

El modelo Canvas en la formulación de proyectos

Diana Carolina Ferreira-Herrera*

Resumen

Propósito: el objetivo de este artículo es determinar la pertinencia de la metodología Canvas en la formulación de proyectos a través de la caracterización del modelo, resolviendo así la cuestión: ¿es la metodología Canvas un modelo pertinente para la gestión de proyectos en un contexto emprendedor? *Descripción:* el modelo Canvas busca que los proyectos se gestionen como unidades de negocio. Es un modelo que busca resaltar el potencial emprendedor en la gestión de proyectos. Para ello se realiza esta revisión con textos y artículos que han proporcionado las bases para trabajar sobre dicha metodología y otros referentes más antiguos, los cuales han sentado las pautas para hablar de planes y modelos de negocio. *Punto de vista:* el contexto innovador y emprendedor en que hoy se desarrollan los negocios genera la necesidad de modelos de negocios dinámicos, simples y que respondan rápidamente a los cambios del entorno y presenten una visión organizada de la información con la que se cuenta. *Conclusiones:* el modelo Canvas es una herramienta pertinente en un contexto de emprendimiento e innovación, y si bien el plan de negocio es importante, debe ser flexible, pendiente a responder a las oportunidades y necesidades (como el fichaje de Messi en una servilleta).

Palabras clave: Canvas, emprendimiento, modelo de negocio, plan de negocio.

* Magíster en Dirección Financiera.
Docente investigador, Ingeniería
Financiera, Universidad Piloto de
Colombia, Bogotá, Colombia.
Correo electrónico:
diana-ferreira@unipiloto.edu.co

Recibido: 14 de julio del 2015

Aceptado: 6 de noviembre del 2015

Cómo citar este artículo: Ferreira-Herrera,
D. C. (2015). El modelo Canvas en la
formulación de proyectos. *Cooperativismo y
Desarrollo*, 23(107), xx-xx. doi: [http://dx.doi.
org/10.16925/co.v23i107.1252](http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252)

The Canvas model in project formulation

Abstract

Purpose: The aim of this article is to determine the relevance of the Canvas methodology in project formulation through model characterization, thus answering the question: Is the Canvas methodology a relevant model for project management in an entrepreneurial context? *Description:* The Canvas model seeks to manage projects as business units. It is a model intended for emphasizing the entrepreneurial potential in project management. For this, texts and articles that have provided the basis for working on such methodology and other older references, which have set the guidelines to discuss business plans and models, are reviewed. *Point of view:* The innovative and entrepreneurial context in which businesses are conducted today creates the need for simple, dynamic models that promptly react to changes in the environment and provide an organized view of the information available. *Conclusions:* The Canvas model is a relevant tool in a context of entrepreneurship and innovation and, while the business plan is important, it must be flexible and ready to respond to opportunities and needs (such as the signing of Messi on a napkin).

Keywords: Canvas, entrepreneurship, business model, business plan.

O modelo Canvas na formulação de projetos

Resumo

Propósito: o objetivo deste artigo é determinar a pertinência da metodologia Canvas na formulação de projetos por meio da caracterização do modelo e resolver, assim, a questão: a metodologia Canvas é um modelo pertinente para a gestão de projetos num contexto empreendedor? *Descrição:* o modelo Canvas pretende que os projetos sejam geridos como unidades de negócio. É um modelo que busca ressaltar o potencial empreendedor na gestão de projetos. Para isso, realiza-se esta revisão com textos e artigos que têm proporcionado as bases para trabalhar sobre essa metodologia e outros referentes mais antigos, que têm estabelecido as normas para falar de planos e modelos de negócio. *Ponto de vista:* o contexto inovador e empreendedor em que hoje os negócios são desenvolvidos gera a necessidade de modelos de negócios dinâmicos, simples e que respondam rapidamente às mudanças do ambiente e apresentem uma visão organizada da informação com a que conta. *Conclusões:* o modelo Canvas é uma ferramenta pertinente num contexto de empreendimento e inovação e, embora o plano de negócios seja importante, deve ser flexível, atender às necessidades e oportunidades (como a pré-contratação de Messi feita num guardanapo).

Palavras-chave: Canvas, empreendimento, modelo de negócio, plano de negócio.

Introducción¹

Con el auge del emprendimiento, los planes de negocio se han convertido en un instrumento fundamental a la hora de plantear las iniciativas de innovación y creación de empresa.

Cuando un emprendedor se plantea una idea por primera vez, no siempre visualiza claramente la forma de hacerlo tangible, de encontrarlo rentable, ya sea en el corto, mediano o en el largo plazo. Así como de saber cuánto dinero requiere para iniciar su idea, de donde obtendrá ese dinero y sobre todo a quiénes debe dirigir su innovación. Ahí surge la necesidad de establecer una forma de proceder, de emplear una metodología, un modelo, es decir, un plan de negocios.

Pero los diferentes modelos de negocio existentes no siempre representan las soluciones perfectas para una propuesta empresarial. Surge la pregunta ¿hay un modelo de negocio perfecto? Aunque la cuestión es todavía objeto de estudio por parte de las diferentes escuelas de administración, y no se puede hablar de un “modelo perfecto”, es pertinente evaluar nuevas metodologías, como la que propuso, por ejemplo, Alexander Osterwalder, en el 2004, y se conoce como modelo Canvas.

