

Cómo crear un modelo de negocio: caso taxiwoman

Rubén Macías Acosta^{*+}

Universidad Autónoma de Aguascalientes

ruben.macias@edu.uaa.mx

Manuel Díaz Flores^{*}

Universidad Autónoma de Aguascalientes

mdiaz@correo.uaa.mx

Gladys García Sandoval^{*}

Universidad Autónoma de Aguascalientes

gladys.garciasandoval@gmail.com

Recibido: 26 de Noviembre, 2014.

Aceptado: 26 de Agosto, 2015.

RESUMEN

Las empresas y los emprendedores necesitan estructurar proyectos que sean viables, por lo cual la generación de valor debe estar presente en los mismos. Las empresas o emprendedores pueden generar valor diseñando sus modelos de negocio mediante la utilización de la metodología Canvas. El objetivo del artículo es explicar el desarrollo de un modelo de negocios con el uso de la metodología Canvas para diseñar el proyecto, presentando del caso de éxito del proyecto Taxiwoman. El proyecto Taxiwoman fue participe de varios concursos de emprendedores en México, entre ellos destacó su presentación en el Evento Nacional de Innovación Tecnológica 2014 (ENIT 2014); en la primera fase del evento participaron proyectos del Estado de Aguascalientes y en la segunda fase participaron proyectos de varios Estados de la Región. Con los buenos resultados de los concursos fue posible corroborar la factibilidad de la utilización de la metodología Canvas para diseñar modelos de negocio, ya que permite que se estructuren adecuadamente, considerando todos los aspectos clave necesarios de un negocio.

Palabras claves: modelo de negocios, Canvas, creación de valor.

* Departamento de Economía, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Av. Universidad 901, México.

+ Autor corresponsal.

ABSTRACT

Companies and entrepreneurs need to structure projects that are viable, so generating value must be included. Companies or entrepreneurs can create value by designing their business models by using the Canvas methodology. The aim of this article is to explain the development of a business model using the Canvas methodology to design the project, presenting the success story of Taxiwoman project. The Taxiwoman project was part of several competitions of entrepreneurs in Mexico, its presentation at the National Technological Innovation Event 2014 (ENIT 2014) was outstanding; in the first phase of the event different projects from the State of Aguascalientes, in the second phase there were different projects from several States of the region. Due to the success of the competitions, it was possible to corroborate the feasibility of using the Canvas methodology for designing business models because it allows a proper structure of a business project and it considers all key aspects needed in a business.

Key words: business model, Canvas, value creation.

INTRODUCCIÓN

Los modelos de negocio son herramientas para establecer estrategias empresariales, estos permiten diseñar negocios contemplando todos los aspectos claves para que pueda operar adecuadamente. Por lo anterior, se tiene la necesidad de conocer dichos elementos en las empresas para que logren su buen funcionamiento en la práctica. El diseño de modelos de negocio se facilita al utilizar la metodología Canvas, ya que es una herramienta que permite estructurar las ideas de negocio integrando sus principales elementos explícitamente. La creación de valor en las empresas es un elemento clave que debe de realizarse para generar la rentabilidad de las mismas, la cual, mediante la metodología Canvas, se realiza detalladamente. La metodología Canvas también se considera una herramienta indispensable para la creación de valor en los negocios, éste modelo tiene nueve bloques que son sus áreas claves, las cuales deben completarse en un lienzo para estructurar adecuadamente una empresa.

ANTECEDENTES

Generación de la idea

El origen del proyecto de Taxiwoman fue en un evento de emprendedores llamado START UP WEEKEND 2013

(Heraldo, 2013), celebrado los días 22, 23 y 24 de Noviembre del 2013; con sede en el Instituto Tecnológico de Aguascalientes, México. Su finalidad fue crear una empresa en un fin de semana. De acuerdo con Startuweekend (2013), "StartupWeekend es un evento de un fin de semana completo de duración en el que un grupo de emprendedores, desarrolladores, diseñadores y entusiastas tecnológicos se reúnen para compartir ideas, crear equipos, construir productos y lanzar startups".

