

Cómo crear un modelo de negocio: caso Taxiwoman

How to create a business model: Taxiwoman case study

Rubén Macías Acosta*

Universidad Autónoma de Aguascalientes
ruben.macias@edu.uaa.mx

Manuel Díaz Flores^{††}

Universidad Autónoma de Aguascalientes
mdiaz@correo.uaa.mx

Gladys Garcías Sandoval^{††}

Universidad Autónoma de Aguascalientes
galdys.garciasandoval@gmail.com

* Autor corresponsal.

^{††} Departamento de Economía, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Av. Universidad 901, México.

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. El modelo de negocios canvas es una herramienta que permite desarrollar estrategias adecuadas para las empresas o emprendedores que generen valor. El objetivo del artículo es dar a conocer el modelo de negocios canvas y presentar un caso de éxito del proyecto Taxiwoman mediante el uso de esta metodología. La metodología realizada en la investigación fue cualitativa, ya que solo se realizó el llenado del lienzo, no probabilísticos, y el tamaño de la muestra fue del grupo de trabajo, la unidad de análisis fue el resultado del proyecto de los estudiantes. Los resultados de la factibilidad del proyecto fueron obtenidos mediante la evaluación emitida por los jurados del Evento Nacional de Innovación Tecnológica 2014. Por lo que se concluye que el modelo de negocios canvas es una herramienta efectiva en la estructuración de los modelos de negocio, ya que considera todos los aspectos clave necesarios de un negocio.

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.

INFORMACIÓN ARTÍCULO

Recibido: 26 de Noviembre 2014
Aceptado: 26 de Agosto 2015

Palabras Claves:

modelo de negocios
canvas
creación de valor

ARTICLE INFO

Received: 26 November 2014
Accepted: 26 August 2015

Keywords:

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 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 Startupweekend (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 Tecno-

lógico 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 (electrónica, 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 go-

cen 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 Aguascalientes. 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 y cols., 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 modelo de negocio (Osterwalder, 2004). La relación de los elementos considerados en el modelo de negocio Canvas estudia la 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 y cols., 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 y cols., 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, fungiendo como mecanismo para definir la estrategia (Banchieri y cols., 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 y cols., 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 estrategia de la empresa con profesionistas de diversas áreas del conocimiento (Banchieri y cols., 2013).

Además, entre sus fortalezas se encuentra el fácil análisis, ya que muestra detalladamente varios fac-

tores importantes del modelo, lo que hace sencillo identificar indicadores e información relevante para la evaluación y operación de la estrategia (Banchieri y cols., 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 identificación de los elementos que deben incluirse en un negocio (Banchieri y cols., 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 y cols., 2013).

APLICACIÓN DE CANVAS AL PROYECTO TAXIWOMAN

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

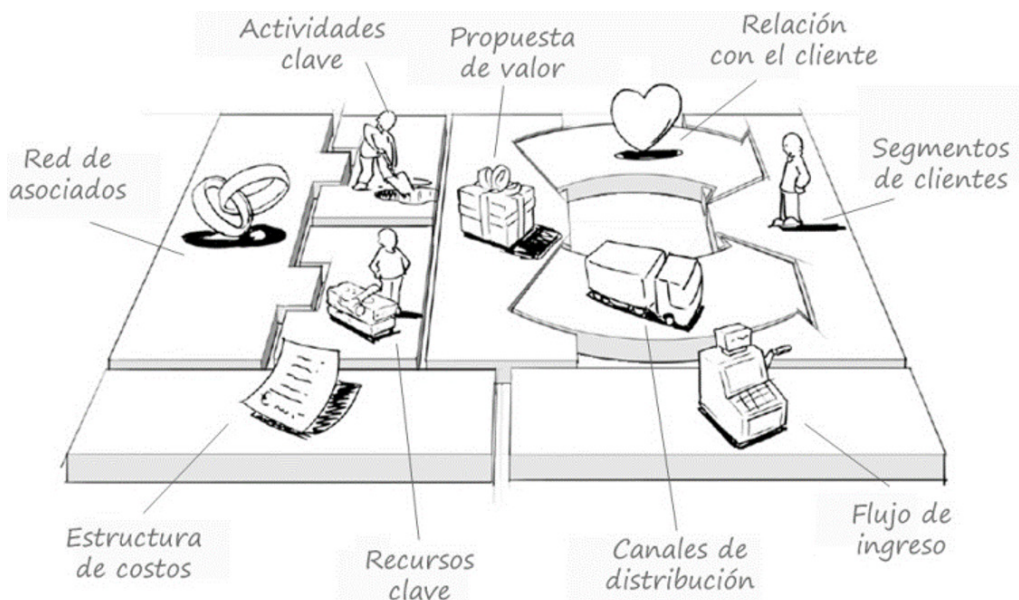


Figura 1. Business Model Canvas. Fuente: Osterwalder y Pigneur (2009).

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).

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”.

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,

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).

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 oportu-

nidades 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, esta 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, esta 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.

Tabla 3. Modelo de Negocios Canvas de Taxiwoman.

Alianzas	Actividades	Propuesta de Valor	Relación	Clientes
· Taxistas sexo femenino.	· Comunicación. · Punto de atención al cliente.	· Servicio de taxi a domicilio. · Taxi conducido por una mujer. · Solicitud de taxi por teléfono.	· Relación personal mantenida con el tiempo. · Telefónica – waze.	· Usuaris de taxi en Aguascalientes. · Mujeres que buscan exclusividad y seguridad.
	<u>Recursos</u> · Línea telefónica. · Waze. · Base de datos de clientes y taxistas.		<u>Canal</u> · Vía telefónica. · Waze.	
<u>Costes</u>			<u>Ingresos</u>	
· Renta de oficina y servicios telefónicos. · Sueldos y comisiones de operadores telefónicos. · Pago a taxistas.			· Contacto de taxistas mujeres · Servicio de post – venta.	

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

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.

BIBLIOGRAFÍA

- 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 Talajomulco: Equipo Taxiwoman. Recuperado de <https://www.facebook.com/ITecTlajomulco/photos/pb.698756563533193.-220752000.1422907579.07579.717438148331701/?type=3ytheater>
- ENITb Regional (2014). Tecnológico Nacional de México: ENIT 2014, Etapa Regional, Instituto Tecnológico de Talajomulco: Programa de Actividades. Recuperado de <http://www.ittlajomulco.edu.mx/enit/programa.html>
- ENITc Regional (2014). Tecnológico Nacional de México: ENIT 2014, Etapa Regional, Instituto Tecnológico de Talajomulco: Inauguración. Recuperado de <https://www.facebook.com/ITecTlajomulco/photos/20000.1422907617.717437878331728/?type=3ytheater>
- ENITd Regional (2014). Tecnológico Nacional de México: ENIT 2014, Etapa Regional, Instituto Tecnológico de Talajomulco: del 16 al 19 de Septiembre. Recuperado de <https://www.facebook.com/ITecTlajomulco/photos/20000.1422907671.709457549129761/?type=3ytheater>
- 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 y 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*, 20(10).