Cómo crear un Modelo de Negocio con el Lienzo Canvas

**Crear un modelo de negocio con Canvas** no es nada complicado, te lo aseguro.

Este modelo también conocido como ***business model canvas*, lienzo de modelo de negocio** o simplemente **lienzo canvas,** tomó gran difusión hace unos años, debido a su simpleza.  
Es **fácil crear un modelo de negocio** con este método ya que en una sola hoja permite visualizar de manera rápida y sencilla los principales elementos del negocio.

**Cómo crear un modelo de negocio con el “Lienzo Canvas”**

1. [**Elegir el segmentos de mercado**](http://www.tribuemprendedor.com/como-crear-un-modelo-de-negocio-lienzo-canvas/#mercados)
2. [**Crear la propuesta de valor**](http://www.tribuemprendedor.com/como-crear-un-modelo-de-negocio-lienzo-canvas/#valor)
3. [**Seleccionar los canales con los clientes**](http://www.tribuemprendedor.com/como-crear-un-modelo-de-negocio-lienzo-canvas/#canales)
4. [**Estudiar las relaciones con los clientes**](http://www.tribuemprendedor.com/como-crear-un-modelo-de-negocio-lienzo-canvas/#clientes)
5. [**Definir las fuentes de ingreso**](http://www.tribuemprendedor.com/como-crear-un-modelo-de-negocio-lienzo-canvas/#ingresos)
6. [**Definir los recursos claves**](http://www.tribuemprendedor.com/como-crear-un-modelo-de-negocio-lienzo-canvas/#recursos)
7. [**Establecer las actividades claves**](http://www.tribuemprendedor.com/como-crear-un-modelo-de-negocio-lienzo-canvas/#actividades)
8. [**Buscar socios estratégicos para el negocio.**](http://www.tribuemprendedor.com/como-crear-un-modelo-de-negocio-lienzo-canvas/#asociaciones)
9. [**Analizar la estructura de costos**](http://www.tribuemprendedor.com/como-crear-un-modelo-de-negocio-lienzo-canvas/#costos)

¿De dónde surge el Modelo Canvas?

El lienzo canvas tuvo su origen de la tesis de grado de **Alexander Osterwalder** quien creó la herramienta para generar **modelos de negocios para Startups y emprendedores.** En 2011 Osterwalder junto con Yves Pigneur publican su libro, “*Business model generation,*” que se volvió un bestseller entre los emprendedores de habla inglesa. En español se dio a conocer bajo el título de [**“Generación de modelos de Negocios”.**](http://www.tribuemprendedor.com/ir/canvas/)

¿Qué es el Modelo de negocio Canvas?

Según los autores (Osterwalder y Pigneur), un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización**crea, entrega y captura valor.**

El **Modelo de Negocio Canvas** muestra, a través de **9 bloques o pasos,** la lógica  de cómo un negocio pretende hacer dinero.

Un emprendedor debe prestar atención al Modelo Canvas de Osterwalder, como una manera de **agregar valor a las ideas de negocio** e incorporar esto dentro de todo el ciclo de vida del proyecto.

Los nueve bloques del Modelo Canvas abarcan las **4 áreas principales de un negocio:**

1. Clientes
2. Oferta
3. Infraestructura
4. Viabilidad financiera

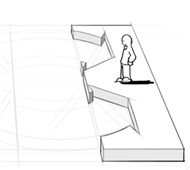
Cómo crear un Modelo de Negocio con el Lienzo Canvas

Para crear tu modelo de negocio de forma rápida y sencilla [**descarga la plantilla**](http://www.tribuemprendedor.com/como-crear-un-modelo-de-negocio-lienzo-canvas/#descargar) y comienza a completar los 9 bloques del modelo.

A continuación te explico de qué se trata cada uno de **los 9 bloques del Modelo de Negocios Canvas.**

#1 Segmentos de Mercado

El primer bloque del Modelo Canvas define a los grupos o segmentos de personas o entidades que queremos alcanzar con nuestra propuesta de valor del punto #2.



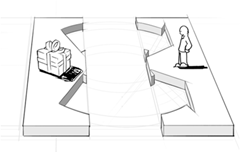
El modelo comienza desde este bloque ya que una vez que se conozcan las **necesidades específicas del cliente objetivo** se podrá diseñar el resto del modelo de negocios. Debemos agrupar los varios segmentos de mercados que la empresa va a atender según atributos comunes.