"El evento START UP WEEKEND 2013 (UTAGSa, 2013) fue detonador de ideas de negocio, incluyó la participación de asesores altamente capacitados que apoyaron a los grupos de emprendedores a plantear su idea y a detallar cada aspecto para concluir con su exposición, seleccionando los tres mejores proyectos". En este evento Taxiwoman no fue parte de los tres primeros lugares, sin embargo, se continuó trabajando en el proyecto para que participara en el Evento Nacional de Innovación Tecnológica 2014 a nivel local.

El ENIT es organizado a nivel nacional por la Tecnológico Nacional de México (TNM); tiene como objetivo general "Fomentar el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación, a través de la aplicación de tecnologías enfocadas al desarrollo sustentable, en proyectos que den respuesta a los "Problemas Nacionales" y generen beneficios económicos, sociales y ecológicos" (TNM, 2014). El evento tiene

tres categorías: de producto, proceso y servicio; además tiene tres etapas; la primera es la local, realizada en cada tecnológico. Los dos primeros lugares de cada categoría en la etapa local, participan en la etapa regional; de igual manera, los dos primeros lugares de cada categoría en la etapa regional participan en la etapa nacional (TNM, 2014). El proyecto de Taxiwoman participó en el ENIT 2014 en las etapas local y regional. El equipo de estudiantes participó en el Evento Nacional de Innovación Tecnológica 2014 que organiza el Tecnológico Nacional de México anualmente.

El ENIT fue un evento que se caracterizó por la objetividad de sus resultados, ya que se tuvo la evaluación por jurados del ENIT 2014; el jurado estuvo integrado por tres personas, dos de ellas ajenas a la institución (empresarios o consultores) y un docente. La objetividad en los resultados de los proyectos se fomentó con la participación de actores externos a la Institución en el jurado, evitando favoritismos al seleccionar los proyectos ganadores del ENIT 2014, según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.5) "La investigación cuantitativa debe ser lo más "objetiva" posible, evitando que afecten las tendencias del investigador u otras personas".

En la fase inicial (estatal), los participantes fueron estudiantes del Instituto Tecnológico de Aguascalientes perteneciente al Tecnológico Nacional de México. El equipo de trabajo se integró por 5 alumnas de 9no semestre de Ingeniería en Gestión Empresarial, las cuales tenían edades entre 22 y 24 años; posteriormente se integró un alumno del 7mo semestre de la Licenciatura en Administración con 21 años de edad. Todos los integrantes de los equipos tenían que ser estudiantes inscritos en ese periodo escolar en la Institución, por lo que todos tenían características de los alumnos del Instituto Tecnológico de Aguascalientes. Cada proyecto tenía que ser asesorado por un catedrático del Instituto Tecnológico de Aguascalientes; siendo el investigador catedrático de la Institución, su proyecto asesorado fue Taxiwoman; en los demás proyectos, los asesores fueron catedráticos de la Institución

El proyecto de Taxiwoman concursó en la categoría de servicios, en la que los participantes fueron estudiantes de equipos multidisciplinarios de varias ingenierías (eléctrica, sistemas computacionales, química, industrial, mecánica) sumando un total de 9 proyectos. El resultado emitido por los jurados del proyecto Taxiwoman, fue favorable logrando 89.5 puntos de 100; ocupando el primer del ENIT 2014 en la primera fase que fue Estatal.

PROBLEMA A RESOLVER

Demanda focalizada

Los servicios de transporte son esenciales para los ciudadanos, siendo una necesidad prioritaria para la población trasladarse a diferentes lugares para realizar sus actividades (estudio, trabajo, ocio, etc.). Entre los problemas que tienen las mujeres cuando quieren trasladarse a otro lugar, es la inseguridad generada al viajar solas en un taxi. En el transcurso del viaje se tiene evidencia de la presencia de acoso por parte de los conductores hacia las pasajeras; estas agresiones pueden ser de forma verbal, emocional, psicológica, física o sexual. Por lo cual, las pasajeras de taxi experimentan un sentimiento de angustia al encontrarse solas con un conductor desconocido; del cual son dependientes durante el trayecto a su destino. Por esto, se considera una necesidad para las mujeres conservar su integridad y seguridad femenina en el transcurso de su traslado en taxi; ya que las usuarias deben sentirse cómodas física y mentalmente. Al analizar la demanda focalizada del servicio de transporte de Taxiwoman, se consideraron las mujeres como las usuarias del servicio. El servicio de Taxiwoman es exclusivamente para mujeres realizado por mujeres, considerándose las mujeres como las usuarias del mismo. Las mujeres serán beneficiadas con el servicio de Taxiwoman, ya que este será el canal de comunicación entre el taxi y la usuaria; contactando a las mujeres en busca de transportarse en taxi; con la particularidad de que el taxi sea conducido por una mujer. De esta manera, se le da

respuesta al problema de inseguridad en el transporte de mujeres en cualquier horario del día. Las usuarias vivirán un ambiente de seguridad y respeto al transportarse en taxi, propiciado por la conductora de la unidad.

