

# Herramienta: BUSINESS MODEL CANVAS

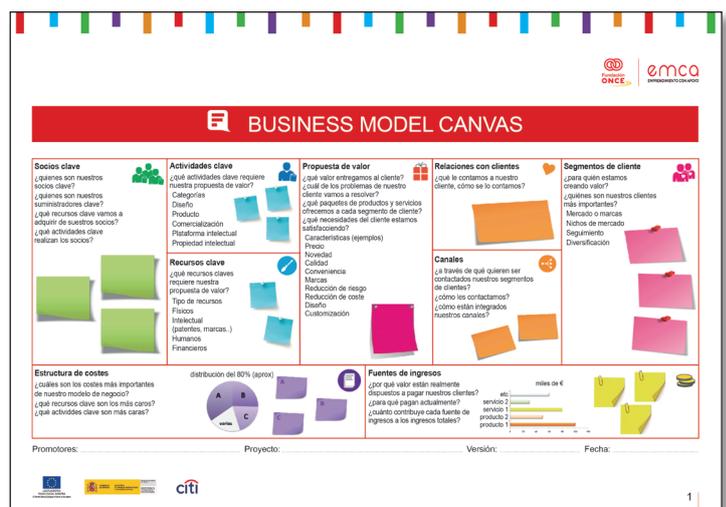
Es posible que conozcas el Business Model Canvas, conocido coloquialmente como “el Canvas” (lienzo en inglés), una herramienta muy difundida en las escuelas de negocios y talleres de emprendedores.

Es un instrumento que facilita comprender y trabajar con nuestro modelo de negocio, desde un punto de vista integrado, entendiendo a la empresa como un todo.

## ■ ¿PARA QUÉ SIRVE?

El Business Model Canvas nos ayuda a describir diferentes aspectos de nuestra idea de negocio, necesarios para el correcto funcionamiento del proyecto que queremos crear.

No obstante, recomendamos algunos pasos previos antes de comenzar a trabajar con el Business Model Canvas, sobre todo trabajar nuestra propuesta de valor, por ejemplo con las herramientas: **Árbol Estratégico** y **Círculo de Oro**. También, como paso previo, recomendamos complementar el **Canvas problemas/solución**, y el **Canvas Propuesta de valor**.



## ■ ¿CUÁNDO SE UTILIZA?

Se utiliza en la **fase de Prototipado**, para avanzar en la descripción de nuestro modelo de negocio, y ayudarnos a elaborar de forma detallada nuestro plan de empresa.

### ✓ TIEMPO RECOMENDADO DE DEDICACIÓN:

El tiempo aproximado que se debe dedicar para realizar el Business Model Canvas puede variar según la madurez del proyecto, es decir los avances realizados en la **fase de Ideación**. Con experiencia por parte del mentor, y habiendo trabajado anteriormente las demás herramientas propuestas, complementarias a ésta, se estima un tiempo aproximado de 2 horas para cumplimentar el Business Model Canvas.

Se recomienda no utilizar los 3 canvas (Problema-solución, Propuesta de valor y Business model canvas) en una misma sesión, ya que es conveniente, revisar la información proporcionada en diferentes momentos, por ejemplo 3 sesiones, en diferentes días, de 2 horas aproximadamente de duración.

## ■ ¿CÓMO UTILIZAR LA HERRAMIENTA?

La herramienta no es más que un lienzo con distintos apartados interrelacionados entre ellos que cubren todos los aspectos básicos de un negocio: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con el cliente, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costes.

Si habéis trabajado la herramienta del **Árbol Estratégico**, os proponemos utilizar un canvas ampliado, con 12 celdas, para iterar lo que ya hemos reflexionado junto a esa herramienta y el **Triple Balance**.

No obstante, aquí vamos a explicar brevemente el canvas más utilizado, aunque tenéis a vuestra disposición ambas plantillas a elegir:

Como hemos comentado, el Business Model Canvas, tiene básicamente 9 apartados:

## PROPUESTA DE VALOR

Es aquello que nos hace diferentes de la competencia, pero a la vez aquello por lo que tu cliente está dispuesto a pagar, la razón por la que estos clientes recurren a una empresa en lugar de otra para resolver su problema o necesidad. Podemos tener una idea genial, pero si no tenemos clientes, de nada nos sirve. Cuando le preguntamos a los clientes qué cosas les gustaría tener, muchas no son cosas por las que estarían dispuestos a pagar, por ello, es importante que cubra una necesidad por la que sí estén dispuestos a pagar. Implica responder a preguntas como:

- ¿Qué valor damos a nuestros clientes?
- ¿Cuál de los problemas de nuestros clientes estamos ayudando a resolver?
- ¿Qué necesidades de los clientes estamos satisfaciendo?

