

XXXVI Congreso del Instituto Argentino de Profesores Universitarios  
de Costos

Las métricas claves del “LEAN CANVAS”

Autor: Julio Marchione (Socio Activo)

Santa Rosa, La Pampa, Noviembre 2013

# INDICE

1. La aparición del LEAN CANVAS.
2. Los cambios propuestos en la presentación del LEAN CANVAS.
3. Las métricas claves del LEAN CANVAS:
  - 3.1. Tasa de adquisición por fuente.
  - 3.2. Tasa de activación de clientes.
  - 3.3. Tasa de retención o “engagement”.
  - 3.4. Tasa de rotación de clientes o “CHURN”.
  - 3.5. Tasa de conversión de clientes.
  - 3.6. Costo de adquisición por cliente.
  - 3.7. Valor del ciclo de vida del cliente o CLTV.
  - 3.8. Coeficiente de rentabilidad / captación.
  - 3.9. “Cash Burn Rate” o CBR.
  - 3.10. Tasa de referencia.
- a. Conclusiones.
- b. Bibliografía.

## RESUMEN

El desarrollo del Modelo CANVAS por Alexander Osterwalder, Yves Pigneur y 470 expertos en todo el mundo, estuvo orientado a construir un instrumento de exposición, lectura y análisis de los componentes claves en un modelo de negocios en marcha y con una escala de producción y comercialización suficiente, para no estar expuesto a las variables no controlables de todo nuevo emprendimiento de negocios.

En los ámbitos académicos y de negocios, se empezó a discutir la utilidad de este modelo, en el caso de nuevos emprendimientos, donde –habitualmente– existen interrogantes enfocados a distintos factores a los previstos por los autores, para construir los nueve bloques del Modelo CANVAS.

Es por ello que, a comienzos del año 2010, el joven Ash Maurya publicó una propuesta de una adaptación del modelo, con la finalidad de evaluar, discutir, redefinir o discontinuar una estructura de negocios con las características propias de todo emprendimiento y en cualquier país del mundo.

La propuesta del joven Maurya se denominó LEAN CANVAS, sin desestimar algunos de los nueve bloques del diseño original, pero reemplazando algunos, para introducir los que el autor considera críticos para la detección de los problemas iniciales de todo emprendimiento.

El objetivo de este trabajo es evaluar, de manera crítica, el contenido de uno de los bloques incorporados, que se trata de las métricas claves del modelo de negocios. A tal fin, se transita por los diez indicadores claves y se irá construyendo la red de relaciones (regresivas y progresivas) entre los mismos, para completar la construcción de los restantes ocho bloques del LEAN CANVAS.

# Las métricas claves del “LEAN CANVAS”

El desarrollo del “Modelo CANVAS” por Alexander Osterwalder<sup>1</sup>, estuvo enfocado –en sus comienzos- en la revisión de la estrategia de negocios de una empresa en marcha y en apuntalar la toma de decisiones gerenciales para el sostenimiento, crecimiento, desarrollo, expansión o contracción de un modelo de negocios. En su definición básica, Osterwalder y Pigneur mencionan que es *“una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero, generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles.”*<sup>2</sup>

Normalmente, la innovación en los instrumentos para tomar decisiones estratégicas, se enfoca en empresas con un alto nivel de diversificación de negocios y amplitud de la gama de productos y servicios. Tal es el caso del “Modelo CANVAS” que fue implantado en empresas multinacionales del rango de 3M, Ericsson, Deloitte, IBM y Telenor. Tanto los consultores en gestión, como los académicos de los países más desarrollados, priorizan el tratamiento de las nuevas técnicas de apoyo al gerenciamiento, en su aplicación en negocios en marcha y con varios ciclos de evolución en sus antecedentes.

¿Cuándo avanzar con el tratamiento en los emprendimientos de negocios?, ¿cómo hacerlo?, ¿son demasiadas adaptaciones las que demanda el modelo?.

## 1. La aparición del “Lean Canvas”

La actualidad de los negocios y la dinámica con que las nuevas generaciones se están volcando a generar cambios en los entornos competitivos, demandan mayor velocidad de adaptación de las técnicas disruptivas de gestión. En el caso del “Modelo CANVAS” comenzaron a surgir desarrollos enfocados a los bloques de construcción de un modelo de negocios, cuando el ámbito de aplicación es un emprendimiento comercial bajo el rótulo de “start-up”.

Así fue como, en el mes de febrero de 2010, el joven Ash Maurya publicó el libro digital “Running Lean” (“Como iterar de un Plan A a un plan que funcione”) y su divulgación en las redes de emprendedores fue de gran impacto y magnitud.

Pero, recién a partir de la edición por Eric Ries, a través de la Editorial O’Riely, de la Serie “The Lean Series”<sup>3</sup> el libro “Running Lean” de Maurya se expandió en el ámbito de las escuelas de negocios, los espacios de capacitación gerencial de emprendedores y en las redes y foros de opinión relacionados con el “entrepreneurship” en el mundo.

---

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

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

<sup>3</sup> “The Lean Startup: How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses” Crown Publishing, 2011.

A partir de ese momento, el desarrollo de Ash Maurya ocupó un lugar de protagonismo como instrumento para formular y evaluar los modelos de negocio, al momento inicial de emprenderlos. Logró desplazar el “Modelo CANVAS” tradicional para que sólo sea utilizado en negocios que se encuentran en marcha y hayan transitado por las primeras etapas de su desarrollo inicial.

Ash Maurya se enfocó en analizar cómo las compañías alcanzan a travesar las etapas iniciales, para luego posicionarse en los entornos competitivos alternativos y lograr ventajas competitivas sostenibles, a partir de sus competencias y capacidades esenciales.