El modelo Canvas fue creado con el fin de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito. A través de un “lienzo” se detallan desde la idea de negocios, hasta los diferentes factores que influirán en ella al momento de ponerla en marcha.

El fundamento de este modelo es básicamente probar que es una idea eficaz, y mediante el establecimiento de todas las características determinar que, si no hay material sustentado para rellenar el diagrama, la idea pierde factibilidad. Busca agregar valor a las ideas de negocio a través de una herramienta sencilla que se pueda implementar para la pequeña, mediana y gran empresa. Inicialmente no fue más que una propuesta de su tesis doctoral sobre “Ontología de los modelos de negocio”, publicada en el 2004. El auge del uso de este modelo ha llevado a encontrarlo incluso como aplicación móvil al alcance de todos.

Esta revisión pretende determinar la pertinencia de la metodología Canvas en la gestión de proyectos a través de la caracterización del modelo y su comparación con “el plan de negocio”, mediante la pregunta: ¿es la metodología Canvas un modelo pertinente para la gestión de proyectos en un contexto de emprendimiento e innovación?

Metodología

Esta revisión bibliográfica referente a la metodología Canvas es de carácter descriptivo, según la clasificación de Day (2005). El fin de este tipo de revisión es proporcionar al lector una puesta al día sobre conceptos útiles en áreas de constante evolución. Se tomaron fuentes primarias (originales, artículos, tesis), y secundarias (catálogos y bases de datos).

Se parte de unos fundamentos teóricos, y posteriormente se presentan unos antecedentes de la cuestión que encierra esta revisión. Se procede con una caracterización del modelo Canvas y el plan de negocios, con el fin de encontrar elementos comunes y diferenciadores entre ellos. Finalmente se presentan las conclusiones que emanan de esta revisión.

Revisión

Fundamentos teóricos

Emprendimiento

Diversas son las definiciones del término emprendimiento. Según el Diccionario de la Real Academia Española, es la cualidad de emprendedor (DRAE, 2001). Sin embargo, la palabra se deriva del término francés *entrepreneur*, el cual significa “estar listo a tomar decisiones o a iniciar algo” (cuatro nuevas expectativas para entender el emprendimiento empresarial).

Fue Schumpeter —siendo profesor en Harvard— uno de los primeros en mencionar un elemento fundamental de este concepto, al indicar que la esencia del emprendimiento es la innovación (Schumpeter, 1978).

El emprendimiento se puede entender como aquella actitud y aptitud de la persona que le permite afrontar nuevos retos, nuevos proyectos; es un acto que hace uso de los recursos con una capacidad para la creación de riqueza (Drucker, 1985), razón por la cual a menudo se usa el término como la capacidad de iniciar y operar empresas nuevas.

¹ Este es un artículo producto de la investigación “Análisis del estado del arte de metodología para la gestión de proyectos”, del Grupo Innovatic de la Universidad Piloto de Colombia.

Así que no hay una definición contundente y lo suficientemente precisa de lo que es el emprendimiento, pues encierra una serie de características, las cuales puestas en un contexto, permiten al emprendedor la creación de valor.

Emprendedor

El significado de la palabra *emprendedor* abordada desde su etimología proviene del vocablo *entrepreneur* (“pionero”), con el que en un principio en países como España se denotó a aventureros, principalmente militares. Cristóbal Colón fue considerado un emprendedor, ya que inició su viaje a América desconociendo a lo que se enfrentaría. Y esa incertidumbre es una de las características de emprender.

El concepto ha tenido varias definiciones. Por ejemplo, el economista francés Jean-Baptiste Say, en 1803, escribió: “Un emprendedor es un agente económico que une todos los medios de producción. La tierra de uno, el trabajo de otro y el capital de un tercero y produce un producto” (Say, 2001).

Para Schumpeter, los emprendedores son innovadores que buscan destruir el *statu quo* de los productos y servicios existentes, a fin de crear nuevos productos y servicios (Schumpeter, 1978).

Según Drucker, un emprendedor busca el cambio, responde a él y explota sus oportunidades. La innovación es una herramienta específica de un emprendedor, por ende un emprendedor efectivo convierte una fuente en un recurso (Drucker, 1985).

Knigh (1921) define a los emprendedores como futuristas, personas que pueden ver el futuro y el concepto. Kirzner (1975) argumenta casi lo mismo, diciendo que los emprendedores se anticipan a los errores del mercado.

Si se listaran las características de un emprendedor resultarían cualidades como: autoestima, orientado al logro, corre riesgos, pensamiento positivo, persistencia, constancia, empuje, visión, autocrítica, conocimiento, pasión, creatividad y organización, entre otras. Pero al mirar más allá del simple listado de cualidades, bien pueden ser las características de un buen ingeniero, o de un buen médico. Así que cada profesional puede tener su perfil emprendedor. No hay profesión o labor directamente relacionada con el emprendimiento, cualquier persona puede ser emprendedor.

Timmons plantea en su modelo que las capacidades para emprender son adquiribles, y no es posible seleccionar *a priori* a los futuros emprendedores exitosos, dado que los emprendedores no nacen sino

que se forman, pues considera que en cualquier etapa de su vida el emprendedor puede adquirir la motivación (citado por Castillo, 1999).

