



El Modelo CANVAS. Una metodología sencilla para que nuestro negocio tenga éxito

Un modelo de negocios describe racionalmente cómo una organización crea, entrega y captura valor. Todo esto se quedaría en aburrida teoría si no fuésemos capaces de poder mostrarlo gráficamente. El mejor ejercicio que se puede hacer es utilizar The Business Model Canvas, que permite ver y moldear en un solo folio -estructurado en nueve elementos- cuál es nuestro modelo de negocio.

Cuando un **emprendedor** se plantea por primera vez una idea de negocio, no resulta fácil trasladar inicialmente el proyecto que flota en su cabeza a una realidad tangible, que pueda ser rentable a corto o medio plazo. Desde hace años, las diferentes escuelas de negocio enseñan estrategias que puedan asegurar que nuestra iniciativa llegue a ser un éxito.

Este cometido choca en ocasiones con la realidad. Y es que los diferentes **modelos de negocio** existentes no siempre representan las soluciones perfectas para nuestra propuesta empresarial. ¿Existirá alguna metodología *casi* perfecta, que pueda superar los inconvenientes de las propuestas anteriores? En 2008, cuando nadie esperaba una respuesta a esta pregunta, nació lo que luego se conocería como **modelo Canvas**.

La metodología, desarrollada por Alexander Osterwalder, está consolidándose como una alternativa real para **agregar valor a las ideas de negocio**. Este objetivo, que debería ser el *leit motiv* de cualquier emprendedor, no es una tarea sencilla. Sin embargo, el modelo Canvas es una herramienta lo suficientemente sencilla como para ser aplicada en cualquier escenario: pequeñas, medianas y grandes empresas, independientemente de su estrategia de negocio y público objetivo.

La sencillez del modelo Canvas, clave de su éxito

Uno de los puntos más importantes de la idea de Osterwalder fue la **simplificación de la metodología**. Aunque inicialmente su propuesta fue publicada en su tesis doctoral sobre [ontología de los modelos de negocio](#), en 2004, cuando apareció oficialmente el libro acerca del modelo Canvas, se observó que era realmente sencillo implementar los 9 pasos de

su propuesta:

1. Segmentar los **clientes**, para conocer el nicho de mercado y las oportunidades de nuestro negocio.
2. Definir bien la propuesta de valor, en otras palabras, saber **por qué somos innovadores** y qué nos diferencia de nuestra competencia y nos acerca a potenciales clientes.
3. Delimitar los **canales** de comunicación, distribución y de estrategia publicitaria que seguiremos, para fortalecer nuestra marca e idea de negocio.
4. Establecer la relación que mantendremos con los clientes.
5. Determinar las **fuentes económicas** de nuestra idea de negocio, un aspecto fundamental si queremos tener éxito.
6. Identificar los activos y **recursos** clave que necesitaremos como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial.
7. Conocer las **actividades** clave que darán valor a nuestra marca, y saber las estrategias necesarias para potenciarlas
8. Tener en cuenta los socios clave con los que establecer contactos y alianzas para el negocio. En otras palabras, definir las estrategias de **networking** con potenciales socios o proveedores, entre otras figuras importantes.
9. Marcar las estructuras de **costes**, para llegar a saber el precio que tendrá que pagar el cliente por adquirir el bien o servicio que ofrecerá nuestra idea de negocio.

Para identificar los pasos necesarios para aplicar el modelo Canvas en nuestro negocio, podemos guiarnos por el siguiente esquema:



Como explica Osterwalder en el libro Generación de modelos de negocio (www.businessmodelgeneration.com), de Ediciones Deusto (Grupo Planeta), “la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica”.

Lo que viene a decir The Model Canvas es que “tienes una propuesta de valor, que es lo que te hace especial en el mercado –y que está colocada en el centro del lienzo (ver la distribución en el gráfico)-. Tu propuesta de valor la tienes que llevar a una serie de clientes (que es lo que está ubicado a la derecha), con los que tendrás que establecer una serie de relaciones. Y para llevar esa propuesta de valor a los clientes, lo tienes que hacer a través de unos canales –comerciales, Internet, tiendas offline, etc.-. Eso sería de puertas hacia fuera. De puertas hacia dentro (a la izquierda en el lienzo), tienes las actividades y los recursos clave, es decir, lo que obligatoriamente tienes que hacer y lo que es crítico dentro de tu modelo

de negocio, y los socios clave con los que vas a trabajar". Y por último, y no menos importante que los otros siete elementos, la estructura de costes y las líneas de ingresos de tu negocio. Esto aplica a cualquier negocio, incluyendo el Social Media.



Asociaciones clave. Entre los emprendedores, cada día, hay un mayor interés por establecer acuerdos de colaboración con terceros para compartir experiencias, costes y recursos (socios estratégicos, socios industriales, socios inversores, economías de escala, etc.) que les permitan diseñar, desarrollar y gestionar sus proyectos de negocio.