Retos del modelo de negocio

En la sociedad es importante que los ciudadanos gocen de seguridad, ya que esta genera una armonía y tranquilidad en las personas; permitiéndoles que se desarrollen adecuadamente en sus actividades. Por lo cual, es una necesidad brindar seguridad a las mujeres que se transportan en taxi, ya que continuamente se reportan y se documentan situaciones en que las mujeres son acosadas por los conductores.

Esto genera un clima de incomodidad y riesgo en las usuarias de este medio de transporte, ya que es un servicio prestado principalmente por los hombres; además de que el costo de la tarifa regularmente no es económica y depende de la distancia recorrida. Por lo anterior los retos del modelo de Taxiwoman son los siguientes:

- Posicionar el servicio entre las clientas, ya que deberán de pagar una cuota adicional en la tarifa por el servicio de taxi para utilizar Taxiwoman.
- Posicionar a las mujeres como conductoras de taxi, siendo aceptadas por los taxistas hombres; ya que el machismo genera problemas de desigualdad de género y la posible exclusión de mujeres como conductoras de taxi.
- Competir directamente con los sitios de taxi y los taxis particulares (sin afiliación a sitios de taxistas).
- Incrementar la seguridad de las mujeres que se trasladan en taxi en cualquier hora del día.
- Establecer un clima de armonía, comodidad y seguridad de la operadora y la usuaria, mediante la prestación del servicio de transporte por una mujer.

La metodología Canvas fue una herramienta adecuada para diseñar la idea del proyecto en puerta. La idea de negocio de los estudiantes fue agregar un *plus* al servicio de transporte en taxi para mujeres en el Estado de Aguas-

calientes. El *plus* en el servicio de transporte constó en que las clientas se comunicaran a un teléfono mediante la aplicación para smartphones *waze* o una línea telefónica convencional, entonces se pediría y mandaría un taxi al lugar de solicitud cobrando una tarifa por la comunicación. Además, el taxi sería operado por una mujer y el servicio sería exclusivo para mujeres; de esta manera se reducirían los riesgos que enfrentan las mujeres al abordar un taxi conducido por un hombre. El proyecto estudiantil fue plasmando en la metodología Canvas, por su clara definición de los aspectos más relevantes para la empresa.

DESCRIPCIÓN BREVE DEL MÉTODO CANVAS

Creación de valor

El objetivo de las empresas es la creación de valor, siendo su finalidad generar beneficios para el empresario y sus accionistas (Rapallo, 2002). Se tiene una relación positiva entre los accionistas y la concentración de propiedad ya que se pretende generar un incremento en el capital (Shleifer y Vishny, 1986). Anteriormente los objetivos de las empresas eran la maximización de los beneficios, sin embargo, en la actualidad se sustituyó esta filosofía por la creación de valor. En la creación de valor debe considerarse el manejo adecuado de las finanzas y la satisfacción de las necesidades de los clientes, ya que esto genera beneficios a la empresa a largo plazo (Porter y Cramer, 2011: 77). La creación de valor inicia desde que comenzaron las actividades de la empresa y se tuvieron ingresos financieros, internos o externos, para la creación de la misma (Veritas, 2012).

Los modelos de negocio

En la creación de valor se debe considerar las acciones correctas para el adecuado funcionamiento de una empresa, por lo que Ricart (2009) consideró que el modelo de negocio relaciona la formulación de la estrategia y su implementación. Según Zoot, Amit y Massa (2011: 18),

el modelo de negocio puede concebirse como arquetipo de modelo de *e-business*, también como sistema de actividades o como la arquitectura de la relación coste-beneficio. Además, el modelo de negocios muestra la operación de una empresa, siendo una representación cercana a la realidad (Salas-Fumás, 2009). Se considera modelo de negocio como las actividades que se realizan en la empresa y sus relaciones (Magretta, 2002). El modelo de negocio considera la creación y la entrega de valor mediante las relaciones de entre las áreas de la empresa (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005: 12). Existe poca teoría de modelo de negocio, lo que genera una necesidad por su desarrollo (Teece, 2010), además, es un tema nuevo que está en construcción (Zoot et al., 2011: 18).