Con el pasar del tiempo, el término ha sido utilizado para identificar a quien inicia una empresa o mejora un proceso o producto al interior de una organización. Los emprendedores son personas que pueden iniciar, desarrollar y mantener actividades de negocio altamente rentables (Cole, 1968). El emprendedor ve una oportunidad y la ejecuta. Ve cosas que los demás no ven. Las empresas nunca operan en la frontera de posibilidades de producción, por lo cual el emprendimiento hace que estas trabajen de una manera más eficiente que la competencia (Leibenstein, 1978).

El profesor Bezamat de Souza Nieto, del departamento de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Federal de Sao Paulo del Rey (UFRS) de Brasil, afirma que el papel de la educación es propiciar un ambiente para el desarrollo de las aptitudes relacionadas con la innovación. Para Bezamat hay dos opciones para ser emprendedor:

Como emprendedor individual a partir de negocios propios de cualquier naturaleza y dimensión.

O actuando como emprendedor dentro de las organizaciones, el llamado intraemprendedor, o emprendedor corporativo (Corporación Universitaria Remington, 2013).

Plan de negocios

Un plan de negocios es una guía para el emprendedor o empresario. Se trata de un documento en el que se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto con las correspondientes estrategias que serán implementadas, tanto para la promoción, como para la fabricación, si se tratara de un producto (Deficion.de, 2014).

Un plan no existe en el aislamiento. No debe redactarse y luego archivar. Se remitirá, desde luego, a los niveles inferiores para comunicar la dirección que sigue la empresa, así como qué actividades deben realizar sus elementos. Identifican también la necesidad de más recursos. El plan debe convencer a los inversionistas de como apoyarlo redundará en su beneficio (Stutely, 2000).

Modelo de negocio

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder y Pigneur, 2010). Magretta (2002)

define el modelo de negocio como “historias que explican cómo la empresa trabaja” (p. 4). Según Amit y Zott (2001), “un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio” (p. 18).

Chesbrough y Rosenbloom (2002) presentan una definición más elaborada al indicar que las funciones de un modelo de negocio son: articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva. Linder y Cantrell (2000) definen: “un modelo de negocio operativo es la lógica nuclear de la organización para crear valor” (p. 12).

Shafer, Smith y Linder (2005) analizan 12 definiciones publicadas entre 1989 y el 2002, y desarrollan un diagrama de afinidad que permite identificar las cuatro categorías comunes en todas las definiciones: elecciones estratégicas, creación de valor, captura de valor y red de valor.

Antecedentes

Existen varios estudios que se han enfocado en la relación entre el modelo de negocios y el emprendimiento. A continuación, se presentan algunos artículos, resultado de una selección, considerados por el autor como los más relevantes y pertinentes al tema de estudio de esta revisión.

El modelo de negocios como reforzador del emprendimiento en las universidades: el caso del Tecnológico de Monterrey Campus, en Ciudad de México

Propósito

Este artículo de Fariñas, Ibarra-Santa Ana y Loewenstein-Reyes (2011) revisa el uso del plan de negocios como herramienta para enseñar emprendimiento y propone un nuevo enfoque basado en el diseño del modelo de negocios, acompañado de actividades significativas como un medio para promover el espíritu emprendedor entre los estudiantes universitarios. La propuesta se basa en información de autores destacados sobre el tema, pero sobre todo en el enfoque de Alexander Osterwalder, e incluye la aplicación de la teoría del *design thinking*, en la cual

los emprendedores requieren pensar de forma, tanto divergente, como convergente, a través de diferentes etapas del conocimiento. En la validación de la propuesta se utilizó una metodología exploratoria, para la cual se entrevistó a egresados con empresas. Así mismo, durante un semestre se corrió un piloto en el cual se aplicó el modelo de negocio en conjunto con otras actividades, en lugar del plan de negocios. Al término del mismo se entrevistó a alumnos activos de la materia de emprendimiento, y profesores del curso.

Conclusión

Se considera que las teorías y autores, como son el *design thinking* (Martin, 2009), el proceso dinámico del modelo de negocios (Sosna, Treviño-Rodríguez y Velamuri, 2010), así como la herramienta del *canvas* del modelo de negocios (Osterwalder y Pigneur, 2010), permiten asegurar un proceso de aprendizaje enfocado en lograr el objetivo clave del desarrollo del espíritu emprendedor en la asignatura “Emprendimiento”, del Sistema Tecnológico de Monterrey.

Modelo de Negocio - Business Model

Propósito

El objeto virtual de aprendizaje (OVA), denominado “Modelo de Negocio - Business Model” por Rodríguez (2012), desarrolla en 22 diapositivas el concepto de modelo de negocio, y la interpretación de los nueve bloques básicos de la metodología Canvas, los cuales le ayudarán al destinatario en la creación, discusión, diseño e invención de nuevos modelos de negocios, ejemplos y preguntas de repaso. De manera paralela, muestra sus contenidos en dos idiomas (español e inglés).

Conclusión

OVA constituye una herramienta que permite comprender y desarrollar el modelo Canvas. No es la única aplicación, pues se consiguen aplicaciones de Canvas incluso en dispositivos móviles.