Es por ello, que diseñó y propuso un lienzo, respetando los nueve bloques del “Modelo CANVAS”, pero modificando el contenido de algunos de ellos y reemplazando otros tantos, presentando el siguiente esquema para trabajar en el caso de emprendimientos de nuevos negocios:



Lean Canvas es una adaptación del Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com>) y está bajo la licencia de *Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License* (Creatividad Común con Reconocimiento-Compartir bajo la misma licencia 3.0) Fue adaptado por <http://runninglean.co/> y traducido al español por <http://leanstart.es>

**Cuadro 1 – Los 9 bloques de construcción del Lean Canvas**

Su objetivo principal fue que el “Lean Canvas” fuera viable y de aplicación práctica, sin perder el enfoque empresarial y creando una guía o mapa que ayudara a los emprendedores a recorrer el proceso desde el nacimiento de la idea, hasta la creación de un “start-up”. Se basó en las palabras de Eric Ries “*las start-ups operan bajo condiciones de extrema incertidumbre*” y su idea fue capturar en el lienzo aquellas variables más inciertas o de mayor grado de riesgo. En este sentido, se basó en la clara diferenciación que Douglas Hubbard planteó entre la incertidumbre y el riesgo, señalando que se entiende por incierto “*la existencia de más de una probabilidad*” y por arriesgado “*un*

estado de incertidumbre donde una posibilidad puede involucrar una pérdida o un resultado no deseado”.<sup>4</sup>

Ahora bien, la propuesta de Maurya puede ser interpretada como una adecuación caprichosa del “Modelo CANVAS” para ganar notoriedad en los ámbitos empresarios, pero existen claros fundamentos en su propuesta de cambio en algunos de los nueve bloques, exponiendo una sólida base de conocimiento sobre las características propias y particulares de los emprendimientos de negocios.

## 2. Los cambios propuestos en la presentación del “Lean Canvas”

En el siguiente cuadro se presenta la secuencia de análisis en el recorrido por los nueve bloques de construcción del “Lean Canvas”. En esta herramienta, Maurya es más riguroso al momento de establecer la óptima utilización secuencial del lienzo, respecto del tradicional modelo de Osterwalder.



Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com>) and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

**Cuadro 2 – La secuencia analítica en la construcción de los 9 bloques del Lean Canvas**

<sup>4</sup> Hubbard, D. “How to Measure Anything: Finding the Value of Intangibles in Business”. John Wiley & Sons, Inc. (2007)

En la construcción de un modelo de negocios, con el objetivo de trasladar una idea a un emprendimiento, es necesario –a criterio de su autor- transitar por la siguiente secuencia:

- 1) Todo proyecto y todo negocio necesitan un claro enfoque en el segmento objetivo de consumidores, a los cuales orientar una propuesta de valor. En los emprendimientos, más allá de identificar al consumidor, es factible que no se encuentren todos en una misma plaza o que la masa crítica exista, pero que la adopción del producto o servicio sea progresiva y paulatina. Es por ello, que el primer paso en un emprendimiento estará enfocado en lograr la adopción de la propuesta de valor por los denominados “pioneros”. Normalmente, no es sencillo establecer con ellos una clara comunicación, habida cuenta de su dispersión geográfica y la baja densidad de participación en los segmentos de mercado tradicionales.
- 2) Normalmente, habiendo detectado un segmento objetivo de consumidores y desarrollado una idea innovadora para construir una oferta de productos y servicios, es posible que el emprendedor se vea tentado a enfocarse en construir una oferta de valor. Con esta secuencia analítica, es probable que sus pretensiones, expectativas y variables respecto de qué ofrecer al consumidor, excedan sus capacidades operativas reales, los recursos disponibles y la visualización de los problemas del consumidor que se pretenden resolver con la idea del modelo de negocios. Es por esto, que el segundo paso en importancia, lo constituye la identificación clara de –al menos- los tres problemas más críticos detectados en el segmento objetivo y serán el foco para la construcción de la propuesta de valor y su traslado a un producto o servicio que contenga los atributos suficientes para lograr su visualización.
- 3) En todo modelo de negocios, ya sea un emprendimiento como un negocio consolidado, una de las mayores dificultades es lograr la diferenciación en un mercado o segmento objetivo, respecto de los competidores actuales. Más allá de alcanzarla, el desafío en los negocios está en sostener en el tiempo esos factores diferenciales, a partir del desarrollo de sus competencias esenciales. Es por ello que, en este bloque de análisis y antes de elaborar cómo instrumentar una solución, el modelo insta a buscar los factores de diferenciación sobre los que se pretende ingresar en el segmento objetivo definido e identificado en el primero de los pasos. En este bloque no se pretende materializar estos factores, sino comprender el comportamiento, los espacios de interés, las preocupaciones y los focos de atención del o de los segmentos objetivo, donde orientar una propuesta de valor. La correcta identificación en este bloque, es clave para una adecuada construcción posterior de soluciones, teniendo el cuidado de observar las restricciones presupuestarias y de capital invertido, vinculado con cualquier clase de emprendimiento de negocios.
- 4) Habiendo transitado por la elección de a quién dirigirse, qué problema de este segmento abordar y de qué manera diferenciarse de los demás competidores, el siguiente paso consiste en decidir el alcance de las soluciones que el emprendimiento pretende abordar. Así como en el bloque precedente, las limitaciones de acceso al capital o a fuentes de financiamiento con tasas de interés competitivas, tanto como las restricciones presupuestarias en una ecuación económica acotada, fuerzan a los emprendedores a optar por pocas pero efectivas soluciones a los problemas detectados. El autor insiste en sus recomendaciones con limitarlo a tres atributos que caractericen a estas

respuestas y más allá de las posibilidades materiales de lograr instrumentarlas.

