capacitación y entrenamiento, objetivos de cumplimiento y recursos afectados a tal fin.

De todas maneras, estos programas necesitan su validación a partir de los resultados alcanzados y no de los recursos aplicados. Esta validación guarda relación con el alcance de los objetivos planificados, en torno a la tangibilidad de la migración digital en los procesos comerciales, tanto en la operación logística como en la relación, reactivación, recuperación, rentabilización, referenciación y retención del cliente.⁵

Cuando la tan deseada digitalización no se alcanza o repercute en forma negativa con los grupos de interés relacionados, la primera sensación es de frustración y duda respecto a si realmente es tan necesaria y efectiva esa migración tecnológica. En algunos casos, estas sensaciones se conjugan con un comportamiento diferente de la competencia, en cuanto a la velocidad de implementación o a la dinámica de los atributos de valor que priorizan en la comunicación con el canal y los segmentos de clientes.

La dimensión monetaria de estos programas de capacitación y entrenamiento, pone a las gerencias en la necesidad de diferir y asignar los costos emergentes a las unidades de costeo (productos, sectores, procesos y actividades) que se beneficiarán en el futuro. Es por esto que la falta de

⁵ Ver el Modelo de las 6R de Pablo Fernández.

resultados acordes con el plan, diluyen el criterio de distribución y -en muchos casos- obligan a replantearlos considerándolo un costo hundido e irrecuperable.

d) *Costos por el impacto de las improductividades e ineficiencias internas en la percepción de calidad de los clientes*

Si bien el impacto final en la percepción de los clientes, respecto de la disminución de la calidad del producto o servicio, está relacionado con el concepto de costo de oportunidad, al afectar las decisiones de compra o contratación en función de la relación precio-calidad, es importante considerar la relación directa con la ecuación de costos.

El uso de los recursos por debajo de su relación de productividad puede generar un efecto inercial, a partir del acostumbramiento a ese nivel, más allá de los parámetros estándar para compararlos. Es cierto que, de aplicar un sistema de costos estándar, estos desvíos no quedan ocultos. Pero, en la utilización de otros sistemas, es imprescindible incorporar herramientas para el seguimiento y control de la productividad en términos físicos al menos.

En términos del factor eficiencia, también es posible que las decisiones de utilización de recursos más económicos por su menor precio de compra o contratación, generen una relación inversa con los resultados que puedan obtenerse en términos físicos y de logro de los atributos de valor. Si bien es un factor que se mide -generalmente- al tomar una decisión de reemplazo de procesos y/o de recursos, puede ocurrir que no se valide periódicamente esa medida o no pueda ser controlado el efecto progresivo en el deterioro del grado de valor de algunos de los atributos del producto o del servicio asociado.

4.2. Aspectos diferenciales de los desempeños ocultos

En segundo lugar, se analizará el impacto en la generación de rentabilidad de algunos recursos aplicados a una ecuación económica, donde se visualiza una caída en los ingresos (por disminución de precios o de volumen de negocios).

a) *Costo de oportunidad por la pérdida de segmentos de mercado potenciales.*

En este caso, la forma de expresar el costo de oportunidad se basa en los menores ingresos como consecuencia de debilitar la posibilidad de presencia en algunos segmentos de mercado, en los cuales el negocio no está presente.

Cuando no se comprenden los factores a partir de los cuales los y las clientes no eligen el producto, ni se entienden las preferencias en sus decisiones de consumo por parte de determinados segmentos de mercado, pueden ocurrir dos efectos adversos para el negocio: 1) el abordaje a ese segmento con argumentos desalineados no sólo no logra su objetivo, sino que cierra la posibilidad de reactivar esa relación en el futuro producto de un posicionamiento desenfocado; y 2) se potencia la propuesta de valor de la competencia al poner en evidencia las ventajas diferenciales de ésta, respecto de una débil propuesta por parte del negocio.

Este proceso es más peligroso, cuando la segmentación es etaria. En estos casos, la pérdida del acceso a esos segmentos potenciales -compuesto por personas de menor edad- afectará el abordaje con el paso de los años, ya que en su evolución etaria arrastrarán la mala experiencia en el acceso inicial. La asociación de disvalores a una marca es tan crítica, que puede arrastrar sus efectos en esos segmentos, aún a pesar de su envejecimiento.

b) Costos derivados por el abandono intencional de los clientes

El abandono de los clientes puede transitar por dos comportamientos: 1) dejan de consumir o de comprar con la frecuencia que lo hacían o que deberían cumplir; y 2) dejan de consumir o de comprar por una queja no resuelta o desatendida.