Modelo Canvas

Propósito

Sustentación del anteproyecto de grado del programa de la Maestría en Administración de la

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Icesi, sobre el modelo Canvas, por Díaz (2013).

Conclusión

Presenta una caracterización del modelo con su estructura de los nueve bloques, explicando para cada uno su pertinencia en algunos modelos de negocio. Destaca la metodología Canvas como una herramienta que facilita la toma de decisiones.

La logística y su esencia en los modelos de negocio

Propósito

Este documento de Giannice (2013) tiene por finalidad explicar la importancia de la logística en relación con el concepto de “modelo de negocio”, su interrelación, y su rol en los negocios actuales. La revisión de la literatura relacionada con el tema muestra una notable diversidad de aplicaciones en la implementación de modelos de negocio relacionados con funciones logísticas. El documento identifica los conceptos y la terminología utilizada para describir los modelos de negocio, comparando tales conceptos con las interpretaciones de carácter logístico. Luego, son destacados los usos generales y el potencial de la logística en la configuración de los modelos de negocio, para finalmente describir la relación existente entre la logística y el modelo denominado Canvas.

Conclusión

Se describen algunos modelos de negocio propuestos por diferentes autores, incluyendo la caracterización del modelo Canvas, resaltando que el componente más importante de este en el proceso logístico son las actividades clave.

Diseño y generación de un modelo de negocio mediante la herramienta Lean Canvas

Propósito

El presente proyecto de fin de carrera de Tellez (2013) pretende dejar unos conocimientos y una guía con un caso de uso, en el diseño y generación de modelos de negocios para *Startups*, usando la herramienta

Lean Canvas propuestas por Ash Maurya en su libro *Running Lean*.

Conclusión

El trabajo concluye con el desarrollo de un caso de uso en el que se toma la herramienta Lean Canvas de Ash Maurya, derivada del modelo Canvas originalmente propuesto por Alexander Osterwalder.

Innovación en modelos de negocio: metodología Lean Canvas en una startup de base tecnológica

Propósito

Este ensayo de Garzón (2014) pretende precisar el origen, los avances, las ausencias, las posibilidades y las perspectivas de los modelos de negocio para empresas del siglo XXI. Para ello, se referencian algunos trabajos teóricos y modelos conceptuales como los de Osterwalder y Pigneur (2010), Ries (2011), Maurya (2010), Croll y Yoskovitz (2013), y Blank (2013), entre otros, más invaluable aportes como marco de referencia, con el fin de consolidar el modelo de negocio Lean Canvas en emprendedores con ideas e iniciativas dentro del sector del conocimiento TIC.

Conclusión

El modelo de negocio Canvas es un referente para emprendedores y grandes compañías, pues ha permitido transformar la manera en que se percibían y hacían negocios en la que se sobrevaloraba un extenso plan de negocios, desgastando el primer contacto entre emprendedor e inversionista. El Lean Canvas es consecuencia de innovar sobre un modelo de negocio innovador, y como se vio en el caso de QumbiaSolutions, el modelo de negocio Lean Canvas responde mejor a las necesidades de una *startup* de base tecnológica que, como esta, se encuentra en un estado prematuro y de incertidumbre alto.

Business Model Canvas y redacción del Plan de Negocio

Propósito

En este artículo de Canós-Darós y Santandreu-Mascarell (2014) se presenta cómo se llega al plan de

negocio desde la generación de una idea. El objetivo consiste en, dar lugar a un modelo de negocio innovador, actual y distinto, mediante el trabajo y la utilización de técnicas de creatividad.

Conclusión

La metodología Canvas a través de los nueve componentes de su lienzo constituye la base para la elaboración de un buen plan de negocios. Se propone analizar la idea y formularla a través de Canvas previo al plan de negocios.

Innovación en modelos de Negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica

Propósito

Este es un artículo derivado de investigación de García (2010) sobre el tema de modelos de negocio, de la línea de investigación en Gestión de Tecnología e Innovación (GTI), del grupo de investigación La Gerencia en Colombia, de la Universidad EAFIT. Los temas abordados en este artículo incluyen una breve descripción de esta metodología, algunos ejemplos de su aplicación y el software desarrollado para facilitar el uso de la metodología en casos de equipos con interacción virtual.

Conclusión

Según García (2010), la ontología propuesta por Osterwalder representa un avance importante en la denominada innovación de tipo organizacional (OCDE, 2005). Su creciente reconocimiento internacional así lo demuestra. Se destaca su utilización como una importante herramienta en la comunicación, el análisis y la evaluación de modelos de negocio, así como en la innovación.

Business Model Generation e as Contribuições na Abertura de Startups

Propósito

El objetivo central del trabajo de Nagamatsu, Barbosa y Rebecchi (2014) es identificar las dificultades en la apertura de una nueva empresa según el modelo de negocio. Para la composición del estudio, se

tomaron referentes en cuanto a la innovación empresarial y el modelo de negocio (en concreto el modelo Canvas). Como complemento de una entrevista con dos hombres de negocios que utilizan los modelos de negocio para la apertura de empresas.

