

Canvas, el Modelo de Negocio para Innovar

“Canvas Business Model”

Socios Clave  ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave obtenemos suministrados de nuestros socios clave? ¿Qué servicios, recursos, actividades pueden darnos?	Actividades Clave  ¿Qué actividades clave requieren nuestra organización para crear? ¿Nuestros canales? ¿Nuestros recursos con los que operamos? ¿Nuestros canales de ingresos?	Propuesta de Valor  ¿Qué valor estamos entregando a los clientes? ¿Qué problemas estamos ayudando a resolver? ¿Qué necesidades estamos satisfaciendo? ¿Qué ventajas de productos o servicios estamos ofreciendo a otros segmentos de clientes?	Relación con Clientes  ¿Qué tipo de relación buscamos que establezcamos con nuestros clientes, en términos de frecuencia de contacto? ¿Qué canales de contacto utilizamos? ¿Qué canales son? ¿Cómo se manejan los conflictos de nuestros clientes?	Segmentos De Clientes  ¿Para qué segmentos estamos diseñando? ¿Qué segmentos de clientes están más interesados?
Estructura De Costos  ¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles recursos clave son los más costosos? ¿Cuáles actividades clave son las más costosas?	Recursos Clave  ¿Qué recursos clave requieren nuestra organización para crear? ¿Nuestros canales? ¿Nuestros recursos con los que operamos? ¿Nuestros canales de ingresos?	Fuente De Ingresos  ¿Por qué valor nuestros clientes están dispuestos a pagar? ¿Actualmente por qué se pagan? ¿Cómo se pagan, en efectivo? ¿Cómo prefieren pagar? ¿Cuánto están dispuestos a pagar de ingresos a los canales de ingresos?	Canales  ¿Cómo se comunican nuestros clientes con nosotros? ¿Cómo se comunican, directamente, a través? ¿Cómo están integrados nuestros canales? ¿Cómo funcionan los canales? ¿Cómo son los canales? ¿Qué canales de distribución y los canales de distribución?	

Hoy hablamos de la que posiblemente sea considerada la herramienta “estrella” dentro de la disciplina de la innovación estratégica. Se trata del lienzo para diseñar modelos de negocio, o como se le conoce habitualmente, el Canvas Business Model. Es un instrumento que facilita comprender y trabajar con el modelo de negocio desde un punto de vista integrado que entiende a la empresa como un todo.

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.

Sin embargo, escribir sobre el lienzo de modelos de negocio, como sucede con casi todas las herramientas, invita a la gente a considerar que trabajar en innovar su modelo de negocio pasa por “pintar” un Canvas... y no la reflexión sobre el planteamiento estratégico de cada uno de sus elementos, las relaciones que se producen o el impacto al modificar un punto... Porque ya se sabe: “Cuando uno tiene un martillo en la mano, todo lo que ve son clavos”.

El Canvas Business Model se compone de 9 bloques que representan las áreas clave de una empresa y que debemos estudiar en nuestro modelo de negocio:

LOS COMPONENTES DEL MODELO DE NEGOCIO

LOS SEGMENTOS DE CLIENTES

Nuestros clientes son la base de nuestro modelo de negocio, así que deberíamos conocerlos perfectamente: ¿Cuáles son nuestros segmentos de clientes más importantes? ¿Nos dirigimos hacia el gran público, el mercado de masas o a un nicho muy concreto? ¿Hay varios segmentos de clientes interrelacionados?

LA PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor habla del problema que solucionamos para el cliente (si somos avanzados, del trabajo – job to be done- que resuelves para tu cliente) ... y cómo damos respuesta con los productos o servicios de nuestra empresa. También habla de nuestra estrategia competitiva... ¿precio? ¿personalización? ¿ahorro? ¿diseño?

EL CANAL

En este bloque se trata uno de los aspectos clave de cualquier modelo de negocio: ¿cómo vamos a entregar nuestra propuesta de valor a cada segmento de clientes? El canal es clave, y en base a las decisiones que tomemos en este punto conformaremos una experiencia de cliente u otra....

LA RELACION CON EL CLIENTE

Uno de los aspectos más críticos en el éxito de un modelo de negocio, y a la par uno de los más complejos de tangibilizar: ¿qué relación mantendremos con nuestros clientes? ¿qué va a inspirar nuestra marca en ellos? Hablamos además de percepciones, por lo que el diseño de servicios (service design es una metodología básica)

EL FLUJOS DE INGRESOS

Este punto podría resultar a priori bastante obvio, pero sin embargo solemos ser muy conservadores a la hora de diseñar la estrategia de ingresos, donde optamos casi siempre por la venta directa... ya hace tiempo mencionamos algunos ejemplos de modelos de negocios innovadores, donde veíamos que había muchas formas de plantear los ingresos: venta, suscripción, freemium, etc.