Veamos algunos segmentos de mercado a tener en cuenta:

* **Mercados de masas.**
* **Nicho de mercado.**
* **Mercado segmentado:** cuando una empresa puede atender a mercados diferentes con su producto o tecnología. Ejemplo: Micro Precision System ofrece soluciones de micromecánica para la industria relojera, médica y automoción industrial.
* **Mercado diversificado:**cuando una empresa atiende dos segmentos de mercados no relacionados y con necesidades diferentes. Ejemplo: Amazon vende libros online pero a partir de 2006 diversificó su negocio ofreciendo servicios de *cloud computing* (espacio almacenamiento en línea).
* **Plataformas multilaterales:** cuando el negocio de una empresa necesita unir dos segmentos de mercados independientes. Por ejemplo Facebook: une a sus usuarios con los anunciantes de publicidad; EasyTaxi, que une al pasajero con el taxista que presta el servicio.

#2 Propuesta de Valor

Se trata del **conjunto de beneficios** que una empresa ofrece a los clientes del punto #1.



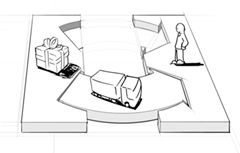
**La propuesta de valor** es la forma en que la empresa resuelve una necesidad de un mercado. Es el motivo por el cual un grupo de clientes eligen reiteradamente el producto/servicio de una empresa ([**fidelización y recompra**](http://www.tribuemprendedor.com/conseguir-ventas-embudo-de-ventas-en-internet/#roles-embudo)).

No es excluyente que la propuesta de valor sea **única** pero sí es recomendable para cualquier emprendimiento que quiera iniciar más rápido y con menos [**competidores.**](http://www.tribuemprendedor.com/analisis-de-la-competencia-y-competidores/)

Sin entrar de lleno en todas las **características que puede tener una propuesta de valor,** el libro de Osterwalder analiza algunas de estas para poder completar el Modelo Canvas:

* **Producto o servicio novedoso.**
* **Mejorar el desempeño** de un producto o servicio.
* **Personalización / customización.**
* **Facilitar el trabajo del cliente:**un servicio o producto debe solucionar un problema del cliente para que éste dedique su tiempo al núcleo del negocio en sí. Por ejemplo, Apple puede dedicar el tiempo necesario a la innovación de sus productos comprando las pantallas o cámaras de sus teléfonos móviles a otros fabricantes y no dedicándose a fabricarlas.
* **Diseño.**
* **Precio.**
* **Marca o Estatus.**
* **Reducción de costos para el cliente:**la propuesta de valor debe permitir a un cliente reducir los costos del cliente.
* **Reducción de riesgos:** por ejemplo las pólizas de seguro para la compra de vehículos usados.
* **Accesibilidad:** poner a disposición del cliente un producto/servicio que antes era inaccesible. Por ejemplo la publicidad mediante **Facebook Ads** nos permite competir con las grandes empresas a precios bajos.
* **Comodidad o utilidad** de un producto/servicio.

#3 Canales



Este bloque analiza como una empresa **alcanza al mercado elegido** de clientes (#1) para llevarles la propuesta de valor (#2).

Según Osterwalder, los canales de una empresa o emprendimiento pueden ser de **varios tipos***(no siempre incluye todos):*

* Canales **directos** y Canales **indirectos**.
* Canales **propios** y Canales de **socios.**

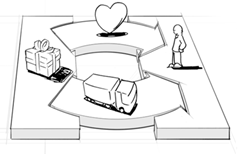
A su vez, los canales atraviesan por **5 fases:**

1. **Información al inicio:** ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de la empresa?
2. **Evaluación:** ¿Cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar la propuesta de valor de nuestra organización?
3. **Compra:** ¿Cómo permitimos que nuestros clientes compren nuestros productos y servicios?
4. **Entrega:** ¿Cómo entregamos la proposición de valor a los clientes?
5. **Post-Venta:** ¿Cómo proveemos soporte post-venta a los clientes?

#4 Relaciones con los Clientes

El bloque de relación con los clientes analiza como la empresa se relaciona con los clientes definidos en el punto #1.