Conclusión

Los resultados obtenidos en las entrevistas se dividieron en tres dimensiones: características de *startups*, dificultades en la apertura y principales aportaciones del modelo Canvas para el emprendimiento. Las consideraciones finales presentan una mayor flexibilidad y resultados más eficientes para las empresas que utilizan el modelo del lienzo, para el segmento que tiene una alta mutación con base en los requerimientos del cliente, y no necesariamente en la tecnología de la empleabilidad.

Estudio de caso: análisis de la aplicación de la segmentación de mercado como estrategia para las pequeñas empresas

Propósito

Esta investigación de Cano, Morejón y Sandoval (2012) tiene el objetivo de identificar cuáles son las variables de segmentación más utilizadas por los pequeños empresarios, y si son planificadas y ejecutadas como herramienta de precisión. Esto con el fin de conocer a su cliente y realmente fomentar estrategias de mercadotecnia que generen ventajas competitivas, además de analizar la parte teórica de segmentación con respecto a los modelos de negocios. Los modelos estudiados en esta investigación son el Modelo Nacional para pymes Competitivas, el Modelo Nacional para Micro y Pequeñas Empresas Competitivas (2010), el Modelo de Negocios Canvas (Osterwalder, 2004) y el Cuadro de Mando Integral (Norton y Kaplan, 2009)

Conclusión

El estudio de los modelos que se analizaron requieren de un conocimiento más profundo sobre el tema, ya que lo que se persigue es que el conocimiento del mercado proporcione el contexto en el que la empresa operará y permitirá entender los retos a los que se enfrentará para responder a ellos de la mejor forma. El desconocimiento de estrategias mercadológicas y

de su aplicación es solo una de las múltiples carencias que enfrentan los microempresarios, pues a ellas hay que sumarles las debilidades financieras, administrativas, de recursos humanos, etc. (Cano, Morejón y Sandoval, 2012).

La metodología Canvas y el plan de negocios

Metodología Canvas

Es una herramienta para el análisis de ideas de negocio, desarrollada por el consultor suizo Alexander Osterwalder, en el 2004, en su tesis doctoral. Es un método que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor (Osterwalder, 2004)

Según Osterwalder, “incluso para una publicación independiente de un libro se puede pensar en un nuevo modelo de negocio que funcione” (Osterwalder, 2004, p. 36). Este hecho lo refleja en la forma como aplicó su modelo para publicar *Business Model Generation*, su primer libro, invitando a 470 co-creadores de 45 países a intercambiar ideas y financiar el libro, en el que cada uno pagó entre USD \$24 y USD \$240 (Andrade, 2012).

Canvas es un lienzo que permite la rápida evaluación de una idea. Se compone de nueve bloques:

- Segmento de clientes
- Alianzas clave
- Propuesta de valor
- Actividades
- Canales
- Flujo de ingresos
- Estructura de costos
- Recursos clave
- Relaciones con los clientes

A continuación se presentan las figuras 1 y 2, en las cuales se muestran los componentes mencionados anteriormente.

En la figura 1, se aprecia la propuesta de valor como eje central, del cual parte el análisis de la idea de negocio. Los canales y las relaciones con los clientes son determinados según el segmento o segmentos de clientes que se hayan identificado. Las actividades y recursos determinan los socios clave. Desde el punto de vista gráfico, hay dos bloques que soportan todo el esquema y son la estructura de costos y la fuente de ingresos.

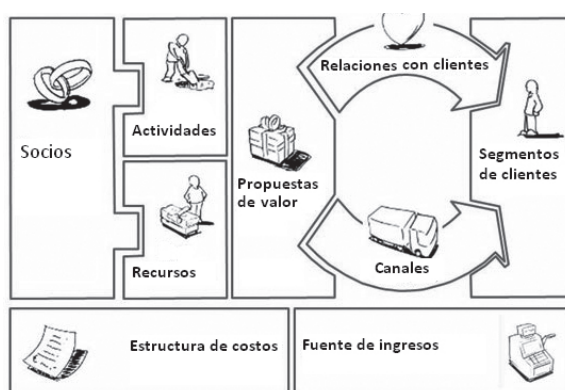


Figura 1. Business Model Canvas. Tomada de www.businessmodel-generation.com/mass.pe



Figura 2. “Lean Canvas”. Adaptación del modelo Canvas. Tomada de *The Business Model Canvas*, 2014, con licencia Creative Commons Attribution Share Alike.



Figura 3. Apropiación del modelo Canvas. Tomada de *Gestión de Modelos de negocios*, por Grupo consultor CAELA, 2014.

Existen varias modificaciones de carácter gráfico al lienzo, como se observa en la figura 2; sin embargo, los componentes siguen siendo los mismos, teniendo en cuenta que son nueve bloques que siempre tendrán como centro la propuesta de valor.

La figura 3, por ejemplo, muestra una apropiación del modelo en nuestro contexto.