En el primer caso, se recomiendan acciones de reactivación de esos clientes, incurriendo en costos explícitos de los recursos afectados a esas iniciativas sin garantía de resultados exitosos. En el segundo caso, las acciones a emprender son de recuperación de los clientes perdidos, implicando también recursos afectados a un fin de dudoso cumplimiento con éxito.

Además, el abandono de un cliente a lo largo del sendero relacional, implica la dilución de recursos en los que se incurrió oportunamente para seguirlo durante todo el trayecto, afectando la productividad de aquéllos.

Un costo de oportunidad relevante está relacionado con este último aspecto, que se agudiza con la afectación de recursos para su reactivación o recuperación que se suman a los costos hundidos de los recursos oportunamente destinados a mantener un recorrido equilibrado durante el sendero relacional.

c) Costos de aprendizaje sobre el comportamiento de la demanda ante cambios en los atributos de valor y la generación de disvalores en los mecanismos de recaudación

Por un lado, los errores en el “delivery” de la propuesta de valor del negocio provienen de suponer que los atributos, por los que los clientes eligen una oferta, no se alteran con el paso del tiempo y las circunstancias propias de cada segmento. La apreciación de cada uno de ellos es cambiante y volátil. En los últimos tiempos, un elemento crítico en la relación con los clientes es el mecanismo de recaudación y cobranza, a partir de los recursos digitales que invaden el mercado y a los que los consumidores acceden con cada vez menor costo y mayor facilidad en su operación.

Por otro lado, la inexistencia -en muchos casos- de información de costos por cada uno de los atributos de valor y su entrega, entorpece la interpretación de la relación costo-beneficio de la construcción y oferta de cada uno de ellos.

De todos modos, la dimensión del costo de oportunidad -en este caso- se vincula directamente con la pérdida de mercado por no darle seguimiento a los cambios en las preferencias de los clientes, ni a la real importancia que los atributos de valor tienen en su graduación interna respecto de la propuesta integral al segmento.

En este caso, aún más, la caída en la demanda de los productos y servicios tiene la combinación de desatención sobre los cambios en las preferencias y los disvalores provocados por cambios desacertados en los mecanismos de recaudación, impactando en algo tan sensible como es la relación del ser humano con el dinero.

d) Costos por el impacto de las improductividades e ineficiencias internas en la percepción de calidad de los clientes

Finalmente, vuelve a tomar relevancia la medida del impacto a través del costo de oportunidad derivado de la caída en la demanda y la pérdida de clientes.

En este caso, producto de errores internos en los procesos y utilización ineficiente de recursos para la generación de la propuesta de valor. Esto puede reflejarse en demoras o errores en las entregas por problemas de productividad logística, incumplimiento de plazos por utilización ineficiente de recursos, fallas en la calidad final de los productos o servicios por incumplimiento de las etapas

internas de control durante el proceso, o incapacidad de respuestas satisfactorias en la atención post-venta a los clientes.

En especial, se complica aún más la ecuación cuando esas improductividades e ineficiencias internas han generado acostumbamiento interno, impactando además en problemas crónicos de calidad que dejan de ser evidenciados a partir de la inercia operativa, que desatiende esos inconvenientes adoptándolos como una normalidad del negocio.

Si bien ya se ha hecho referencia a los problemas de improductividad e ineficiencia, en este caso, el mayor problema está en la degradación de la relación precio-calidad, con el cual se pudo lograr el posicionamiento deseado en la mente del consumidor. Cuando esta relación se degrada, hasta un reajuste del precio puede perder efectividad para revertirla, perdiendo definitivamente a ese cliente.

5. ¿Y si se atacan estos problemas desde sus causas identificadas en el CANVAS “soft”?

El objetivo final de esta propuesta es analizar las causas primarias, agrupadas en los distintos espacios del CANVAS “soft”, para definir planes de acción para minimizarlas o eliminarlas, en paralelo con el relevamiento y la identificación de los costos ocultos de los efectos en la dinámica del modelo de negocios.

El objetivo es trabajar metodológicamente en dos vectores: por un lado, detectar e identificar las consecuencias de la deficiente aplicación de habilidades y capacidades para operar el modelo de negocios, representados por los costos ocultos; por el otro lado, definir acciones para corregir las causas primarias con el recorrido por el CANVAS “soft”.