- 5) En todo modelo de negocios pero, especialmente, en un emprendimiento es fundamental identificar y caracterizar los canales de acceso al segmento objetivo definido en el primero de estos pasos. Por un lado, la dependencia de un canal limita la capacidad de negociación del emprendedor y también le imprime un elemento de riesgo al proyecto. Todo lo elaborado de manera coherente en los cuatro primeros bloques, puede quedar desdibujado si el canal de acceso al mercado no transmite claramente al mercado, los atributos diferenciadores de las soluciones propuestas en el emprendimiento. En algunos casos, el emprendimiento es justamente un nuevo o alternativo canal de distribución o acceso al segmento objetivo. Es por esto, que la construcción de una propuesta diferenciadora en un acceso directo al consumidor, necesita de elaboración de instrumentos para conocer las preferencias, conductas, gustos y factores disruptivos en el comportamiento de esos objetivos de la propuesta de valor. Si bien el “Lean Canvas” descarta el bloque de la “Relación con el Cliente” que forma parte del modelo original, es –en emprendimientos que se constituyen como un canal directo al consumidor- uno de las características más importantes, sobre las cuales debería trabajar un emprendedor en este quinto bloque.
- 6) Este bloque se mantiene en esta variante del “Lean Canvas” pero, a diferencia del original, plantea los aspectos propios del flujo de ingresos del emprendimiento. La monetización de los modelos de negocios es una clara preocupación de los empresarios y consultores en la actualidad. Es extensa la cantidad de casos, en los que la idea es disruptiva para un mercado o segmento objetivo y su instrumentación es coherente en cuanto a los recursos que requiere y las posibilidades de accederlos. Pero la imposibilidad de monetizar, de manera estable, el interés y el comportamiento de los usuarios, resulta en proyectos fallidos o con un ciclo de vida sumamente corto.<sup>5</sup> En este aspecto, no sólo el emprendedor necesita identificar la manera de monetizar el modelo, sino también proyectar la estabilidad en el tiempo del comportamiento de estos flujos de ingresos. No sólo es crítico que exista un flujo de ingresos, sino que sea estable en el tiempo, en cuanto al comportamiento y disposición del consumidor frente al precio.
- 7) Si bien es natural y razonable que todo modelo de negocios contemple la estructura de costos que demanda, el factor más crítico en un emprendimiento es que se construye sobre una alta volatilidad de crecimiento y desarrollo. No sólo los costos de iniciación tienen una relevancia particular, sino también el impacto que el crecimiento y desarrollo del proyecto provoca en los costos variables (progresivos y regresivos en función de los factores productividad y eficiencia) y en los costos fijos y semifijos (derivados de las economías de escala).<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Las transformaciones en el negocio discográfico y de contenidos musicales, han impactado de manera crítica en la continuidad de los nuevos canales de acceso a ese material. Los consumidores no están dispuestos a pagar por esos contenidos y las posibilidades de monetización cada vez se diluyen con más velocidad. Con lo cual, toda la industria está buscando desesperadamente una reconversión ordenada y orientada a definir un nuevo “eco-sistema de negocios”.

<sup>6</sup> La Comisión de Estudios de Costos del C.P.C.E.C.A.B.A. publicó en Informe N° 8 denominado “Los costos de iniciación en el emprendimiento de nuevos negocios” (EDICON, 2011) en el que abordó con suma rigurosidad el tratamiento de este factor de costos, dentro de la dinámica emprendedora.



- 8) En esta instancia de la construcción de los bloques del “lean canvas”, el autor refuerza la importancia de medir los resultados de las sucesivas etapas del ciclo de vida del proyecto. Más allá del nivel de precisión de las métricas, el modelo requiere el seguimiento en el tiempo de los indicadores seleccionados y su forma de acceder a la fuente de datos para calcularlos de manera periódica. Especialmente, la incertidumbre respecto del ciclo de cambios de las variables del modelo de negocios, refuerza la necesidad de disponer de métricas de seguimiento. Es en este bloque, en el que se concentrará el análisis y el desarrollo de esta ponencia, sin desestimar la importancia de los restantes bloques de construcción. De todas maneras, es en este bloque donde se aprecian posiciones en conflicto, en relación a la cantidad de indicadores que facilitan el seguimiento del desempeño de un modelo de negocios. Por un lado, un grupo de consultores mantienen su posición basada en la necesidad de reducir la cantidad de indicadores a monitorear, debiendo concentrar la atención en una única métrica clave. Más allá de este reduccionismo conceptual, otro grupo de autores y consultores se orientan por la selección de un conjunto de indicadores, que permitan monitorear las aristas del emprendimiento y evaluar las eventuales grietas del modelo de negocios, en su interacción con las variables no controlables de su entorno.
- 9) El último de los bloques, respetando la secuencia de análisis propuesta por Maurya, consiste en analizar los instrumentos y las barreras a construir, para reducir la vulnerabilidad del posicionamiento diferencial que el emprendimiento logre, respecto de los otros participantes en el entorno competitivo. Se refiere, fundamentalmente, a instrumentar formas para neutralizar los intentos de los competidores, para emular o replicar las ventajas competitivas coyunturales del emprendimiento o –en el peor de los casos- para debilitar las competencias esenciales del modelo de negocios. Claramente, no se trata de un bloque sobre el que un emprendedor tenga una observación concreta acerca de las respuestas competitivas. Necesitará experimentar si, realmente, provoca una disrupción en un segmento de mercado, si ésta es sostenible en el tiempo desde la propuesta del negocio y si la respuesta competitiva estará enfocada a vulnerar, igualar o banalizar el posicionamiento a alcanzar por el emprendimiento de negocios.

Hasta esta instancia de la ponencia, se ha intentado presentar el modelo y sin desvirtuar el espíritu de su autor al desarrollarlo. Seguramente, en más de uno de todos conceptos vertidos en cada bloque, los lectores tendrán posturas y consideraciones contrarias a Maurya. En otros casos, existirán adecuaciones posibles del “Lean Canvas” en diferentes contextos competitivos o mercados aún no conformados en su totalidad.

De todas maneras, esta ponencia se concentrará, en las próximas páginas, en el bloque denominado “métricas claves”. No sólo por ser un espacio estrechamente ligado de los conceptos detrás del control de la gestión de los negocios, sino también por tratarse de un ámbito de estudio, en el cual existen sendos y muy valiosos análisis desde la disciplina enfocada en los costos y la gestión en las organizaciones.

Es por ello que, en el siguiente apartado, se abordará no sólo cuál resulta el más representativo conjunto de métricas en un emprendimiento, sino también el análisis de las posibilidades reales de acceder a las fuentes primarias de datos, para construir estos tableros con la continuidad que todo negocio demanda. Seguramente, con más necesidad y razón, ya que cualquier emprendimiento de negocios está expuesto a factores de riesgo e incertidumbre de manera más crítica que en uno tradicional y en marcha.

### 3. Las métricas claves del “Lean Canvas”

El octavo bloque, en el orden secuencial propuesto por Maurya, concentra la atención en la necesidad de contar con indicadores de la gestión del emprendimiento. No sólo en una etapa inicial, sino en las sucesivas etapas de crecimiento y desarrollo escalar de los negocios.

Más allá de los indicadores utilizables en los bloques vinculados con la estructura de costos y el flujo de ingresos, para facilitar la lectura y comprensión de las variables propias en cada uno de ellos, las métricas debieran concentrarse en la búsqueda de los factores comerciales que impulsarán el desarrollo del emprendimiento.