Asimismo, se considera el tesoro perdido en la dirección estratégica de acuerdo con Ricart (2009) es el eslabón perdido de la dirección estratégica. No obstante, es importante generar investigaciones del tema porque todas las empresas que tienen un modelo de negocio formal o informalmente (Teece, 2010). El concepto de modelo de negocio de acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2009), considera que la base de la empresa es la que realiza la creación de valor, en el que la metodología Canvas plantea, en su estructura, dicha relación en las organizaciones.

Modelo de negocio Canvas

En los modelos de análisis de estrategia, Osterwalder (2004), al realizar su tesis doctoral definió un nuevo modelo de negocios nombrándolo Canvas. El estudio y definición de los elementos esenciales para un modelo de negocios fue su aportación. El objetivo del modelo de negocio Canvas es generar alternativas en las organizaciones mediante la conceptualización del modelo de negocios (Meertens, Iacob, Nieuwenhuis, Van Sinderen, Jonkers, y Quartel, 2012).

Esta propuesta de modelo de negocio Canvas se orienta a identificar claramente el proceso de definición, implementación y seguimiento de la estrategia de las empresas, por lo cual se le otorga una gran importancia al mo-

delo de negocio (Osterwalder, 2004). La relación de los elementos considerados en el modelo de negocio Canvas estudia las creación de valor de las empresas, mediante la forma de obtener ingresos generados del valor que da a sus clientes, además de la consideración de la preservación de la rentabilidad de la empresa (Meertens et al., 2012).

En la realización del planteamiento de un negocio se tienen cuatro áreas fundamentales que funcionan como su núcleo de acuerdo con Kaplan y Norton (1996), las cuales fueron integradas en el modelo de Osterwalder, siendo: (1) producto, (2) perspectiva del cliente, (3) gestión de la infraestructura y (4) aspectos financieros.

Estructura

En cada una de las áreas del modelo de negocio de Osterwalder se tienen descripciones detalladas, las cuales se mencionan en la tabla 1. La investigación de Osterwalder (2004) se convirtió en una herramienta de innovación estratégica al desarrollarse detalladamente con la participación Pigneur (Osterwalder y Pigneur, 2009). La metodología del modelo de negocio Canvas se plasma en un lienzo de negocio, considerando entre sus principales aportaciones el diseño, la comprensión y la innovación de los modelos de negocios actuales; la elaboración del modelo se realiza en una sola página también llamada lienzo (Canvas) (Banchieri, Blasco, y Campa-Planas, 2013). Este modelo es una herramienta de gestión estratégica, la cual genera una clara visión de la empresa, facilitando el conocimiento de las relaciones entre las áreas funcionales de la empresa, así como el análisis de factores clave necesarios para la exploración de información estratégica (Banchieri et al., 2013). En la figura 1 se muestra la representación gráfica del lienzo Canvas.

Preguntas clave

En los bloques contenidos en el modelo Canvas se proponen algunas preguntas las cuales, al generar su respuesta, ayudan en la generación del análisis de modelo, fungien-

Tabla 1. Descripción de las áreas en el modelo de negocio Canvas

Área	Descripción
Propuesta de valor	Especifican todos los productos y servicios que integran el valor de la empresa, son los que la empresa proporciona a sus clientes, siendo necesario alinear a la empresa con las necesidades de sus clientes.
Segmento de clientes	Reconoce los clientes objetivo, siendo los que la empresa ofertará con la propuesta de valor generada, segmentando los clientes excluyendo los que no se interesen en el producto.
Relaciones con los clientes	Describe la relación establecida de la empresa con los clientes.
Canales	Explica los canales por los que se establecerá la relación empresa – clientes. Se determina la manera de captar clientes y relacionarse con ellos.
Recursos clave	Establece los recursos que son necesarios en la generación de valor para los clientes. Son incluidos los recursos económicos, humanos, físicos e intelectuales; estos pueden ser propiedad de la empresa, alquilados o contratados.
Actividades claves	Determinan las actividades realizadas por la empresa para crear valor y darlo a sus clientes, individualmente en cada área funcional de la empresa.
Asociaciones clave	Explica cuáles son las alianzas que se deberán establecer para dar valor al cliente, integrando recursos o actividades que no se realizan internamente en la empresa.
Ingresos	Describe las fuentes de generación de ingresos para la empresa cuando se da la propuesta de valor a los clientes, definiendo el precio que los clientes estarán dispuestos a pagar por la propuesta de valor que se les ofrece.
Costos	Establece los costos generados por la operación, las actividades y la utilización de recursos por la empresa.