Osterwalder y Pigneur (2010), así como Clark y Alexander (2012) parten de las cuatro áreas principales que constituyen las cuestiones fundamentales de la compañía. Con la influencia de Norton y Kaplan (2009), plantean como pilares de un modelo empresarial los siguientes aspectos: 1. Producto; 2. Perspectiva del cliente; 3. Gestión de la infraestructura; y 4. Aspectos financieros. Se describen los nueve módulos así:

1. *Segmentos de mercado*. Una empresa atiende a uno o varios segmentos del mercado. Se debe segmentar para conocer el nicho y oportunidades del negocio.
2. *Propuestas de valor*. Busca resolver el problema del cliente y definir los elementos diferenciadores de la competencia. Debe existir una correspondencia entre la propuesta de valor y el segmento de clientes, lo cual lleva a entender y dimensionar el PMV. No se debe sesgar con la idea de negocio, no en términos de producto sino de la solución.
3. *Canales*. ¿Cómo se comunica la compañía con los segmentos para entregar valor? Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.
4. *Relaciones con clientes*. Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.
5. *Fuentes de ingresos*. Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. Se deben determinar las fuentes de ingresos, tanto operacionales, como no operacionales.
6. *Recursos clave*. Reconocer los activos y recursos clave que se necesitan como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial.
7. *Actividades clave*. ¿Qué es lo fundamental para que el modelo funcione? Alcanzar los objetivos del negocio requiere de una serie de actividades clave.
8. *Asociaciones clave*. ¿Qué tipo de socios se requiere? Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa. En otras palabras, definir las estrategias de *networking* con potenciales socios o proveedores, entre otras figuras importantes.
9. *Estructura de costes*. Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes. Se puede hablar de tipologías del costo, por ejemplo, costos directos e indirectos, fijos y variables. Se debe conocer la estructura básica de costos con el fin principal de determinar elementos importantes, tales como precios de venta.

El modelo propuesto inicialmente por Osterwalder en el 2004 y condensado en su libro sirve como base para otro texto que cuenta con la coautoría de Osterwalder: “En *Generación de Negocios* los autores te enseñaban a adoptar el mejor modelo para tu empresa. Ahora te proponen que los apliques a tu marca personal y tu carrera profesional” (Clark, Osterwalder y Pigneur, 2012, p. 27)

El modelo ha sido sometido también a adaptaciones. Maurya (2010) propone una optimización del modelo original en la que se enfoca en la solución del problema, usando un lienzo que busca fusionar las metodologías de Lean Startup (Ries, 2011), y Canvas, teniendo en cuenta que hay empresas que apenas surgen y otras que ya están en marcha.

Miguel Arjona Torres, profesor en varias escuelas de negocios de dirección estratégica, busca usar como base el lienzo Canvas, llevándolo a mayor profundidad a través de otros lienzos auxiliares y cuadros de mando que permitan profundizar en cada detalle:

La metodología que propongo es construir una red de lienzos que permita desarrollar en detalle los aspectos que puedan interesar. Por ejemplo, en el lienzo propuesta de valor (PV) podría ser conveniente analizar los canales de distribución, el tipo de relación con el cliente o el modelo de recurrencia de ingresos [...] También se podría diseñar un lienzo integrando todos los aspectos relacionados con clientes o todos los aspectos relacionados con la fórmula de beneficios (Torres, 2013, p. 138).

El plan de negocios

El concepto de plan de negocios en la cotidianidad está asociado a ese documento que se presenta a una convocatoria de incubadoras de proyectos, o para acceder a financiamiento. Pero el plan de negocios trasciende de ser simplemente un requisito. Si bien es cierto que el plan de negocios constituye la carta de presentación del proyecto ante diferentes entidades y los inversionistas, se debe entender como

una herramienta indispensable en la formulación de una idea.

Planear es una forma de anticipar el futuro. Al realizar esta acción, un empresario, empleado o emprendedor anticipa el entorno al cual se enfrentará su empresa y/o negocio. Planear es un proceso que consiste en fijar objetivos y establecer caminos para alcanzarlos. El plan de negocios es entonces la planeación de una empresa o negocio en su conjunto, considerando cada una de sus partes o áreas esenciales (administración, finanzas, mercadotecnia, operaciones, etc.), y la interacción de cada una de estas con las demás (Viniegra, 2007).

Respecto a la estructura del plan de negocios, algunos autores sugieren desarrollarlo a través de estudios, otros a través de pequeños planes auxiliares que conforman el plan de negocios. Sin importar si se habla de estudios o micro planes, se deben considerar diferentes aspectos tales como:

- Descripción general de la empresa
- Mercadotecnia y ventas
- Organizacional y administrativo
- Producto y/o servicio
- Operación
- Financiero
- Legal

Para Villena (2013), los planes de negocio en nuestro continente se han convertido en un tótem irrenunciable en escuelas de negocio, instituciones y entidades financieras. Parece que no se puede crear un negocio con una servilleta de papel (como el fichaje de Messi) y una correcta planificación que vaya al grano, como la que nos aporta el modelo Canvas. Este modelo de planificación está basado en la simplicidad y en la ordenación de las ideas de un negocio de manera visual. Permite mirar nueve componentes del negocio en una sola página.

Respecto a este libro, Oriol Amat, catedrático de Economía Financiera y Contabilidad de la Universitat Pompeu Fabra, asegura: “Es un libro práctico, que puede ayudar a los emprendedores potenciales a dar el salto ya que recuerda muchos de los factores que ayudan a crear una empresa exitosa” (2014, p. 2). Ecosistema Emprendedor, en su publicación *Más allá del Bussines Plan*, busca orientar a los emprendedores en la formulación de sus proyectos. Para muchos, la metodología Canvas puede sonar como una herramienta básica, y más cuando en la actualidad otros autores presentan algunos enfoques complementarios como lo es el de Maurya (2010) con su Lean Canvas: “Pero para mí, definitivamente esta

es la herramienta por excelencia porque nos ayuda a pensar de manera integral en todas las variables del negocio, en dónde estamos sentados y qué nos hace falta”. (Ecosistema Emprendedor y Fabre, 2013, p. 52).