Los emprendimientos de negocios necesitan, indudablemente, de un seguimiento claro de la atención, respuesta, retención y desarrollo de los consumidores y/o clientes. A partir de la lectura de estos comportamientos, es posible adecuar, modificar, atenuar o impulsar acciones comerciales sobre el segmento objetivo. El desconocimiento de la respuesta del mercado es una incógnita en cualquier negocio, pero –particularmente- en un emprendimiento se agudiza este signo de interrogación. En todos los casos, resulta una sana postura frente a los cambios en el comportamiento de los consumidores y clientes. No siempre se observa que, en negocios en marcha, se continúe poniendo la atención en el comportamiento del segmento objetivo, más allá de haber consolidado un posicionamiento diferenciador respecto de la competencia.

El consultor en “start-ups”, Javier Megías, ha incursionado en el último año en la importancia del seguimiento permanente de las variables del desarrollo y crecimiento de un emprendimiento.<sup>7</sup> En uno de sus artículos, profundiza en las métricas claves para evaluar los mecanismos de impulso y contracción de una propuesta de valor, en la percepción y comportamiento de los consumidores de uno o más segmentos objetivos.

Las diez métricas claves, sobre las que se profundizará en las próximas páginas, planteadas por este autor y que complementa el desarrollo inicial de Ash Maurya son las siguientes:

- Tasa de adquisición por fuente.
- Tasa de activación de clientes.
- Tasa de retención o “engagement”.
- Tasa de rotación de clientes o “CHURN”.
- Tasa de conversión de clientes.
- Costo de adquisición por cliente.
- Valor del ciclo de vida del cliente o CLTV.
- Coeficiente de rentabilidad / captación.
- “Cash Burn Rate” o CBR.
- Tasa de referencia.

---

<sup>7</sup> Javier Megías ha desarrollado el concepto de “tracción en el embudo de clientes” dentro de las variables a monitorear en un emprendimiento, dentro de su blog “[javiermegias.com](http://javiermegias.com)”.

### **a. Tasa de adquisición por fuente**

La totalidad de los emprendimientos de negocios deberían impulsar el desarrollo comercial de una idea, a partir de la detección de un problema derivado de la observación del ciclo de vida de los potenciales clientes y consumidores. Pero, esta lectura comportamental de los individuos, es necesaria desde el primer segundo en el que el proyecto comienza a transitar la realidad de los negocios.

Desde los resultados de la observación de los individuos, es posible detectar la escala de los que estarán interesados en resolver ese problema identificado. Este grupo es informado, en la actualidad por los administradores de las redes sociales o de los portales de búsqueda en la red Internet.<sup>8</sup>

Es importante señalar que, más allá del comportamiento de los individuos en la red, existen informes públicos acerca de las estadísticas de consumo de determinados productos. Estos reportes brindan una información clave, a fin de conocer los hábitos de consumo de un grupo de personas (por ejemplo, el consumo de golosinas per-cápita en 1 año y por regiones y la cantidad de puntos de venta de golosinas en Argentina y distribuido por zona geográfica).

Para poder medir este comportamiento regular y sistemáticamente, también es importante conocer a través de qué vehículo esos individuos podrán acceder a la oferta de soluciones de un emprendimiento. Del estudio del lugar donde es posible que encuentren la solución, se podrá derivar dónde tendrá que estar ubicado el emprendimiento para poder ser observado por los potenciales clientes y consumidores.

Esta tasa se expresa en el número total de consumidores y clientes potenciales, segmentado por el lugar o fuente por donde accedería cada interesado o grupo de ellos.

Tasa de adquisición = N° de consumidores potenciales por fuente de acceso
---

### **b. Tasa de activación de clientes**

Una de las instancias más importante para evaluar el impacto de la propuesta de valor de un emprendimiento, lo constituye la conversión de un consumidor o cliente adquirido en aquél que demuestra su interés concreto. Tradicionalmente, el mejor ejemplo es el de aquél que abre la puerta de un comercio al público para hacer una consulta o, al menos, revisar qué es lo que se ofrece dentro de él.

En los negocios sobre plataformas virtuales, los clientes activados son aquéllos que han ingresado en la página web, o han accedido a consultar alguno de los contenidos o bajado alguna de las aplicaciones en su dispositivo electrónico o, al menos, se han registrado en un mercado electrónico.

Esta métrica pone en evidencia la importancia de su seguimiento sistemático y orgánico, a lo largo del ciclo de vida del emprendimiento. Muestra claramente la capacidad de éste de provocar el estímulo suficiente en un cliente o consumidor, para interesarse en los atributos de una propuesta de valor. Este interés puede ser registrado de manera manifiesta o de forma oculta, a partir de la denominada “huella en la web”.

---

<sup>8</sup> A través de “Google Analytics” es posible diferenciar el tráfico de referencia, el tráfico de búsqueda con palabras claves, por campañas, de afiliación y otros criterios que se suman a estos, paulatinamente, con el fortalecimiento de estos observadores del comportamiento de los usuarios de la red.

Esta tasa es el resultado del cociente entre los usuarios “activados” (aquellos que han demostrado su interés) sobre los usuarios “adquiridos” (son los que surgen de la tasa de adquisición sin distinción de fuentes).

Normalmente, se recomienda evaluar la tendencia progresiva y con cierto rango de frecuencia, ya que suele suceder que un emprendimiento comienza a sufrir los efectos de los cambios que se producen en la apertura de nuevas fuentes de usuarios adquiridos (afectando al denominador), más allá de las alteraciones del numerador.

$$\text{Tasa de activación (\%)} = (\text{N}^\circ \text{ consumidores activados} / \text{N}^\circ \text{ consumidores adquiridos}) * 100$$

### c. Tasa de retención o “engagement”

En la continuidad del análisis del conjunto de métricas propuestas, para incorporar en el octavo bloque del modelo presentado, se propone monitorear lo “pegajoso” que resulta una solución y el impacto que provoca en el segmento objetivo.

Más allá de suponer que es un indicador de frecuencia de consumo, es un indicador que exhibe uno de los factores más importantes en la generación de rentabilidad en un emprendimiento. Específicamente, a partir de estudios que indican que atraer un cliente nuevo demanda entre cinco a seis veces mayores costos, que los relacionados con las acciones comerciales para que vuelva a comprar un cliente actual.