Fuente: Elaboración propia con información de Osterwalder (2004).



Figura 1. Business Model Canvas.Fuente: Osterwalder y Pigneur (2009).

Tabla 2. Preguntas por cada área en el modelo de negocio Canvas

Área	Descripción
Propuesta de valor	¿Cuál es el beneficio de mi propuesta de valor para mis clientes?
Segmento de clientes	¿Quiénes son mis clientes objetivo?
Relaciones con los clientes	¿Cuál es la relación que debemos establecer con los clientes?
Canales	¿Cuál es el canal más efectivo para atender a mis clientes?
Recursos clave	¿Cuáles son los recursos clave necesarios para operar mi modelo de negocio?
Actividades claves	¿Cuáles son las actividades que debo realizar para satisfacer las necesidades de mis clientes?
Asociaciones clave	¿Cuáles son las alianzas que debo de generar para operar mi modelo de negocio?
Ingresos	¿Cuál es la fuente de ingresos de mi propuesta de valor?
Costos	¿Cuáles son los costos generados en mi modelo de negocio?

Fuente: Elaboración propia con información de Osterwalder (2004).

do como mecanismo para definir la estrategia (Banchieri et al., 2013). En la tabla 2 se describen algunas de las preguntas que se pueden realizar en cada bloque del modelo Canvas.

“Los modelos de negocio ayudan a capturar, visualizar, entender, comunicar y compartir la lógica del negocio” (Osterwalder et al., 2005: 19). El modelo está centrado en la utilización del lenguaje común, integrándolo a la diversidad de puntos de vista que se tienen en las empresas. También, mejora los canales de comunicación, ya que permite valorar la perspectiva general de la empresa con profesionistas de diversas áreas del conocimiento (Banchieri et al., 2013).

Además, entre sus fortalezas se encuentra el fácil análisis, ya que muestra detalladamente varios factores importantes del modelo, lo que hace sencillo identificar indicadores e información relevante para la evaluación y operación de la estrategia (Banchieri et al., 2013).

Canvas solamente define un modelo de negocio, este modelo es la implementación de la estrategia. Sin embargo, es necesario tener un panorama que muestre las relaciones en las áreas de la empresa, con lo cual se genera un modelo sustentable, y permite la fácil identifica-

ción de los elementos que deben incluirse en un negocio (Banchieri et al., 2013).

Además, Canvas genera conocimiento sobre la empresa, por lo que se facilita la toma de decisiones al conocer la información del negocio de acuerdo a la definición propia de la empresa, elaborada mediante la participación de los directivos (Banchieri et al., 2013).

APLICACIÓN DE CANVAS AL PROYECTO TAXI-WOMAN

Mediante la utilización de la metodología Canvas se consideran todos los elementos esenciales para el proyecto de *Taxiwoman*; los resultados se encuentran en la tabla 3. Con estos resultados se desarrollaron los aspectos solicitados en la convocatoria de participación en el ENIT 2014, Etapa Local en el Estado de Aguascalientes, México (TNMa, 2014). Según La Jornada (2014) “En la Unidad Académica del Instituto Tecnológico de Aguascalientes (ITA), se realizó la premiación de los seis proyectos ganadores del Evento Nacional de Innovación Tecnológica 2014 (ENIT) en su fase local y que representarán a Aguascalientes en la etapa regional de este mismo certamen”.

Tabla 3. Modelo de Negocios Canvas de Taxiwoman.