Debemos tener en cuenta las varias **categorías** de relaciones con los clientes para crear un modelo de negocios:

****

1. **Asistencia Personal:** se refiere a la comunicación entre el cliente y la empresa antes, durante o después de la compra. Ejemplos de formas de contacto: por teléfono, por email, en la tienda física.
2. **Asistencia personal exclusiva:** se trata de un tipo de asistencia personal más íntima y exclusiva. Por ejemplo, muchos bancos y compañías aéreas cuentan con servicios o sectores VIP para los clientes que ellos definen como más “importantes”.
3. **Autoservicio:** la empresa no atiende directamente al cliente sino que crea los medios de automáticos para que el cliente resuelva su problema solo. El ejemplo más clásico fueron los bancos cuando crearon los cajeros automáticos.
4. **Servicios automáticos:**autoservicio + automatización.

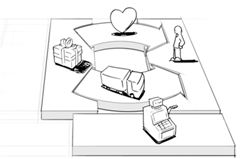
Por ejemplo Netflix.com permite crear un perfil o acceder a tu perfil de Facebook y automáticamente te recomendará las películas que mejor se adapten a tus gustos.

1. **Comunidades:** hoy en día vemos claramente cómo las empresas crean comunidades a través de las redes sociales para interactuar mejor y de forma directa con sus clientes. Es notable la retroalimentación (*feedback*) que las empresas reciben de esta manera. (Ejemplo: Telefónica a través de sus perfiles en redes sociales y creación de blogs en línea).
2. **Creación colectiva:** por ejemplo Amazon.com invita a sus clientes a crear valor a través de las reseñas que estos escriben sobre los libros que han comprado y leído.

#5 Fuente de Ingresos

El bloque de fuente de ingresos representa el dinero que genera la empresa de cada uno de los segmentos de mercado definidos en el punto #1.

Algunos ejemplos de **fuentes** para generar ingresos:

****

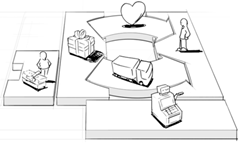
* **Venta de productos o servicios**
* **Cuota por uso.** Ejemplo: telefonía móvil con plan variable, noches alojado en un hotel.
* **Cuota de suscripción.** Ejemplo: Netflix, membresía de un gimnasio.
* **Préstamos/alquiler/leasing.** Ejemplo: Hertz con sus vehículos de alquiler.
* **Concesión de licencias o patentes.**
* **Gastos de corretaje.**Ejemplo: comisiones cobradas por un agente inmobiliario o corredor de bolsa.

Finalmente debemos tener en cuenta el **mecanismo de fijación de precios** que utilizaremos por cada fuente de ingreso:

* **Fijo:** precios establecidos según una lista de precios, características del producto, según el segmento de mercado o según el volumen.
* **Dinámicos:** precios que cambian según el mercado. Cambian por una negociación, según cantidad de stock, en tiempo real según la oferta y demanda online, precios por pujas o subastas.

#6 Recursos Clave

En este bloque deberemos detectar los elementos de mayor importancia para que un negocio funcione.



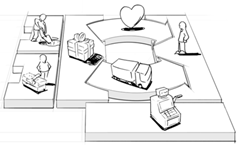
Para poder **unir los bloques estudiados antes**, una empresa requiere recursos clave que le permitirá crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos.

Veamos algunos **recursos** que deberemos tener en cuenta al crear un modelo de negocios:

* **Físicos.**
* **Intelectuales.** Marcas, derechos de autor, patentes, etc.
* **Humanos.** Para una agencia de publicidad sus “creativos”, para la industria farmacéutica sus científicos expertos. Para un restaurante de alta gama, su reconocido *chef* de cocina.
* **Económicos.** Son los recursos financieros y/o garantías financieras como el efectivo, líneas de crédito, opciones de acciones para contratar empleados claves. No se refiere a capital inicial.

#7 Actividades Clave

En este bloque debemos identificar las acciones más importantes que una empresa debe ejecutar para que el modelo de negocio funcione.



Al igual que los recursos clave (#6), este punto es necesario para poder **unir los bloques del modelo.** Debemos definir las actividades clave para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.