Podemos profundizar más, si trabajamos el **Canvas de Propuesta de valor**.

## CLIENTES, ¿a quién vas a vender?

Los clientes son muy importantes, son el centro de cualquier modelo, porque sin clientes no hay negocio. Y esto no se suele tener muy en cuenta, ya que muchos proyectos nacen enfocados al producto y no al cliente. Esto implica grandes riesgos, ya que la idea que tenemos puede ser maravillosa, o parecérnoslo, pero luego, ya demasiado tarde, nos damos cuenta que nadie está dispuesto a pagar por nuestro producto. En muchos casos, estamos enamorados de nuestro invento, pero la realidad es que no llega a satisfacer ninguna necesidad concreta, ni soluciona ningún problema, de quienes podrían ser nuestros clientes. Por eso, lo primero que debemos hacer es encontrar un cliente y una propuesta de valor para ese cliente. No obstante, la obsesión por encontrar clientes no debe llevarnos a pensar que cuanto más abarquemos, mejor. No creas que tus clientes son todos. Inicialmente, hay que focalizar, y ya habrá tiempo, según evolucione la empresa, para ampliar y/o cambiar los segmentos de clientes (de mercado).

Un **segmento de mercado**, de forma básica, podría ser, un grupo de personas que comparten uno o más atributos relevantes y que pueden tener similares necesidades. Podemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las características de nuestros posibles clientes? (edad, género, ingresos, educación, profesión, residencia. En el caso de que nuestros clientes fuesen empresas: sector, tamaño, ingresos, sus proveedores, sus ventas,...).
- ¿Quién compra?, ¿Quién decide?
- ¿Serán estos clientes los consumidores finales?

- ¿Tenemos varios grupos de clientes? Si hay varios grupos, ¿Quiénes serán los más importantes para nuestra empresa? (priorización).
- ¿Qué datos conocemos sobre este mercado? ¿hemos consultado alguna investigación o fuente de datos de este mercado?

No menos importante, que el resto de elementos, es el **tipo de relaciones que vamos a tener con nuestros segmentos de cliente**, pueden ser, personales (cara a cara, telefónicas, etc.), a través de tecnología (e-mail, buzones...), a través de terceros o representantes, externalización de servicios, personalizadas, autoservicio,... La relación que se establece con el cliente está muy relacionada y condicionada por el segmento de cliente, la propuesta de valor que se va a ofrecer y los canales de comunicación y distribución que se establecen para la entrega de la propuesta. La clave aquí es:

- ¿Cómo vamos a captar a nuestros clientes?
- ¿De qué forma vamos a fidelizarlos?
- ¿Cómo vamos a conectar nuestra propuesta de valor con el cliente?
- ¿Qué sensación queremos que produzca nuestra marca en el cliente?

Además debemos estudiar los canales, tanto los que vamos a utilizar para hacer llegar cuál es la propuesta de valor a nuestros clientes, que serán los canales de comunicación como publicidad, página web, blogs, conferencias, eventos, redes sociales, así como ofrecérsela a través de la venta y la postventa, por ejemplo: tienda online, tienda física propia o de terceros, etc. Cuando utilizamos como canal a un intermediario, se consigue menos márgenes de beneficio, pero permite aumentar su ámbito de actuación, siendo al contrario, cuando utilizamos nuestros propios canales directos, en este caso los márgenes de beneficios son mayores, pero el coste de su gestión puede ser elevado. El truco consiste en encontrar el equilibrio entre los diversos tipos de canales para que el cliente consiga su objetivo, y nuestros ingresos sean los máximos posibles. Podemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿A través de qué canales estamos llegando a nuestros clientes? (canales de comunicación y distribución).
- ¿Llegaríamos a nuestros clientes de la forma que a ellos les gustaría?
- ¿Podríamos utilizar mejor nuestros canales para captar más clientes?
- ¿Cuál es la mejor forma de integrar nuestra propuesta de valor en las rutinas diarias de nuestros clientes?

- ¿Cuáles son los canales más eficaces y eficientes(costes) en nuestro sector?
- Si queremos utilizar diferentes canales, ¿estarían bien conectados a su vez? (por ejemplo, si vamos a tener tienda física y online).