A partir del recorrido por cada una de las causas primarias que se detallan a continuación, se pueden plantear posibles acciones enfocadas en la formación de habilidades y en el entrenamiento de capacidades necesarias para sostener la coherencia interna y la consistencia con el entorno, del modelo de negocios:

Incumplimiento de los objetivos de adecuación de las decisiones del canal indirecto con las acciones de marketing del negocio:

- Capacidades de diseño de planes de marketing con definición de acciones específicas y materializables con el canal directo e indirecto, fácilmente comunicables.
- Habilidades de negociación con el canal indirecto en cuanto a los objetivos estratégicos.
- Inclusión del canal indirecto en los factores diferenciales de la propuesta de valor.

Desatención en la captación de los cambios incipientes en el comportamiento de los clientes:

- Incorporación de herramientas digitales (data analytics) para la detección de embriones de cambio en el comportamiento de los clientes y en sus criterios de elección.
- Aprendizaje sobre los cambios evidenciados no previstos y las alertas tempranas no atendidas oportunamente.

Errores en la identificación de los atributos del producto/servicio por los que los segmentos de clientes pagarían un precio definido:

- Incorporación de herramientas digitales para validar los atributos de la categoría en la percepción de diferentes segmentos del mercado.

- Habilidades matemáticas para la medición y evaluación de la correlación de la variable precios con relación a la relevancia en la comunicación de los atributos de valor.

Errores en la gestión del sendero relacional con los clientes en las seis fases de comportamiento de los compradores (compra, entrega, uso, complementos, mantenimiento y eliminación):

- Incorporación de herramientas digitales de relevamiento de los movimientos de los clientes.
- Habilidades para la interpretación de las mediciones de los rangos de tiempos en los que los clientes pasan de una fase a otra sucesiva en su relación con la propuesta de valor.

Lentitud en la adecuación de los procesos digitales de recaudación amigables y adaptables a los cambios en el comportamiento de los clientes:

- Aprendizaje en herramientas digitales para definir los patrones de cambio en el comportamiento de los clientes y realizar el seguimiento recurrente posterior.
- Aprendizaje en el relevamiento de las innovaciones digitales de los mecanismos de recaudación y capacidad de deconstruir los mecanismos actualmente en funcionamiento sin inconvenientes.

Debilidad en las capacidades de identificación y reconocimiento de potenciales socios/as estratégicos/s:

- Desarrollo de habilidades para la negociación interna de las prioridades de asociación con grupos externos, respondiendo a intereses objetivos o subjetivos.
- Incorporación de habilidades de parametrización de herramientas digitales para relevar la trazabilidad en el comportamiento y desarrollo de posibles socios/os estratégicos.
- Desarrollo de habilidades para la negociación externa e instrumentación de alianzas sostenibles en el tiempo y más allá del resultado monetario que provoquen.

Defectos en el desarrollo y aplicación de habilidades para negociar con actuales y potenciales socios/as estratégicos/as:

- Capacidades para el reconocimiento de problemas en el funcionamiento de actuales alianzas y la identificación de sus causas primarias y no las aparentes.
- Habilidades de comunicación interna para revisar alianzas, reformularlas, rescindirlas o expandirlas en objetivos desagregados y de mayor impacto.
- Rigor metodológico para realizar el seguimiento y observación del nacimiento y desarrollo de nuevos aliados.

Lentitud y falta de precisión en la definición de las habilidades digitales a desarrollar en los equipos de trabajo con bajo índice de reconversión de las capacidades de gestión:

- Incorporar mecanismos desafiantes y rigurosos de relevamiento de procesos analógicos a digitalizar, con la definición de responsables y tiempos de implementación.
- Habilidades de comunicación interna para fondar los proyectos de “reskilling” y “upskilling”
- Habilidades para la selección de las personas a incorporar en estos procesos.
- Incorporar mecanismos de benchmarking para identificar los avances y retrocesos dentro del set competitivo, en cuanto a la migración digital de sus procesos internos.

Desatención e inexactitud en el reconocimiento de los factores internos de la ecuación económica, que son sub-utilizados y sin posibilidades detectables de optimización:

- Incorporación de mecanismos y habilidades de utilización de ellos para identificar “fugas de valor” del modelo de negocios.
- Capacidades para la definición de los umbrales de optimización de los recursos económicos utilizados y la pérdida de valor aún con utilización plena de su capacidad operativa.