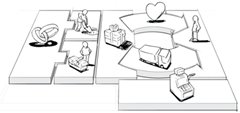
Algunas **actividades clave a tener en cuenta** en nuestro modelo de negocios con Canvas:

* **Producción.** Es la actividad predominante de un fabricante. Incluye actividades clave como diseño y entrega del producto.
* **Resolución de problemas.** Actividad de consultoría, hospitales; por ejemplo requieren actividades de gestión de información y capacitación continua.
* **Plataforma/red.**Por lo general se trata de empresas tecnológicas. Ejemplos: Amazon.com realiza actividades constantes para mantener su plataforma digital actualizada. Microsoft actualiza constantemente su software. Incluye actividades clave como gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma digital o software.

#8 Asociaciones clave

En este bloque debemos especificar la red de proveedores y socios estratégicos para que el modelo de negocio funcione.

Ejemplos de **asociaciones clave** dentro del modelo de negocio:

****

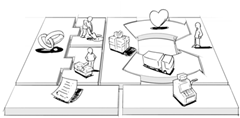
* **Alianzas estratégicas** entre empresas no competidoras.
* **Coopetición.** Asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
* **Joint ventures.** (Empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
* **Relaciones cliente-proveedor** para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Según el *business model canvas* existen **3 motivos para establecer asociaciones:**

* **Optimización y economía de escalas.**
* **Reducción de riesgos e incertidumbre.** Ejemplo: el formato *blue-ray* de discos ópticos fue producido por varios fabricantes de la industria multimedia para asegurarse un formato único. Los productos *blue-ray* son vendidos por esos fabricantes pero por separado.
* **Compra de recursos y actividades.** Ejemplos: Samsung compra la licencia de uso de Android para evitar tener que desarrollar un sistema operativo propio.

#9 Estructura de Costos

En este último bloque se analizan todos los costos asociados a la puesta en marcha del modelo de negocio.



Debemos **convertir a números** algunos de los bloques estudiados anteriormente. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste.

El **modelo de negocios canvas** explica que todos los modelos de negocio tienden a intentar la reducción de costos. De todas maneras podemos dividirlos en dos:

* **Modelo impulsado por el Costo.** Se trata de recortar gasto donde sea posible para obtener el mayor lucro posible. Ejemplo de esto es la compañía aérea Ryan Airlines con una estrategia de menores costos posibles.
* **Modelo impulsado por el Valor.** Se refiere a servicios Premium donde una excelente experiencia de uso forma parte del modelo de negocio. Ejemplo característico son los hoteles de alta gama que no miran en gastos para muchos de sus servicios.

**Características de los Costos:** al crear un modelo de negocios con el Lienzo Canvas debemos analizar la siguiente estructura de costos:

* **Costos fijos.**
* **Costos variables**por unidad vendida o producida.
* **Economía de escala.** Son los ahorros que se obtienen a medida que aumenta la cantidad producida. Ejemplo: mayor cantidad comprada a un proveedor, más ahorro por unidad comprada.
* **Economía de amplitud.** Si se trata de un modelo de negocio para un gran proyecto debemos tener en cuenta que nuestros canales de distribución podrían ser utilizados para varios de nuestros productos. Lo mismo ocurre con las maquinarias instaladas por ejemplo.

**Ventajas y desventajas de utilizar el lienzo Canvas**

VENTAJAS

* **Simplifica la realidad:** ayuda a simplificar la realidad de la empresa y a ver los componentes principales de un modelo de negocio en una hoja de papel.
* **Visión global:** es una foto panorámica de la forma que la empresa pretende alcanzar su objetivo.
* **Herramienta estratégica:** te ayudará a trazar la estrategia que tu emprendimiento debe seguir.
* **Rápido:**podrías tardar cómo máximo 10 minutos en completar todas los bloques y discutir tu idea con tu socio de negocios.
* **Bajo costo:** se trata de recolectar información simplificada que en muchas ocasiones ya posees.
* **Rechaza el modelo al instante:**permite rechazar una idea de negocio inmediatamente y no perder más tiempo en ella.

DESVENTAJAS

* **Abstracción:** al ser una simplificación de la empresa, no se trata de un modelo real de negocios sino de una abstracción.
* **Simplificación extrema:**no incluye todos los elementos del modelo de negocio completo y menos de un plan de negocios.