LOS RECURSOS CLAVE

Para llevar nuestra propuesta al mercado (cuya estrategia describimos en el lado derecho del modelo de negocio) debemos realizar una serie de actividades (lado izquierdo). Una de las más claras es el hecho de que vamos a necesitar/consumir diversos recursos. En este apartado se describen los principales recursos necesarios, así como tipo, cantidad e intensidad.

LAS ACTIVIDADES CLAVE

De forma similar a lo comentado en el punto anterior, para entregar la propuesta de valor debemos llevar una serie de actividades clave a nivel interno (serían los procesos de producción, marketing, logística, etc.). Éstas son las actividades que nos permiten entregar a nuestro cliente la propuesta de valor vía una serie de canales y con un tipo concreto de relaciones.

LAS ALIANZAS

En este apartado se definen las alianzas necesarias para ejecutar nuestro modelo de negocio con garantías, alianzas que complementen nuestras capacidades y potencien nuestra propuesta de valor, optimizando de esa forma los recursos consumidos y reduciendo la incertidumbre.

LA ESTRUCTURA DE COSTES

En este caso se trata de modelar y diseñar la estructura de costes de la empresa, habitualmente basada en las actividades y recursos descritos en los puntos anteriores. Se trata de conocer y optimizar los costes fijos y los variables para intentar diseñar un modelo de negocio que sea escalable... sin duda una de las áreas donde más se puede innovar.

EJEMPLO: Nespresso con el Canvas Business Model

La mejor forma de comprender algo es con un ejemplo. Vamos a utilizar como caso de estudio uno de los negocios considerados como más innovadores para la ocasión, se trata de Nespresso:

1. **PROPUESTA DE VALOR:** La proposición de valor de Nespresso es clara: “el mejor café que puedas tomar, en tu casa”.
2. **CLIENTES:** Nespresso se dirige principalmente a dos perfiles: Por un lado, a uno de un perfil adquisitivo medio-alto y por otra parte a un usuario de empresa/profesional.
3. **CANAL:** Para entregar esta propuesta utiliza diversos canales: teléfono, tiendas físicas, postal o internet.
4. **RELACIÓN:** La relación, uno de los aspectos más clave, se gestiona a través del club Nespresso, que no solamente fideliza y premia periódicamente a sus clientes, sino que es capaz de avisar a un cliente de forma proactiva cuando le toca hacer una limpieza de su cafetera.
5. **INGRESOS:** Los principales flujos de ingreso son dos: El principal viene de la venta de cápsulas (modelo bait&hook), mientras que un flujo inferior de ingresos viene de los fabricantes de cafeteras licenciarios de su tecnología).
6. **RECURSOS:** Para entregar este modelo de negocio, los principales recursos que utiliza Nespresso son el de la logística, la producción de las cápsulas y la publicidad.
7. **ACTIVIDADES:** Las actividades que consumen dichos recursos son las de fabricación (producción de cápsulas), la I+D y la gestión del club Nespresso.
8. **ALIANZAS:** La alianza más relevante que tiene la compañía es con diversos fabricantes de cafeteras (por ejemplo, con Krupps).
9. **COSTES:** La estructura de costes que soporta el modelo de negocio tiene 3 elementos clave: coste del marketing y publicidad, coste de la producción y coste de la logística.

CONCLUSIONES: Como hemos podido ver y comprobar, el lienzo de modelos de negocio o Canvas Business Model es una gran herramienta que nos ayudará en el proceso de diseñar e innovar sobre nuestro modelo de negocio... ¿cuáles son sus principales ventajas y desventajas?

VENTAJAS:

1. Ayuda al pensamiento estratégico, ya que nos ofrece una visión a alto nivel del modelo de negocio.
2. Permite entender las interrelaciones entre los distintos elementos del modelo, clave para valorar en escenarios ¿y si...? el impacto de cada cambio.
3. Se integra muy bien con otras herramientas del nuevo management, como las que provienen de la estrategia de los océanos azules, mapas de empatía...etc.

DESVENTAJAS

1. Excesivamente poco concreta, no es adecuada para pensamiento más operativo (es decir, no nos sirve para todo como algunos creen).
2. No muestra a todos los actores clave, ni sus relaciones entre ellos (el modelo de operaciones)
3. Por ser tan vaga podemos caer en el error de pensar que el business model Canvas es sin más, nuestro modelo de negocio, y no únicamente una abstracción de sus elementos clave.

Existen muchas otras formas de representar modelos de negocio, así como otras herramientas capaces de ayudarnos a trabajar de mejor forma sobre la innovación o nuestra implementación de la estrategia.