Claramente, no se trata de un indicador nuevo en la gestión comercial y existen sendos estudios de autores nacionales y extranjeros, vinculados a los costos de retención de clientes, frente a los vinculados con la captación de los nuevos.<sup>9</sup> Estos análisis han concentrado su atención, en los últimos años, en la importancia de la medición de la rentabilidad por cliente o segmento de ellos.<sup>10</sup>

Si bien el comportamiento de los consumidores y clientes en los portales de negocios electrónicos, deja una “huella” que sistemática y orgánicamente es posible seguir e identificar por cada individuo o empresa, existen muchos emprendimientos que concretan sus soluciones en el mundo físico. Y no sólo es importante disponer de la información sobre la frecuencia de consumo, sino también de los datos relativos al uso, prueba o consulta de alguna o todas de las funcionalidades de la solución propuesta desde el modelo de negocios.

Es importante señalar que la frecuencia de uso, prueba y consulta, tendrá que ser definida en función de las características del proceso de compra del producto o disposición del servicio. Es fundamental mantener la medición con una regularidad, que permita la comparación durante el ciclo de vida del emprendimiento, especialmente, en la primera etapa del mismo.

Tasa de retención I = N° de veces/mes de uso del producto o servicio

Tasa de retención II = N° de veces/mes de prueba o consulta sobre el producto o servicio

<sup>9</sup> Coronel Troncoso, G. “Temas de la gestión comercial: Conceptos actuales, administración de las ventas, adecuación de la información para la gestión.” Anales del XXX Congreso Nacional del IAPUCo (Santa Fe, 2007).

<sup>10</sup> Horngren, Ch.; Foster, G. y Datar, S. “Contabilidad de Costos: Un enfoque gerencial” (10° Edición) (Prentice Hall, 2002).

#### **d. Tasa de rotación de clientes (CHURN)**

En todo negocio, pero –particularmente- en un emprendimiento, la pérdida de clientes y consumidores impacta en la ecuación económica del modelo. Los costos de activación de un cliente son muy elevados y convertirlos en un costo hundido, como consecuencia de errores en la relación con él o de acciones comerciales de los competidores, es un desvío de muy alto riesgo para un nuevo negocio.

Pero, también es importante conocer el nivel de clientes y consumidores inactivos. Estos se estiman en función de haber determinado, previamente, el lapso de tiempo en el que estimamos que un cliente (que no adquirió un producto o servicio) se categoriza como inactivo. Este intervalo de tiempo es definido de una manera diferente en cada emprendimiento, pero resulta fundamental mantener el criterio a lo largo de su sistemática medición en el tiempo. La identificación del cliente inactivo es sumamente útil para orientar acciones de reactivación y recupero de su comportamiento. No sólo tuvo un interés en algún momento, sino que también experimentó el proceso de compra y la propuesta de valor en el producto o servicio.

Más allá de la métrica, lo más importante es su identificación posterior o, al menos, contar con los motivos por los cuales se mantiene inactivo: ¿hay problemas de atención y relación con el cliente?, ¿la experiencia de consumo estuvo por debajo de sus expectativas?, ¿no entiende cómo usar el producto?, ¿se le dificulta acceder por el mismo canal de su compra anterior?. Las posibles respuestas retroalimentan el modelo de negocios y le imprime un dinamismo sistemático y orgánico en el recupero de los clientes o consumidores.

Para el cálculo de la tasa de rotación, se debe determinar el número de clientes perdidos, en función de sumar a la cantidad de clientes al inicio del período, la totalidad de los clientes nuevos adquiridos durante el período, restándole –en consecuencia- el número de clientes al finalizar el período de corte del análisis. Luego, se mide la proporción del número de clientes perdidos sobre el número de clientes iniciales, expresándolo en porcentaje para exponerlo.

La lectura de la tasa CHURN implica entender que un 5% mensual de rotación de clientes, resulta en que se pierden (y desactivan) un 60% de ellos en 1 año. O lo que es lo mismo decir que un cliente permanece, en promedio, 20 meses activo, al resultar del cociente  $100/5$ . Como toda métrica, lo importante no es sólo medirlo, sino hacerlo sistemática y orgánicamente, para tomar decisiones correctivas con un alto impacto en términos de estructura de costos.

$$\text{Tasa de rotación (\%)} = (\text{clientes perdidos} / \text{clientes al inicio}) * 100$$

#### **e. Tasa de conversión.**

En la segunda de las métricas presentadas, se hizo referencia a los clientes activados, mencionando que no significa que éstos hayan monetizado su interés. Sólo lo han demostrado (de manera real o virtual), no implicando la compra del producto o servicio.

Básicamente, se interpreta en cuanto a qué proporción del tráfico de interesados del segmento objetivo, han sido monetizados efectivamente. Esta capacidad es clave en un emprendimiento de negocios. No sólo por la medida de la capacidad de generar ingresos, a partir del impacto en el cliente o consumidor, sino también para evaluar las acciones comerciales concretas para influir en su comportamiento y segregado por cada una de las fuentes de adquisición.

Si sólo se opera con la tasa de conversión “global”, es posible que no se pueda segregar correctamente las acciones comerciales, para monetizar los clientes adquiridos que accedieron al emprendimiento por una comunicación masiva por “mail” o por una promoción lanzada en las redes sociales de la plataforma “web”.

El cálculo del indicador es bastante sencillo, ya que consiste en relacionar los clientes monetizados o convertidos, con respecto a los clientes adquiridos, y en un período de tiempo que se aconseja respetar sistemática y orgánicamente para su medición. Sí, resulta más complicado medirlo por fuente de acceso del cliente adquirido, aunque provee de una información muy valiosa al momento de programar acciones de marketing directas y claramente orientadas a un perfil particular de clientes o consumidores. A partir de estos perfiles, es posible readecuar los criterios de segmentación en el primero de los bloques del “Lean Canvas”.

$\text{Tasa de conversión (\%)} = (\text{N}^\circ \text{ de clientes monetizados} / \text{N}^\circ \text{ de clientes adquiridos}) * 100$
---

#### **f. Costo de adquisición del cliente (CAC).**

Dentro de la secuencia de relación del emprendimiento con el cliente y/o consumidor, esta métrica pretende concentrar la atención en el cliente “convertido”. Es decir, aquél que ha monetizado su interés, adquiriendo o consumiendo un producto o servicio y pagando por ello. Si bien es cierto, que la denominación no es la más acorde con la terminología que se utiliza en este bloque, se mantiene el nombre para no desvirtuar el acceso a las fuentes primarias por parte del lector.<sup>11</sup>

Claramente, es un indicador de seguimiento, poniendo el énfasis en el cliente nuevo y no en el que –eventualmente- se ha recuperado luego de ser un cliente perdido. Se trata de un indicador que debe seguirse regularmente y en comparación con períodos anteriores o con el mismo período de otros modelos de negocios en competencia.