## ACTIVIDADES CLAVE

En toda empresa existen unos procesos que serán los más importantes para el desempeño de su actividad. Es una de las piezas más complicadas de definir dentro de un modelo de negocio porque de ella depende que tengamos claro qué somos y qué queremos ser. Cada modelo requiere una serie de actividades claves distintas. Dependiendo del tipo de negocio, las actividades incluyen el diseño, el desarrollo, la gestión de la cadena de suministro, la fabricación, los servicios, desarrollo y sostenimiento de la plataforma y del sistema de pagos, la gestión del conocimiento y formación continua, y la entrega de un producto de alta calidad. Podemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Qué actividades son necesarias para entregar nuestra propuesta de valor al cliente?
- ¿Qué actividades debemos saber hacer para identificar a nuestros clientes?
- ¿Qué actividades son clave para establecer buenas relaciones con nuestros clientes?

## RECURSOS CLAVE

Este bloque describe los recursos más importantes que necesitamos para que funcione nuestro modelo de negocio. Estos recursos se pueden categorizar según los siguientes criterios:

- Físicos: maquinaria, vehículos, edificios...
- Intelectuales: marcas, patentes, copyrights...
- Humanos: dependiendo del modelo de negocio pueden ser necesarios recursos humanos clave en un área determinada.
- Financieros: efectivo, líneas de crédito, stock options...

## ALIANZAS - SOCIOS CLAVE

Este bloque describe la red de proveedores y partners necesarios para que el modelo de negocio funcione. Existen 3 factores que nos llevan a buscar socios:

- Optimización y economías de escala: las empresas no pueden proveerse de todo de forma interna, por lo que es necesario contar con proveedores para reducir costes.
- Reducción de riesgos: pueden ser necesarias alianzas estratégicas que nos permitan reducir la incertidumbre.

- Adquisición de recursos o actividades: las compañías no suelen tener todos los recursos necesarios ni pueden desarrollar todas las actividades de forma interna.

Las alianzas permiten ampliar sus propias capacidades, apoyarse en otras empresas para proporcionar recursos particulares o realizar ciertas actividades, adquirir conocimientos o licencias, o acceder a los clientes. En este caso, podemos responder a preguntas como:

- ¿Quiénes son nuestros socios principales?
- ¿Quiénes son nuestros principales proveedores?
- ¿Qué recursos claves estamos adquiriendo de los socios?
- ¿Qué actividades clave realizan los socios?

## ESTRUCTURA DE COSTES

Describe todos los costes en los que se incurre al operar el modelo de negocio, la creación y entrega de valor, el mantenimiento de relaciones con los clientes y la generación de todos los ingresos. Podemos calcularlos, con relativa facilidad, después de definir los recursos claves, las actividades clave y las principales alianzas. La estructura de costes incluye aquellos que son fijos (no varían aunque se aumente la producción, tales como salarios, alquileres, y gastos de instalaciones) y variables (varían proporcionalmente con el aumento / disminución de la producción). Los costes pueden estar guiados por diferentes factores:

- Basados en la minimización de costes: reduciendo al máximo, para tener un precio y beneficios adecuados.
- Basados en la propuesta de valor, donde no hay tanta preocupación por el coste y el precio, pero sí por la creación de un valor premium y un alto grado de servicio personalizado.

Para definirlos, debemos responder a preguntas como:

- ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?
- ¿Cuáles son los recursos y las actividades clave de mayor coste?

## FUENTES DE INGRESOS

En este apartado debemos preguntarnos cuáles son los valores por los cuales los clientes estarían dispuestos a pagar y cuáles son las fuentes de ingresos para cada segmento de clientes. Estas pueden ser:

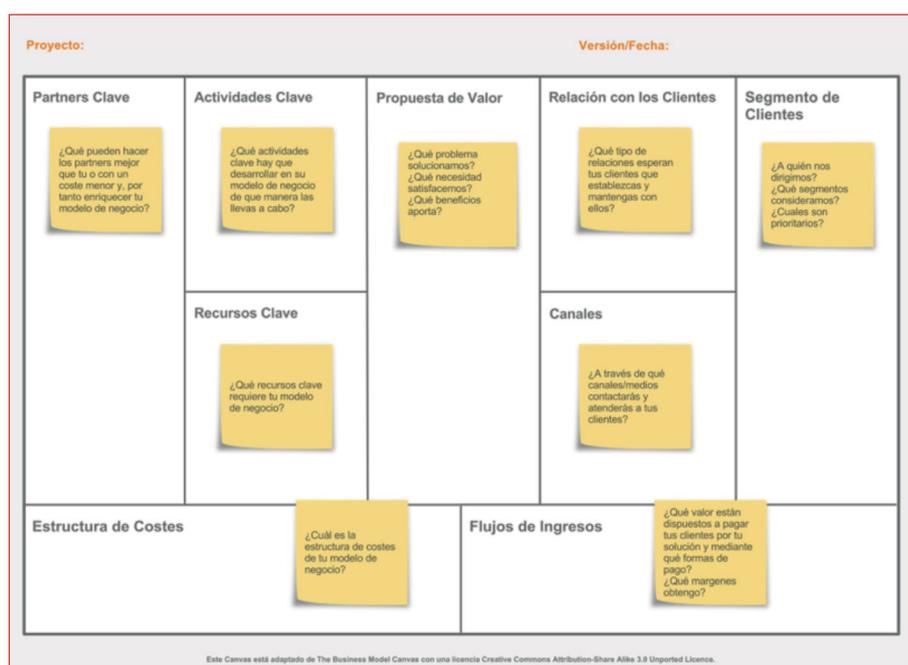
- Pagos directos de los clientes, de una sola vez.
- Ingresos derivados de pagos escalonados o segregados por periodos.
- Venta de derechos de propiedad sobre un producto.