Alianzas <ul style="list-style-type: none"> • Taxistas sexo femenino 	Actividades <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Punto de atención al cliente 	Propuesta de Valor <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de taxi a domicilio • Taxi conducido por una mujer • Solicitud de taxi por teléfono 	Relación <ul style="list-style-type: none"> • Relación personal mantenida con el tiempo • Telefónica – waze 	Clientes <ul style="list-style-type: none"> • Usuaris de taxi en Aguascalientes • Mujeres que buscan exclusividad y seguridad
	Recursos <ul style="list-style-type: none"> • Línea telefónica • Waze • Base de datos de clientes y taxistas 		Canal <ul style="list-style-type: none"> • Vía telefónica • Waze 	
Costes <ul style="list-style-type: none"> • Renta de oficina y servicios telefónicos • Sueldos y comisiones de operadores telefónicos • Pago a taxistas 			Ingresos <ul style="list-style-type: none"> • Contacto de taxistas mujeres • Servicio de post – venta 	

Fuente: Elaboración propia con el modelo de Osterwalder y Pigneur (2009).

Con el buen resultado obtenido de la aplicación de la metodología *Canvas*, en el que se atendía una necesidad social, el proyecto de *Taxiwoman* obtuvo el primer lugar en la categoría de servicios del Evento Nacional de Innovación Tecnológica, Etapa Local (La Jornada, 2014); que fue celebrada en el Instituto Tecnológico de Aguascalientes. De acuerdo con UTAGSb (2014) “el primer Lugar de la categoría *Servicio* quedó en manos de los estudiantes del proyecto *Taxiwoman*”. Los jurados evaluadores del proyecto externaron su agrado al mismo, ya que se detectó la satisfacción de una necesidad de la sociedad Aguascalentense; brindando servicios que favorecieran la seguridad de la población, en este caso de las mujeres.

El resultado de la aplicación de la metodología *Canvas* de *Taxiwoman* de acuerdo con el modelo de Osterwalder y Pigneur (2009), fue el siguiente:

- **Alianzas:** taxistas sexo femenino.
- **Actividades:** comunicación; punto de atención al cliente.

- **Recursos:** línea telefónica; waze; base de datos de clientes y taxistas.
- **Costes:** renta de oficina y servicios telefónicos; sueldos y comisiones de operadores telefónicos; pago a taxistas.
- **Propuesta de Valor:** servicio de taxi a domicilio; taxi conducido por una mujer; solicitud de taxi por teléfono.
- **Relación:** relación personal mantenida con el tiempo; telefónica – waze.
- **Canal:** vía telefónica; waze.
- **Clientes:** usuarias de taxi en Aguascalientes; mujeres que buscan exclusividad y seguridad.
- **Ingresos:** contacto de taxistas mujeres; servicio de post – venta.

Con la información obtenida de la aplicación de la metodología *Canvas*, se tuvo un buen resultado del proyecto de *Taxiwoman*; ya que cubrió los aspectos evaluados por

los jurados, generando buenos comentarios y el primer lugar de su categoría. Obtener el primer lugar en este Evento Local es un gran logro, ya que se compite en equipos multidisciplinarios integrados por alumnos de todas las carreras de la Institución. Las carreras que participan en el Evento son: Ingeniería en Gestión Empresarial; Ingeniería Industrial; Ingeniería en Electrónica; Ingeniería en Eléctrica; Ingeniería en TIC's; Ingeniería en Sistemas Computacionales; Ingeniería en Mecánica; Ingeniería en Materiales y Licenciatura en Administración.

Posteriormente con base a los resultados de la aplicación de *Canvas*, el proyecto de *Taxiwoman* (ENITa Regional, 2014) calificó a la Etapa Regional del ENIT 2014 (ENITb Regional, 2014); celebrada en el Instituto Tecnológico de Tlajomulco en el Estado de Jalisco, México (ENITc Regional, 2014), del 16 al 19 de Septiembre del mismo año (ENITd Regional, 2014). En esta etapa, el proyecto de *Taxiwoman* tuvo un desempeño sobresaliente; se tuvo que montar un *stand*, y posteriormente se realizó la exposición del proyecto ante jurados; sin embargo en esta ocasión, no le fue suficiente el puntaje obtenido por los jueces para calificar a la tercera y última Etapa del ENIT 2014; Etapa Nacional.