El cálculo debiera incluir todos los costos aplicados a las sucesivas instancias de avance sobre el cliente, es decir, tanto sea para la adquisición, activación y conversión del potencial consumidor en cliente o usuario monetizado. En esta instancia, la aplicación de la metodología de costeo por actividades ABC, facilita la apropiación de estos costos a las actividades mencionadas y dirigidas a los clientes nuevos, sin descartar otras metodologías de asignación de los costos comerciales, basadas en criterios funcionales, por naturalezas y en función de su direccionalidad.<sup>12</sup>

Como se trata de una métrica de comparabilidad, resulta muy útil evaluar su correlación con las mediciones del ciclo de vida del cliente, que se desarrollará en el siguiente punto. Especialmente, porque cada emprendimiento experimenta ciclos de vida diferentes, en cada uno de los segmentos de clientes con los que se relaciona. De esta manera, las diferencias de tiempos incurridos en cada etapa son sustanciales al momento de ponderar el costo de adquisición, activación y conversión por cliente o segmento de ellos. Existen ejemplos de compañías como “Steinway & Sons”, en su división de pianos, que incurre en un período de conversión de ocho meses, haciendo una clara separación

---

<sup>11</sup> Es recomendable utilizar el término “Costo por Cliente Nuevo (CCL)” para representar de un modo más amplio las acciones incluidas en el proceso “adquisición-activación-monetización”.

<sup>12</sup> Autores argentinos de la talla de Juan Carlos Vázquez, Oscar Osorio, Daniel Cascarini, Rubén Visconti, Amaro Yardin, Oscar Bottaro, Carlos Giménez, Raúl Ercole y Gregorio Coronel Troncoso, han abordado con suma profundidad metodologías válidas y aplicables para el cálculo y asignación de los costos comerciales en distintas unidades de costeo.

en los períodos de adquisición y activación, en función de si el segmento-objetivo es el de los institutos y escuelas de artes musicales, el de los coleccionistas de arte o el de músicos y concertistas. De todas maneras, manejan la información del CAC para tomar decisiones en cuanto a la tercerización o no de las operaciones o actividades comerciales según el segmento.

$$\text{Costo de adquisición del cliente (CAC)} = \frac{\text{Total costos de captación mensuales}}{\text{N}^{\circ} \text{ clientes nuevos en el mes}}$$

### **g. Valor del Ciclo de Vida del Cliente (CLTV)**

El valor del ciclo de vida del cliente o su equivalente en inglés “customer lifetime value” (en el que se basa el acrónimo CLTV) indica el margen bruto que se obtiene de cada cliente a lo largo del tiempo de permanencia. No se trata de una medida puntual por cada operación o conjunto de ellas, sino por una métrica proyectada, en función del lapso de permanencia de un cliente, en su relación con el emprendimiento.

Antes de avanzar con este indicador y cómo el autor propone calcularlo, cabe hacer una digresión respecto del concepto de margen bruto que se asume en el indicador. Los autores consideran como margen bruto, la diferencia entre los ingresos por ventas menos los costos y gastos directos respecto del ingreso. Claramente, establecen una diferencia en cuanto a que no utilizan la Contribución Marginal como un indicador a considerar, habida cuenta de incluir en aquel cálculo no sólo los costos variables directos, sino también los costos fijos y semifijos, en tanto pueda ser establecida su direccionalidad respecto de los ingresos por ventas.

Se entiende que el concepto de margen bruto es más representativo de la realidad que se pretende medir, respecto de la contribución marginal. Especialmente, cuando se persigue identificar cuál es el margen que, sobre la monetización del cliente, se obtiene luego de asignarle los costos directos de asistirlo y cumplir con la propuesta de valor.

De todas maneras, el problema con este indicador radica en la utilización que se hace de él. Si el modelo lo analizara de manera estática, aplicando el porcentaje de margen bruto promedio sobre los ingresos mensuales promedio por cliente o segmento de ellos, podría ser útil (aunque limitada) su interpretación. Al considerarlo de manera dinámica, este indicador está presuponiendo que el porcentaje de margen bruto se mantendrá estable, cualquiera sea el nivel de ingresos que se genere en el tiempo promedio de vida de un cliente. Esto no es cierto y puede llevar a interpretaciones erróneas.

Igualmente, en el mapa de métricas del octavo bloque del “Lean Canvas”, es un indicador que se contrapone con el costo de adquisición del cliente. La intención es evaluar cuál es el margen bruto proyectado que se podrá generar con un cliente o segmento-objetivo, respecto de los costos incurridos para adquirirlo, activarlo y monetizarlo, los que son excluidos por el autor al momento de asignar los costos directos de prestar efectivamente el servicio o producto al cliente o consumidor.

Es un indicador que también necesita del cálculo previo de la tasa de rotación del cliente (CHURN), para establecer el lapso de tiempo que se estima que –en promedio– los clientes o segmentos de ellos permanecerán activos. De esta manera es, de todas las métricas, la que mayor relación requiere de otras para interpretarlo correctamente, más allá de las críticas sobre el margen bruto planteadas desde los conceptos básicos del Análisis Marginal.

$$\text{CLTV} = \text{Ingreso medio por mes} * \% \text{ margen bruto promedio} * \text{Ciclo de vida en meses}$$

## h. Coeficiente Rentabilidad / Captación.

Este coeficiente es presentado con una terminología inadecuada para su correcta interpretación. El objetivo es medir cuántas veces supera el margen bruto del ciclo de vida del cliente, a los costos de captación de ese cliente o segmento de ellos.<sup>13</sup> Efectivamente, está intentando medir la rentabilidad por cliente o segmento, a partir de la magnitud relativa entre el margen que genera y el costo de captarlo.

Más allá de esta aclaración técnica, este indicador pretende incorporar una medida de lo que se considera “*un motor de crecimiento de un emprendimiento*”, según Javier Megías. El autor asume que, a partir de un conjunto de costos hundidos en captación de clientes, el objetivo de un emprendimiento es generar el mayor margen bruto operativo posible. Y este valor tendrá incluido los efectos de variables tales como la frecuencia de compra por el cliente o segmento objetivo, el mayor plazo de permanencia activa de éstos, como así también la eficiencia operativa a partir de la optimización de los costos directos del producto o servicio ofrecido. Como se ve, se trata de un conjunto de variables con distintas relaciones de causa-efecto, con lo cual, su combinación puede llegar a desvirtuar las conclusiones que pudieran ser analizadas del modelo.