Si bien el Plan de Negocios es importante a la hora de formular un proyecto, es la metodología Canvas una herramienta ágil de análisis de las ideas. Permite efectuar una evaluación de la empresa y detectar los factores claves con los que se puede mejorar la gestión de un negocio (Blasco y Campa-Planas, 2014).

Conclusiones

Los planes de negocio han representado un aspecto fundamental en la formulación y gestión de los proyectos. Pero el contexto innovador y emprendedor en que hoy se desarrollan los negocios, genera la necesidad de modelos de negocios dinámicos y simples que respondan rápidamente a los cambios del entorno y presenten una visión organizada de la información con la que se cuenta.

El modelo Canvas tiene su origen en la tesis doctoral de Osterwalder del 2004. Su principal aporte es la conceptualización de los principales elementos que forma parte de un modelo de negocio. Adquiere relevancia por el hecho de permitir la definición, implementación y seguimiento de la estrategia empresarial. Osterwalder parte de las cuatro áreas principales que constituyen las cuestiones de la gestión empresarial: 1. Producto; 2. Perspectiva del cliente; 3. Gestión de la infraestructura; y 4. Aspectos financieros.

Otra ventaja que soporta el modelo Canvas es el hecho de ser gráfico, al revisar (Osterwalder y Pigneur, 2010), el emprendedor o empresario se encuentra con un texto fácil de entender y un producto (lienzo) que muestra la información condensada en pocas hojas, cosa que con el plan de negocios podría representar el doble o triple de espacio, incluso hay planes de negocio con extensiones que superan las 100 cuartillas.

Al establecer preliminarmente el plan de negocios vs. el modelo Canvas, se obtiene:

- Ningún plan de negocios sobrevive al primer contacto con los clientes. Siempre tiene que *reestructurarse*.
- El modelo convencional asume desde el primer día que se conoce el problema o necesidad del cliente. No permite pivotes.
- Muchos planes de negocio solo tienen la visión de su creador o el fundador de la *startup*.

- El modelo Canvas genera como resultado un PMV (producto mínimo viable), flexible a cambios y modificaciones. El PMV es el resultado a la necesidad pero no el producto final. Este se va estructurando en la medida que el lienzo permite pivotes.

No se puede confundir la estrategia con el modelo de negocio. Magretta (2002) explica como “estrategia” y “modelo” no pueden ser lo mismo. El modelo de negocio es la descripción de cómo las diferentes actividades de la empresa se articulan entre sí. A diferencia de la estrategia, que contempla la competencia y la forma en que las actividades se realizarán de forma diferente, contribuyendo, por lo tanto, a generar una ventaja competitiva. En ese orden de ideas, un modelo como Canvas permite organizar y analizar la información de manera ágil, facilitando la toma de decisiones y la adopción de distintas estrategias.

El modelo propuesto por Osterwalder (2004) constituye las bases para algunas adaptaciones del modelo original. Por ejemplo, Maurya (2010) propone *Lean Canvas*, y Clark, Osterwalder y Pigneur (2012) propone el lienzo para la vida profesional y personal.

Desde la publicación del texto de Osterwalder y Pigneur, *Generación de modelos de negocio* (2010), la difusión y utilización del modelo Canvas va tomando importancia, en la medida que se han venido realizando estudios de caso, aplicaciones y adaptaciones con el fin de llevarlo a varios sectores y todo tipo de empresas, constituyendo de esta forma una herramienta que facilita la toma de decisiones incluso en las pymes.

Finalmente, vale la pena resaltar que el modelo Canvas es una herramienta pertinente en un contexto de emprendimiento e innovación, que si bien el plan de negocio es importante, debe ser flexible, pendiente a responder a las oportunidades y necesidades (como el fichaje de Messi en una servilleta). Por ello, de realizarse planes de negocio, deberían enfocarse hacia la estrategia, producto de un modelo de negocio plasmado en un lienzo Canvas.