Estructura de costes. Un aspecto que no se tiene muy en cuenta cuando se define el modelo de negocio es cuándo cobra tu empresa. El santo grial de los financieros son las necesidades operativas de financiación que tiene que ver con ¿cobras a tu cliente antes de pagar a tus proveedores? “Es el modelo Mercadona. Lo que gana de los clientes que compran en sus tiendas lo tiene en el bolsillo 90 días hasta que paga a sus proveedores. En un modelo así, tu obsesión tiene que ser crecer, porque cuanto más creces más dinero tienes en el bolsillo.

En contraposición a ese modelo está el de la consultoría: “Contratas el proyecto con tu cliente -destaca este experto- y empiezas a ejecutarlo. Dura tres meses y tus empleados ‘tienen la fea costumbre’ de cobrar todos los meses. Estás invirtiendo dinero que aún no has cobrado para lograrlo al final”.

De ahí que las necesidades de financiación sean un elemento a analizar escrupulosamente, “porque un modelo con necesidades como éstas tiene un problema: si crece mucho, puede morir de éxito. Imagina un crecimiento del 200%, como vas a necesitar más empleados, ¿con qué vas a pagar sus nóminas que ahora son más y no tienes hasta que no cobres? Incluso peor en los casos en los que la consultora cobra sólo si tiene éxito. Por ejemplo, hay empresas que trabajan con la Administración y cobran a 660 días, y eso genera una tensión de tesorería tremenda”. Se recomienda calcular cuánto ganas de cada venta y de qué manera contribuye a cubrir parte de los costes de estructura, y las pérdidas iniciales: “Analiza tu capacidad y velocidad de llegar a breakeven. Calcula qué inversión inicial necesitarás, qué parte para cubrir las pérdidas iniciales hasta llegar al punto muerto. Calcula el ciclo de venta hasta que llega el dinero a tu bolsillo, que suele ser mucho más largo de lo previsto. Hay previsiones que dicen que tendrás ventas a partir del segundo mes y, según qué mercado, puedes estar más de seis meses invirtiendo sin generar ingresos”.

Tu propuesta de valor. Es aquello que te hace diferente de la competencia... pero sin olvidar un pequeño detalle: aquello que te hace diferente y por lo que tu cliente está dispuesto a pagarte. Puedes tener la idea del siglo, pero si no tienes clientes, de nada sirve. Ambos -propuesta de valor y cliente- se necesitan como el oxígeno para respirar. Hay emprendedores que diseñan su modelo alrededor de una propuesta de valor centrada en resolver una necesidad determinada de un cliente, pero no es por la que está dispuesto a pagar. Es una necesidad que le parece interesante, pero de ahí a pagar por ella hay una gran diferencia. Cuando le preguntas a los clientes qué cosas les gustaría tener, muchas no son cosas por las que estarían dispuestos a pagar. Por eso, lo importante es que cubra una necesidad por la que sí estén dispuestos a pagar. Muchos emprendedores se dedican a buscar cosas que a nadie se les haya ocurrido, cuando la mejor estrategia para un emprendedor es resegmentar un nicho: "Imagina un mercado típico donde todo se hace a medida, donde hay una fuerza comercial que tiene que hablar cara a cara con el cliente y tratarlo con mucho cuidado -porque como todo es a medida y son procesos de producción lentos-. Por qué no darle la vuelta a ese nicho y, por ejemplo, en lugar de trabajar a medida, voy a hacer unos productos X e Y, y mi canal de venta será Internet, y será autoservicio, y te lo serviré en cuatro días y a un precio más competitivo. Muchas veces, los clientes no se han planteado que se puede hacer otra cosa, porque nadie se lo ha ofrecido antes. Si eres capaz de cambiar algo que existe ofreciéndole al cliente mejoras en todo el proceso, puede funcionar muy bien".

Relaciones con los clientes. No menos importante, que el resto de elementos, es el tipo de relaciones que quieres establecer con cada uno de tus segmentos de clientes. Y las relaciones pueden ser, entre otras, personales (cara a cara, telefónicas, etc.), automatizadas (a través de tecnología como e-mail, buzones...), a través de terceros (externalización de servicios), individuales (personalizadas), colectivas (a través de comunidades de usuarios). "La clave aquí es cómo vas a conectar tu propuesta de valor con el cliente. Y eso tiene que ver con la sensación que quieres que produzca tu marca en el cliente. Por ejemplo, ¿soy un Corte Inglés, soy un Caprabo, soy un Zara, soy un Privalia, etc.? Es eso que es tan difícil de explicar, pero que es lo que diferencia que te compren a que no lo hagan", sostiene Megías.