Evidentemente, es una métrica con limitaciones en cuanto a que no brinda información suficientemente analítica, para tomar decisiones correctivas en cuanto a aumentar la recurrencia de compra, ampliar el tiempo promedio de actividad de los clientes, mejorar la mezcla de ventas promedio por segmento, optimizar los costos directos de ventas o aumentar la productividad de los costos de captación de los clientes o consumidores.

De todas maneras, es un indicador de fácil interpretación por el empresario en el desarrollo y proyección de un emprendimiento. Al tratarse de un coeficiente que surge de la relación de dos variables críticas, es interpretado desde la simpleza de un número que –cuanto más elevado- es “*mejor*” (aunque sin tener muy claro las relaciones causales ni los motivos).

$\text{Coeficiente Rentabilidad Captación (CRC)} = \text{CLTV (Ciclo de vida del cliente)} / \text{Costo de adquisición del cliente (CAC)}$
---

## i. Cash Burn Rate (CBR).

Esta métrica es claramente financiera y su objetivo es ponderar el plazo de tiempo proyectado, en el que se agotarían el capital de iniciación del emprendimiento y los flujos de fondos positivos confirmados, a partir de las operaciones regulares del negocio.

Esta proyección se alimenta de los resultados del análisis del séptimo bloque del “Lean Canvas”, referido a la estructura de costos. Para calcular los costos a incurrir en el futuro, opera sobre el concepto de “costos hundidos” mensuales e incorpora la totalidad de los costos semifijos y los costos fijos de capacidad y operación. Asimismo, asume que los costos estructurales se pagan todos los meses regularmente, independientemente de los plazos reales de contratación y pago de los mismos.

El cociente representa la cantidad de meses en que las erogaciones por los costos estructurales, pueden ser cubiertas por flujos positivos de fondos y reservas de dinero en carácter de capital de iniciación del emprendimiento. Este plazo de tiempo es una medida de la velocidad, con la cual el emprendimiento agota sus reservas de fondos,

---

<sup>13</sup> Recuérdese que el modelo asume que los costos de captación de los clientes incluyen los costos de adquisición, activación, conversión y recupero de un cliente o segmento-objetivo.



exhibiendo un factor de debilidad interna del modelo de negocios, en tanto el plazo sea menor a tres meses, cualquiera sea el emprendimiento.

Es importante aclarar que, si bien el autor propone sólo considerar los costos estructurales regulares, para afectar al flujo de fondos proyectado, resulta recomendable incorporar las erogaciones vinculadas con los costos de iniciación que todo emprendimiento demanda en el período de crecimiento inicial y en las subsiguientes escalas incrementales de actividad. De todas maneras, el coeficiente se calcula normalmente, en este modelo, excluyendo los costos de iniciación que hubiera que desembolsar durante el desarrollo del emprendimiento.

$$\text{CBR (meses)} = \frac{\text{Costos de estructura normales mensuales}}{\text{Reserva de capital} + \text{Flujo de cobranzas proyectadas a 12 meses}}$$

#### **j. Tasa de referencia.**

En todo tipo de negocio, pero –especialmente- en el desarrollo de un emprendimiento, el aumento de clientes como resultado de la referencia provista por un cliente actual, es de suma importancia. No sólo por el impacto en el volumen de negocios, sino porque un cliente referido no demanda costos de adquisición (CAC) y mejora su rentabilidad sustancialmente.

En los emprendimientos de base virtual suele mencionarse el término “viralidad”, asimilándolo a la referencia de un cliente. En realidad, la “viralidad” demanda acciones concretas con el objetivo de lograr la activación de nuevos clientes. Si bien puede implicar menores costos de adquisición que los normales, no se trata exactamente del cliente referido.

Así como en varios de los indicadores planteados, es necesario establecer un rango de tiempos para medir, en esta tasa es indispensable establecer un límite de tiempo, dentro del cual calcular la tasa de relación entre el número de clientes referidos y el número de clientes nuevos incorporados en ese mismo rango temporal.

Si bien no se especifica en el modelo qué se considera para el cálculo como clientes nuevos y clientes referidos, se asume que el criterio es el de tipificar como cliente a aquél que ha sido activado y monetizado. De todas maneras, de contar con una plataforma virtual para las operaciones del mercado, es posible establecer un seguimiento para los clientes activados independiente del que se hace para los monetizados.

$$\text{Tasa de referencia (\%)} = \frac{\text{Clientes referidos por tramo de tiempo}}{\text{Clientes nuevos totales (en el mismo tramo de tiempo)}}$$

## **2. El ámbito de desarrollo y aportes desde la disciplina Costos y Gestión.**

Tanto desde nuestra posición académica como desde nuestras incumbencias como consultores en temas de costos y control de gestión, es importante no dejar de observar estos nuevos modelos que irrumpen en el ámbito de los negocios. Particularmente, en este caso, con un enfoque especial en los emprendimientos, que atraen la atención de las nuevas generaciones con un modelo mental diferente al de las anteriores.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Uno de los factores que los psicólogos señalan como diferenciales, especialmente en las generaciones denominadas X; Y; Z, es su capacidad de acceder simultáneamente a indicadores, contenidos, vínculos y novedades en línea, sin perder la capacidad de asimilación activa para construir conocimiento.

Es indudable que el modelo “Lean Canvas” no concentra su atención sólo en las métricas de los emprendimientos, pero sí manifiesta su autor que ocupan un lugar sumamente delicado. El perder la posibilidad de monitorear el modelo de negocios, puede derrumbar todo lo construido en los restantes ocho bloques. Con lo cual, y más allá de las consideraciones que puedan elaborarse con relación a la terminología y a la forma de exponer las relaciones causales en un indicador, el “Lean Canvas” provee una herramienta sencilla, comunicable, clara y equilibrada, para alinear a los participantes y colaboradores en un emprendimiento de negocios.

No se trata de métricas elegidas al azar. Está claro que responde seriamente a la necesidad de todo empresario emprendedor, en cuanto a hacer un seguimiento de las variables claves de sus negocios, de manera sistemática, regular y orgánica.