Referencias

- Amit, R. y Zott, C. (2001). La creación de valor en el comercio electrónico. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 1(3), 16-27.
- Blank, S. (2013). *El manual del emprendedor: La guía paso a paso para crear una gran empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Blasco, M. J. y Campa-Planas, F. (2014). *Guía para la autoevaluación de empresas: claves para mejorar tu negocio*. Madrid: ACCID.
- Cano, L. Z., Morejón, V. M. y Sandoval, E. C. (2012). Estudio de caso: análisis de la aplicación de la segmentación de mercado como estrategia para las pequeñas empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(6), 109-119.
- Canós-Darós, L. y Santandreu-Mascarell, C. (2014). *Business Model Canvas y redacción del Plan de Negocio*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. Escuela Politécnica Superior de Gandia.
- Castillo, A. (1999). *Estado del arte de la enseñanza del emprendimiento*. Chile: Intec Chile.
- Chesbrough, H. y Rosenbloom, R. (2002). El papel del modelo de Negocio en la captura de valor a partir de la innovación: las pruebas de la tecnología de empresas spin-off de Xerox Corporation. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Clark, T. y Alexander, O. (2012). *Tu modelo de Negocio*. Deusto.
- Clark, T., Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2012). *Tu modelo de Negocio*. Deusto.
- Competitividad, C. (2012). *Informe Nacional de Competitividad*. Medellín: Consejo Privado de la Competitividad.
- Corporación Universitaria Remington. (2013). *Memorias Primer Encuentro Internacional de Formadores en emprendimiento*. Medellín: Fondo Editorial Remington.
- Croll, A. y Yoskovitz, B. (2013). *Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster*. USA: O'Reilly.
- Day, R. (2005). Cómo escribir y publicar trabajos científicos. *American Health Org*, 598, 8-40.
- Deficion.de. (2014, marzo 17). *Deficion.de*. Recuperado de <http://definicion.de/plan-de-negocios/#ixzz35fsSGuCG>
- Díaz, J. A. (2013). *Universidad Icesi*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10906/68730>
- DRAE. (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Espasa.
- Drucker, P. (1985). *Innovación y emprendimiento*. Bogotá: Editorial Norma.
- Ecosistema Emprendedor y Fabre, F. (2013). *Más allá del Business Plan*. México: LID Editorial.
- Fariñas, E. Ibarra Santa Ana, M. y Loewenstein Reyes I. (2011). *Revistas upb.edu.co*. Recuperado de <http://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/1090>

- Freire, A. (2005). *Pasión por emprender*. España: Santillana.
- García, J. (2010). Innovación en modelos de negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica. *Revsita MBA EAFIT*, 2, 30-47.
- Garzón, D. (2014). Innovación en modelos de negocio: metodología Lean Canvas en una startup de base tecnológica. *e-prints*.
- Generation, B. (2014, febrero 20). *Business Model Generation*. Recuperado de <http://www.businessmodelgeneration.com>
- Giannice, S. (2013). Ponencia La logística y su esencia en los modelos de negocio. *Congreso Internacional sobre nuevas tendencias de la logística empresarial*. Bogotá: CEDEX. Universidad de Palermo.
- Grupo consultor CAELA. (2014, mayo 14). *Gestión de Modelos de negocios*. Recuperado de <http://caela.es/archives/herramientas-para-moldear-tu-modelo-de-negocio-i>
- Kantis, H. y Drucaroft, S. (2009). *Emprendimiento corporativo en América Latina*. Noboyuki.
- Kirzner, I. (1975). *Competencia y función empresarial*. Madrid: Unión Editorial.
- Knigh, F. (1921). *Riesgo, incertidumbre y beneficio*. M. Aguilar.
- Leibenstein, H. (1978). *General x-Efficiency Theory and Economic Development*. Oxford: Oxford University Press.
- Linder, J. y Cantrell, D. (2000). Changing Business Models: Surveying the Landscape. *Accenture Institute for Strategic Change*.
- Magretta, J. (2002, mayo). Why business models matter. *Harvard Business Review*. Disponible en: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>.
- Martin, R. (2009). *The design of business*. USA: Harvard Business School Press.
- Maurya, A. (2010). *Lean Canvas – How I Document my Business Model*. Beijing: O'Reilly.
- Nagamatsu, F. A., Barbosa, J. y Rebecchi, A. (2014). *Business model generation e as contribuições na abertura de startups*.
- Nieto, B. (2008). *Emprendedorismo e innovación en América Latina*. Brasil: Red Emprendesur.
- Norton, D. P. y Kaplan, R. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Grupo Editorial Planeta.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. [OCDE]. (2005). *Manual de Oslo: Directrices para la Interpretación de Datos Innovación*. España: Eurostat.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology*. USA: Universite De Lausanne.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. España: Deusto.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. USA: The New York Time Best Seller.
- Rodríguez, M. (2012). *Modelo de Negocio - Business Model*. Bogotá: Universidad de la Salle, Colombia.
- Say, J. (2001). *Tratado de economía política*. Alcalá de Henares: Fondo de Cultura Económica.
- Schumpeter, J. (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Shafer, S., Smith, J. y Linder, J. (2005). El poder de los modelos de negocio. *Horizontes de Negocios*, 199-207.
- Sosna, M., Treviño-Rodríguez, R. N. y Velamuri, S. (2010). Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning: The Naturhouse Case. *Long Range Planning*, 43(2), 383-407.
- Stutely, R. (2000). *Plan de negocios: la estrategia inteligente*. México: Prentice Hall.
- Tellez, G. (2013). *Diseño y generación de un modelo de negocio mediante la herramienta Lean Canvas*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- The Business Model Canvas. (2014, marzo 15). *Lean Canvas*. Recuperado de Lean Canvas: <http://www.businessmodelgeneration.com>
- Torres, M. (2013). *La estrategia expresionista: Un enfoque práctico de la dirección estratégica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Varela, R. (2001). *Innovación empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas*. Prentice Hall.
- Villena, O. L. (2013). Capítulo 4: De la idea al proyecto. En O. L. Villena, *Creando una empresa de éxito: claves para pasar de la idea a la empresa* (pp. 21-30). Barcelona: Version Kindle.
- Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el plan de negocios*. Mexico: Sergio Viniegra.