Actividades clave. Ésta es una de las piezas más complicadas de definir dentro de un modelo de negocio porque de ella depende que tengamos claro -y que así lo transmitamos al mercado- qué somos y qué queremos ser. Como explica Osterwalder en Generación de modelos de negocio, a modo de ejemplo: "La actividad clave del fabricante de software Microsoft es el desarrollo de software, mientras que la del fabricante de ordenadores Dell es la gestión de la cadena de suministros. A su vez, una de las actividades clave de la consultora McKinsey es la resolución de problemas". O como afirma Megías: "No todas las actividades son clave, pero la producción o el marketing sí lo son".

Recursos clave. Es el cómo vas a hacer tu propuesta de valor y con qué medios vas a contar: humanos, tecnológicos, físicos (locales, vehículos, naves, puntos de venta, etc.). Del estudio y análisis de este elemento depende, en gran parte, que el negocio llegue a ser viable, no tanto porque la propuesta de valor encaje en el mercado y haya clientes dispuestos a pagar por tus productos y/ servicios sino más bien porque mayores o menores recursos requerirán de mayores o menores esfuerzos financieros, intelectuales, de acuerdos con terceros, etc. De ahí que sea muy importante definir y valorar si, por ejemplo, vas a necesitar un equipo de ventas propio, externalizado; o si vas a llegar al cliente a través de una red de tiendas propias, franquicias u on line; o si vas a necesitar una flota de camiones o todo un complejo sistema logístico o vas a utilizar los recursos de socios estratégicos.

Fuentes de ingresos. Es la consecuencia de lo demás, pero paradójicamente tiene que ser a priori, es decir, antes de empezar debes saber cuáles serán tus fuentes de ingresos. Eso sí, no las definitivas, porque todo negocio evolucionará y su modelo, también. La rentabilidad. "En Internet estaba de moda montar un proyecto sin tener un modelo. Twitter o Facebook son dos ejemplos claros de que empezaron ofreciendo el servicio sin rentabilizarlo al principio, porque nacieron con mucha financiación y lo que quieren inicialmente es ganar volumen para luego estudiar cómo entrar en la senda de la rentabilidad: ¿a través de publicidad, servicios premium, etc.?", afirma Javier Martín, editor de Loogic.com.











¿Cómo generar ingresos? Consiste en ver que tienes un motor que, al arrancarlo, no se cala. Se suele diseñar el modelo con todas sus piezas y poner el motor en marcha para estudiar su mecánica de generación de ingresos. Imagina que vendes 100 unidades de tu producto y ves qué cuesta cada producto de manera marginal, qué costes de estructura tienes detrás, etc., así como qué pérdidas iniciales tendrás, qué inversión inicial harás... En esta fase, debes hacer grandes números, cuantificar y ver que, además de que el motor no se cale, tienes capacidad de generar unos ingresos que son superiores a unos costes, unos márgenes y unos beneficios. En esa proporción, afirma el profesor de Esade Business School, cuanto más vendas, más ingresos tendrás, y también más gastos, pero con un beneficio que podrás reinvertir. "Esta mecánica de relojero, en la que le das cuerda y observas cómo se mueve y ajustas y afinas algunas piezas, te permite incluso ver, por ejemplo, que tus costes de estructura son excesivos o saber cuánto tiempo tardarás en superar el punto muerto, obtener beneficios o cuántas unidades necesitarás para empezar a ser rentable. Te permite preguntarte ¿por qué

son elevados los costes? Ah, por esto y por esto otro. ¿Y si cambiamos esto por aquello? ¿Y si externalizo esa fase? ¿Y si me centro en esta actividad y retraso aquellas otras? ¿Cuáles son tus márgenes? ¿Puedo ajustarlos más? ¿Cuánto tengo que vender para cubrir costes? O pensar: ¿opto por un modelo de rotación o de margen?”.

Segmentos de mercado. La propuesta de valor es importante, pero no más que los clientes. Son el centro de cualquier modelo, porque sin clientes no hay negocio. Y esto que puede parecer una perogrullada de manual no se suele tener muy en cuenta. La causa suele ser que muchos proyectos nacen enfocados a producto y no al cliente. Y eso ¿qué riesgos implica? Tu idea puede ser maravillosa –o pareértelo a ti–, pero sin ningún interés comercial. “Suele pasar en proyectos lanzados por ingenieros –aclara Riera– muy orientados a cómo lo voy a hacer, qué funcionalidades ofreceré... proyectos muy enfocados a producto. Después se plantean buscar si alguien está dispuesto a pagar por su producto”. La principal causa de fracaso en este sentido, considera Riera, es aquella vinculada a ventas: “Estamos enamorados de nuestro invento, pero no hay nadie que quiera pagar por ello, porque no cubre ninguna necesidad ni soluciona ningún problema. Por eso, lo primero es encontrar un cliente y una propuesta de valor para ese cliente”. Lo ideal es buscar un nicho, cuanto más pequeño y vertical, mejor, porque un nicho resuelve la necesidad de un grupo muy concreto, normalmente no muy bien atendido, con lo cual suele estar dispuesto a pagar por ello”.