A pesar de este resultado, la experiencia adquirida por las y los emprendedores de *Taxiwoman* fue vasta, ya que se tuvo un intercambio de opiniones y comentarios de los asistentes al evento de varios estados; estos visitaron su *stand* y les realizaron preguntas de su proyecto. También los jurados, que les cuestionaron acerca de la factibilidad de llevar su proyecto a la realidad. Esta comunicación de su conocimiento (en su *stand* y exposición) y el análisis de la opinión externa, les permitió reflexionar e identificar las oportunidades de mejora de su proyecto con la finalidad de formalizarlo como una empresa.

Resultado

Al realizar el diseño de su proyecto apoyándose con la utilización de la metodología *Canvas*, los emprendedores identifican claramente la dirección que deberá de recorrer

el negocio; esto se realizó adecuadamente en el proyecto de *Taxiwoman* para su exposición. Los emprendedores realizaron la ardua labor para obtener la información que les necesitaban, está reflexión se generó debido a que en varios aspectos habían omitido aspectos importantes para el proyecto; por lo que dieron a la tarea de encontrar los datos necesarios para completar la metodología *Canvas*.

En relación a la operacionalización del negocio, es necesario considerar todos los actores principales siendo una complicada labor para los emprendedores, está se facilita mediante la utilización de *Canvas*; al utilizarla los emprendedores generan ideas precisas de las necesidades del negocio. Los emprendedores no tenían presentes muchos de los *value drivers*, que son los generadores de valor, siendo necesarios para modificar la estrategia del negocio. La elaboración de la metodología *Canvas* les facilitó plantear los objetivos de la empresa en volumen de negocio, las trabajadoras que necesitaban, la cuota de mercado, su rentabilidad económica y/o financiera, su capitalización, el valor de marca, etc.

DISCUSIÓN

La utilización de la metodología *Canvas* hace la tarea de diseño de modelos de negocio sencilla. Las ventajas de utilizar *Canvas* es la generación de un pensamiento estratégico, ya que es necesario considerar diversos escenarios con sus respectivos elementos.

Al aplicar *Canvas* se genera un diagnóstico de los modelos de negocio plasmándolos en un lienzo que muestra la estructura completa de la empresa en un pequeño espacio. Es importante considerar la empresa de manera global para que se puedan implementar estrategias adecuadas en beneficio de la misma. En la concepción global del proyecto, el grupo de *Taxiwoman* tuvo que elaborar un diagnóstico de la empresa, para posteriormente determinar sus objetivos y concluir con la estrategia empresarial, estas tres fases se plasman en la metodología *Canvas* con facilidad.

Además, analizar la idea de negocio auxiliándose de la metodología Canvas genera una concepción de la empresa con sus relaciones en el exterior, al considerar dentro de sus elementos al entorno social, al entorno político, al entorno económico, al entorno tecnológico y otros; así también de sus competidores en el sector de sus actividades.

Entre los factores más importantes de un negocio son los monetarios, por lo cual la metodología Canvas permite conocer claramente los gastos e ingresos que serán realizados por la empresa, determinando su viabilidad de operación. La aplicación de Canvas para el diseño de modelos de negocio es una gran aportación en la gestión de empresas y proyectos de inversión, ya que permite realizar la estrategia adecuada para lograr la generación de valor.

Una de las limitaciones del método Canvas es el espacio/tamaño, que se posee en el lienzo, para realizar el análisis de cada uno de sus elementos, debido a que este es reducido. En consecuencia, la información debe ser breve, pudiéndose perder (u olvidar) algunos detalles importantes del caso.

Además, aunque en el método se mencionan todos los factores claves para iniciar un negocio, estos factores tienen otros costos menores los que, sumados, pueden acumular un gran costo, restando rentabilidad al proyecto.

Por tales motivos, se recomienda realizar una lluvia de ideas de manera extensa, y posteriormente realizar el Canvas. Finalmente, será importante contrastar el Canvas con la información "en extenso" de la lluvia de ideas para verificar que contenga todos los detalles importantes del proyecto de negocio.

Agradecimientos

Los autores agradecen las valiosas revisiones del documento por parte del equipo de trabajo de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, así como al equipo de emprendedoras y emprendedores que desarrollaron el

proyecto Taxiwoman; también a los evaluadores y directivos de la revista RAN por sus valiosos comentarios para la publicación del artículo.