Es probable que surjan otras acciones generales y específicas para resolver o, al menos, encauzar una solución a los problemas primarios en el funcionamiento del CANVAS “soft” que -claramente- lo hacen incoherente en su racional interno. De todos modos, aquí es donde será mayor el impacto de las decisiones de cambio en el funcionamiento adecuado del modelo de negocios, asumiendo que la consecuencia será la reducción de costos-desempeños ocultos.

El desarrollo de esta ponencia está sustentado en este supuesto: si se eliminan los problemas del CANVAS “soft” se neutralizan las causas primarias de los costos-desempeños ocultos, ya que se reducirá la probabilidad de aplicar recursos económicos en factores distorsivos del modelo de negocios.

El compromiso de la disciplina Costos y Gestión, en cuanto al CANVAS “soft”, no sólo está en la identificación y cuantificación de los costos-desempeños ocultos, sino en los aportes que se pueden hacer en las organizaciones para el último grupo de habilidades presentadas, en cuanto a las referidas a la identificación de las fugas de valor y el reconocimiento de los umbrales de optimización de los recursos económicos aplicados al modelo de negocios. Aquí radica un aspecto innovador y desafiante para los programas de formación profesional y académica con una mirada en el futuro de la disciplina.

6. Conclusiones:

- El diseño del CANVAS “soft” mantiene un equilibrio con los nueve bloques del CANVAS tradicional y adquiere sentido, en tanto permite el reconocimiento de los factores intangibles a desarrollar para el funcionamiento adecuado de los modelos de negocios.
- Los problemas de funcionamiento y articulación de los modelos de negocios generan los factores causales de las distorsiones en la ecuación económica, que pueden ser representados como “fugas de valor” en tanto el reconocimiento de costos explícitos y donde su observación permite la gestión de las fugas con instrumentos diseñados a tal fin y aplicados una vez que los hechos sucedieron.
- Complementariamente, se presentó un análisis correlacionado entre los recursos aplicados al negocio y los costos explícitos y costos-desempeños ocultos que generan, más allá de la eficiencia en su administración y aplicación.
- Si esos costos explícitos y ocultos son la consecuencia de los recursos aplicados a los procesos internos del negocio, su distorsión se debe a causales no siempre claramente identificadas, pero sí indudablemente relacionadas con los problemas de funcionamiento del CANVAS “soft”.
- Los problemas internos derivados de la desarticulación del CANVAS “soft” generan un impacto económico, que puede ser dimensionado en términos de costos ocultos tangibles y desempeños ocultos identificados a partir de los costos de oportunidad justificados por la pérdida de ocasiones para alcanzar determinados objetivos comerciales.
- Se han presentado mecanismos para el reconocimiento y el dimensionamiento de los costos-desempeños ocultos, generados por el incorrecto funcionamiento de los componentes del CANVAS “soft” y más allá del reflejo que adicionalmente tienen estas consecuencias en la exposición de las “fugas de valor”.
- Paralelamente, se presenta una propuesta de acciones sobre los componentes del CANVAS “soft” para corregir su funcionamiento equilibrado y neutralizar las causas primarias de los costos y desempeños identificados como ocultos. La lógica radica en abordar la dinámica de funcionamiento del CANVAS “soft” para no provocar causales distorsivas de costos, que luego son de difícil identificación a partir sólo de revisar las consecuencias.
- La gestión del CANVAS “soft” es una problemática que recién surge en la frontera de la innovación en la materia. Seguramente, surgirán en el futuro nuevos mecanismos para optimizar su funcionamiento y garantizar la intangibilidad necesaria para sostener un modelo de negocios en el tiempo.

Bibliografía

- Fernández, P. (2017) *Las 6R del negocio*. LTD Editorial (Madrid)
- Marchione, J., Metilli, G. y Podmoguilyn, M. (2024) *Habilidades para el futuro: Las metodologías “upskilling” y “reskilling” para desarrollarlas*. 47º Congreso del IAPUCo (Tandil).
- Osorio, O. (1992) *La capacidad de producción y los costos*. Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009) *Business Model Generation*.
- Parra-Acosta, J. y Peña González, Y. (2014) *La teoría de los costos-desempeños ocultos: una aproximación teórica*. Cuadernos de Contabilidad, vol. 15, número 39, Pontificia Universidad Javeriana. (Bogotá, Colombia).
- Podmoguilyn, M., Marchione, J., Farré, D., Pott Godoy, J. y Metilli, G. (2023). *Costos y Gestión 5.0*. Thompson Reuters La Ley, Buenos Aires, Argentina.
- Savall, H. y Zardet, Véronique (1989) *Maitriser les couts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*. 2da edición (París, Éditions Économica).