- Cuotas de suscripción o mensualidades.
- Préstamos, renting o alquiler sobre la concesión del derecho exclusivo a utilizar un activo.
- Licencias o permisos para usar productos o servicios protegidos por la propiedad intelectual.
- Derivados de tarifas de publicidad de un determinado producto, servicio o marca. Debemos responder a preguntas como:
  - ¿Cuánto están dispuestos a pagar los clientes por la propuesta de valor que les ofrecemos?
  - ¿Cómo prefieren pagar?
  - ¿Cuánto contribuyen cada segmento de clientes a los ingresos totales?

El canvas puede estar más o menos detallado, pero lo importante es, sobre todo, la coherencia de tu modelo. Si alguna pieza no encaja, deberás volver a pensar sobre ello.

Recomendamos que dibujes o imprimas en grande el lienzo. Utiliza post-it para completar los conceptos descritos en cada celda. Te resultará más fácil corregirlos o moverlos.

Una vez hayamos podido completar el lienzo, conoceremos mejor nuestra idea de negocio y la podremos explicar de forma más fácil a clientes, socios e inversores. Este es el primer paso para crear un nuevo proyecto, que podremos completar plasmando todo lo aprendido en un plan de empresa.



Fuente: <http://advenio.es/crea-tu-business-model-canvas-con-google-docs/>

## ■ ¿QUÉ OBJETIVOS SE QUIEREN ALCANZAR?

Se trata de una herramienta diseñada por Alex Osterwalder con la ayuda de Yves Pigneur y que fue presentada “en sociedad” en “Business Model Generation”, un libro absolutamente imprescindible (posteriormente traducido al castellano como “Generación de Modelos de Negocio”). En él, además, habla sobre las ventajas y desventajas de adoptar distintas estrategias de ingresos (freemium, long tail...) y su relación con las herramientas de los océanos azules.

Es un modelo intuitivo, dentro del pensamiento anglosajón, que se aleja del encorsetamiento de los planes de negocio, aunque no es incompatible, sino complementario. Permite una visión general de la idea de negocio.

## ■ RECOMENDACIONES

Si quieres profundizar más, tienes la web [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com) y <https://strategyzer.com/books/business-model-generation> (en inglés)

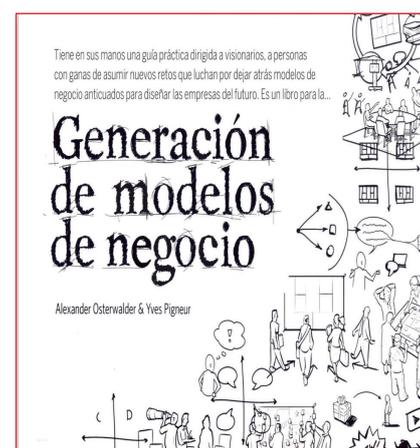
Puede ser de interés, este post de Javier Megías sobre el Business Model Canvas: <https://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>

También, recomendamos leer el libro (disponible en castellano) Business Model Generation, de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, el cual define un modelo de negocio, describiendo como una organización crea, entrega y captura valor.

Título: GENERACION DE MODELOS DE NEGOCIO (EN PAPEL)

Autor: ALEXANDER OSTERWALDER; YVES PIGNEUR , 2011

Editorial: DEUSTO S.A. EDICIONES



Además, podrás encontrar talleres y cursos, específicos para entender este lienzo. Te recomendamos que si buscas un curso que te permita su uso efectivo, no puede ser menor de 40 horas.