La responsabilidad de los académicos y consultores, desde el ámbito de la disciplina que nos ocupa, implica observar, analizar, reflexionar y proponer adecuaciones a este tipo de instrumentos de gestión y que tienen un impacto instantáneo en las nuevas generaciones de empresarios. Especialmente, cuando es posible detectar modelos como el desarrollado en esta ponencia, que incorpora dentro de su conformación, un bloque de análisis de la estructura de costos del negocio y otro que explota la utilidad de un conjunto de métricas (a modo de tablero de control) con una clara orientación comercial, pero sin dejar de relevar los componentes económicos y financieros de un emprendimiento comercial.

No hay que dejar de observar que, desde nuestra disciplina, mucho es lo que se puede aportar en materia de relevamiento, observación y análisis de los factores de costos que el “Lean Canvas” incluye dentro del modelo. La diferenciación de los costos fijos de capacidad y los de operación, el impacto de los costos semifijos en la ecuación económica, la variabilidad de los costos directos en virtud de la unidad de costeo seleccionada, el apalancamiento operativo del negocio, la importancia de medir la contribución marginal y su correlación con el volumen de negocios, son claros ejemplos de los elementos sobre los cuales comenzar a enfocar nuestros esfuerzos para sofisticar esta herramienta de gestión. Y sin caer en la crítica a su supuesta novedad conceptual e instrumental.

Si el modelo “Lean Canvas” es útil para la comunicación, el alineamiento y el control de la gestión, adecuándose a los modelos mentales de las nuevas generaciones, bienvenido sea y sólo nos resta ponernos a trabajar en mejorarlo.

Las diez métricas claves con las que se plantea este modelo, pueden resultar insuficientes, inconexas, faltas de sustento técnico, o espectacularmente equilibradas para visualizar la marcha de un emprendimiento. Más allá de estas consideraciones, es importante haberlas traído a este ámbito de estudio y discusión, porque es parte del futuro de los negocios en el mundo.

El “Lean Canvas” opera sobre una manera de preparar al empresario emprendedor para la gestión de sus nuevos negocios. Nosotros estamos para fortalecerlo y mejorarlo, sin negar su existencia y adopción inmediata por las nuevas generaciones, y aprendiendo su lenguaje para poder hablarles desde nuestra experiencia y capacidad.

## a. Conclusiones:

- El Modelo CANVAS ha sido adaptado por el autor Ash Maurya, para ser aplicado específicamente en la evaluación de un emprendimiento de negocios. Es así, que sin desconocer la utilidad del modelo de base, desarrolló el denominado LEAN CANVAS. Está construido a partir de nueve bloques diferenciados y complementarios entre sí, algunos de los cuales no han sido modificadores respecto del original: los segmentos de clientes, la propuesta de valor única, los canales de distribución, las ventajas competitivas injustas, la dinámica del flujo de fondos, los problemas detectados, las soluciones ideadas para resolver estos problemas, la estructura de costos y las métricas claves del modelo de negocios aplicado al emprendimiento.
- La ponencia avanza –en una primera parte- en la presentación de la dinámica de elaboración de los 9 bloques, ya que el autor es sumamente riguroso, en cuanto a la secuencia orgánica de aquellos.
- En el bloque central de la ponencia, se concentra la atención del lector, en el octavo bloque de métricas claves para el seguimiento de un emprendimiento, con la finalidad de interpretar su lenguaje y el significado de los resultados, entender cuáles debieran ser la fuentes primarias de datos para calcularlas y derivar cierta correlación entre las métricas del modelo.
- Siguiendo la propuesta del académico español Javier Megías, las métricas claves sobre las que se profundiza en la ponencia son: 1) Tasa de adquisición por fuente; 2) tasa de activación de clientes; 3) tasa de retención o “engagement”; 4) tasa de rotación de clientes (CHURN); 5) tasa de conversión de clientes; 6) costo de adquisición por cliente; 7) valor del ciclo de vida del cliente (CLTV); 8) coeficiente de rentabilidad/captación; 9) “cash burn rate” (CBR); y 10) tasa de referencia.
- Para cada una de las métricas, se ha expuesto el criterio detrás de su medición y las condiciones en las que es más recomendable hacerlo. Especialmente, teniendo en consideración la regularidad en el levantamiento de los datos primarios, la sistemática frecuencia de medición y lectura, y la inserción en un esquema orgánico de control de la gestión del emprendimiento.
- Más allá de cada una de las métricas planteadas, la riqueza radica en la posibilidad de conformar un tablero de control, en este octavo bloque del “Lean Canvas”, en el que la interrelación de los indicadores resulta indispensable para monitorear el estado de situación y el ciclo de desarrollo de un emprendimiento de negocios.
- El modelo del LEAN CANVAS pone de manifiesto el lenguaje y las características de los interlocutores de estas métricas: las nuevas generaciones de emprendedores, con un modelo mental que está cambiando respecto de las generaciones empresarias que los precedieron.
- Las habilidades, experiencia y conocimientos de los académicos y consultores en la disciplina Costos y Control de Gestión, debieran orientarse a pulir estas métricas y a aportar las mejoras necesarias, para que el LEAN CANVAS se consolide como una herramienta útil y aplicable en el desarrollo de emprendimientos de nuevos negocios.

**b. Bibliografía:**

- Comisión de Estudios de Costos (CPCECABA). *Informe N° 8 "Los costos de iniciación en el emprendimiento de nuevos negocios"* (EDICON, 2011)
- Coronel Troncoso, G. *Temas de la gestión comercial: Conceptos actuales, administración de las ventas, adecuación de la información para la gestión.* (Anales del XXX Congreso Nacional del IAPUCo, Santa Fé, 2007)
- Hansen, D. y Mowen, M. *Administración de Costos: Contabilidad y Control (3ra edición)* (Thompson, 2003).
- Harvard Business Review. *Nuevas Tendencias en Marketing.* (Deusto, 2004)
- Horngren, Ch.; Foster, G. y Datar, S. *Contabilidad de Costos: Un enfoque gerencial (10ª edición)* (Prentice Hall, 2002).
- Hubbard, D. *How to Measure Anything: Finding the Value of Intangibles in Business.* (John Wiley & Sons Inc., 2007)
- Marchione, J. *¿Son necesarios los costos en el Modelo CANVAS?* (Anales del XXXV Congreso Nacional del IAPUCo, Jujuy, 2012)
- Maurya, A. *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses.* (Crown Publishing, 2011).
- Maurya, A. *The Running Lean. The Lean Series.* (Editorial O'Riely, 2011).
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. *Business Model Generation* (2009).