REFERENCIAS

- Banchieri, L.C., Blasco, M.J. y Campa-Planas, F. (2013). Auto evaluación de la gestión por parte de pequeñas empresas y microempresas: Estudio exploratorio. *Intangible Capital*, 9(2)477-490.
- ENITa Regional (2014). Tecnológico Nacional de México: ENIT 2014, Etapa Regional, Instituto Tecnológico de Taljomalco: Equipo Taxiwoman. Recuperado de <https://www.facebook.com/ITecTlajomalco/photos/pb.698756563533193.-2207520000.1422907579.717438148331701/?type=3&theater>
- ENITb Regional (2014). Tecnológico Nacional de México: ENIT 2014, Etapa Regional, Instituto Tecnológico de Taljomalco: Programa de Actividades. Recuperado de <http://www.itlajomalco.edu.mx/enit/programa.html>
- ENITc Regional (2014). Tecnológico Nacional de México: ENIT 2014, Etapa Regional, Instituto Tecnológico de Taljomalco: Inauguración. Recuperado de <https://www.facebook.com/ITecTlajomalco/photos/pb.698756563533193.-2207520000.1422907617.717437878331728/?type=3&theater>
- ENITd Regional (2014). Tecnológico Nacional de México: ENIT 2014, Etapa Regional, Instituto Tecnológico de Taljomalco: del 16 al 19 de Septiembre. Recuperado de <https://www.facebook.com/ITecTlajomalco/photos/pb.698756563533193.-2207520000.1422907671.709457549129761/?type=3&theater>
- Hernández, S.R., Fernández, C.C. y Baptista, L.M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- Heraldo (2013). *Diario de Aguascalientes*: Se realizó en ITA

- la tercera edición de Startup Weekend. Recuperado de <http://heraldo.mx/2013/page/32/>
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. USA: Harvard Business School Press.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5)86–91.
- Meertens, L. O., Iacob, M. E., Nieuwenhuis, L. J., Van Sinderen, M. J., Jonkers, H. y Quartel, D. (2012). Mapping the business model Canvas to ArchiMate. In *Proceedings of the 27th Annual ACM Symposium on Applied Computing*, 1694–1701.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. USA: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: a proposition in a design science approach*. Dissertation. University of Laussane: Switzerland.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. y Tucci, C.L. (2005). Clarifying Business Models: origins, present and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(15)1–25.
- Porter, M.E. y Cramer, M.R. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*. 89(1)62–77.
- Rapallo (2002). La creación de valor: una aproximación. Documentos de trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, (11)1–28.
- Ricart, J.E. (2009). Modelo de negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, (23)12–25.
- Salas–Fumás, V. (2009). Modelos de negocio y nueva economía industrial. *Universia Business Review*, (23)122–143.
- Shleifer, A., y Vishny, R.W. (1986). Large shareholders and corporate control. *Journal of Political Economy*, 94(3)461–488.
- Startupweekend (2013). ¿Qué es Startup Weekend?. Recuperado de <http://aguascalientes.startupweekend.org/>
- Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2)172–194.
- TNM (2014). Tecnológico Nacional de México: Evento Nacional de Innovación Tecnológica 2014: Convocatoria. Recuperado de http://www.tecnm.mx/images/areas/c_academica/2014/convocatorias/ENIT_2014.pdf
- TNMa (2014). Tecnológico Nacional de México: Evento Nacional de Innovación Tecnológica 2014: Manual de Operación ENIT 2014. Recuperado de http://www.tecnm.mx/images/areas/c_academica/2014/convocatorias/Manual-Operacion-ENIT-2014.pdf
- UTAGSa (2013). Universidad Tecnológica de Aguascalientes: Se realizó en ITA la tercera edición de Startup Weekend. Recuperado de <http://www.utags.edu.mx/imgs/sintesis/28-noviembre-2013.pdf>
- UTAGSb (2014). Universidad Tecnológica de Aguascalientes: Premia ITA a ganadores del Evento Nacional de Innovación Tecnológica. Recuperado de <http://www.utags.edu.mx/imgs/sintesis/04-junio-2014.pdf>
- Veritas (2012). *La creación de Valor de las Empresas*. México: Colegio de Contadores Públicos de México.
- Zoot, C., Amit, R. y Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4)1019–1042.