Canales. Este elemento incluye tanto los canales que vamos a utilizar para explicar a nuestros clientes cuál es la propuesta de valor como para ofrecérsela (venta y postventa). Como explica Osterwalder en Generación de modelos de negocio, se pueden utilizar y combinar diferentes canales (directos e indirectos y propios y de socios). Así, un modelo podría elegir y/o combinar entre un equipo comercial propio, una tienda online, una tienda física propia o de terceros, mayorista, etc. Los canales de socios reportan menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos. En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el coste de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado. El truco consiste en encontrar el equilibrio entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible.

Plantilla de ejemplo y usabilidad

<p>Socios clave</p>  <p>¿quiénes son nuestros socios clave? ¿quiénes son nuestros suministradores clave? ¿qué recursos clave vamos a adquirir de nuestros socios? ¿qué actividades clave realizan los socios?</p> <p>motivaciones para socios: aportación de recursos reducción de riesgo e incertidumbre aprovechamiento de recursos y conocimientos compartidos</p> <p>en la respuesta más: ¿cuáles son los socios más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿qué recursos clave son los más caros? ¿qué actividades clave son las más caras?</p> <p>características de ejemplo: capacidad de innovación calidad de servicio experiencia de negocio reputación de marca</p>	<p>Actividades clave</p>  <p>¿qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿nuestros canales de distribución? ¿nuestras relaciones con clientes? ¿nuestras fuentes de ingresos?</p> <p>categorías: actividades relaciones de parámetros canal de canales, etc.</p>	<p>Propuestas de valor</p>  <p>¿qué valor entregamos al cliente? ¿cuál de los problemas de nuestro cliente vamos a ayudarle a resolver? ¿qué paquetes de productos y servicios ofrecemos a cada segmento de cliente? ¿qué necesidades del cliente estamos satisfaciendo?</p> <p>características: personalización calidad de servicio flexibilidad de precios rapidez de entrega seguridad transparencia confianza exclusividad exclusividad de canales</p>	<p>Relaciones con clientes</p>  <p>¿qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de cliente? ¿cuáles hemos establecido? ¿cómo están integrados con el resto de nuestro modelo de negocio? ¿cuánto cuestan?</p> <p>ejemplos: relación personal relación de intermediarios relación de intermediarios relación de intermediarios relación de intermediarios relación de intermediarios</p>	<p>Segmentos de cliente</p>  <p>¿para qué estamos creando valor? ¿quiénes son nuestros clientes más importantes?</p> <p>en la respuesta más: ¿cuáles son los segmentos de clientes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿qué recursos clave son los más caros? ¿qué actividades clave son las más caras?</p>
<p>Recursos clave</p>  <p>¿qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿nuestros canales de distribución? ¿relaciones con clientes? ¿fuentes de ingresos?</p> <p>tipos de recursos: financieros humanos tecnológicos relacionales estructurales</p>	<p>Canales</p>  <p>¿a través de qué canales queremos ser contactados nuestros segmentos de cliente? ¿cómo los contactamos ahora? ¿cómo están integrados nuestros canales? ¿cuáles funcionan mejor? ¿cuáles son más eficientes en costes? ¿cómo los integramos con los valores de cliente?</p> <p>Fases del canal: 1. Descubrimiento 2. Descubrimiento 3. Descubrimiento 4. Descubrimiento 5. Descubrimiento 6. Descubrimiento</p>	<p>Estructura de costes</p>  <p>¿cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿qué recursos clave son los más caros? ¿qué actividades clave son las más caras?</p> <p>en la respuesta más: ¿cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿qué recursos clave son los más caros? ¿qué actividades clave son las más caras?</p> <p>características de ejemplo: capacidad de innovación calidad de servicio experiencia de negocio reputación de marca</p>	<p>Fuentes de ingresos</p>  <p>¿para qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿para qué pagan actualmente? ¿cómo están pagando ahora? ¿cómo prefieren pagar? ¿cuánto contribuye cada fuente de ingresos a los ingresos totales?</p> <p>tipos: venta de bienes venta de servicios venta de licencias venta de franquicias venta de franquicias venta de franquicias</p> <p>precio fijo: venta de bienes venta de servicios venta de licencias venta de franquicias venta de franquicias venta de franquicias</p> <p>precio dinámico: venta de bienes venta de servicios venta de licencias venta de franquicias venta de franquicias venta de franquicias</p>	<p>Recursos clave</p>  <p>¿qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿nuestros canales de distribución? ¿relaciones con clientes? ¿fuentes de ingresos?</p> <p>tipos de recursos: financieros humanos tecnológicos relacionales estructurales</p>