

EL MODELO DE NEGOCIO: METODOLOGÍA CANVAS COMO INNOVACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DISEÑO DE PROYECTOS EMPRESARIALES

THE BUSINESS MODEL: CANVAS METHODOLOGY AS A STRATEGIC INNOVATION FOR THE DESIGN OF BUSINESS PROJECTS

<https://doi.org/10.5281/zenodo.3594015>

AUTORES: Luis Lozano Chaguay^{1*}

Jorge Caicedo Flores²

Teófilo Fernández Bayas³

Ronny Onofre Zapata⁴

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: llozano@utb.edu.ec

Fecha de recepción: 13 / 09 / 2019

Fecha de aceptación: 11 / 10 / 2019

RESUMEN:

La adopción de una actitud emprendedora en la población juvenil, como respuesta a múltiples factores sociales y económicos, genera que se planteen iniciativas emprendedoras, muchas de las cuales fracasan en el corto plazo, debido a la ausencia de un Modelo de negocio innovador y escalable. El objetivo de esta investigación es caracterizar el Modelo de negocio bajo la filosofía Canvas y determinar su importancia en el diseño de Planes de negocio o Proyectos empresariales. Para cumplir con este propósito se aplica una metodología descriptiva, basada en revisiones bibliográficas relevantes. En este artículo se evidencia una serie de trabajos investigativos, donde se confirma la importancia de la

^{1*} Magister en Administración de Empresas, Universidad Técnica de Babahoyo. llozano@utb.edu.ec

² Magister en Docencia y Gerencia de la Educación Superior, Universidad Técnica de Babahoyo. jcaicedo@utb.edu.ec

³ Magister en Docencia y Gerencia de la Educación Superior, Universidad Técnica de Babahoyo. tfernandez@utb.edu.ec

⁴ Magister en Administración de Empresas, Universidad Técnica de Babahoyo. ronofre@utb.edu.ec

metodología Canvas en la estructuración de proyectos. Las conclusiones de esta investigación sostienen que la metodología Canvas de Osterwalder y Pigneur, facilitan al emprendedor mediante un sencillo lienzo de nueve bloques, conocer los factores externos e internos de su idea empresarial, validándola y así finalmente dando luz verde para el desarrollo de un Plan de negocio más firme y con enormes posibilidades de éxito. La estructura moderna de un Plan de negocio debe obligadamente incluir un Modelo de negocio.

Palabras clave:

Emprendedor – Metodología Canvas – Modelo de negocio – Plan de negocio

ABSTRACT:

The adoption of an entrepreneurial attitude in the youth population, in response to multiple social and economic factors, generates entrepreneurial initiatives, many of which fail in the short term, due to the absence of an innovative and scalable business model. The objective of this research is to characterize the Business Model under the Canvas philosophy and determine its importance in the design of Business Plans or Business Projects. To fulfill this purpose, a descriptive methodology is applied, based on relevant bibliographic reviews. This article shows a series of research papers, which confirms the importance of the Canvas methodology in structuring projects. The conclusions of this research maintain that the Osterwalder and Pigneur Canvas methodology, facilitate the entrepreneur through a simple canvas of nine blocks, know the external and internal factors of his business idea, validating it and thus finally giving the green light for the development of a Plan firmer business and with huge chances of success. The modern structure of a Business Plan must necessarily include a Business Model.

Keywords:

Entrepreneur - Canvas Methodology - Business Model - Business Plan

INTRODUCCIÓN

La creciente demanda de bienes y servicios por parte de una sociedad cada vez más exigente, las altas tasas de desempleo y ofertas académicas de nivel superior orientadas hacia el emprendimiento, son varias de las razones por las cuales el desarrollo de iniciativas emprendedoras se convierte en el nuevo desafío para muchas personas y de manera especial para jóvenes profesionales y universitarios.

Diseñar proyectos empresariales exitosos requiere de la aplicación de modernas metodologías y estrategias, que le permitan al emprendedor tener una visión clara del mercado para dar una respuesta pertinente, que debe ir siempre orientada a la satisfacción plena de necesidades. En base a este contexto es pertinente plantearse la siguiente interrogante: *¿Qué nuevas estrategias metodológicas se pueden aplicar en el diseño y estructuración de planes de negocios?*

El objetivo de esta investigación es hacer énfasis en la metodología Canvas, considerada como la forma moderna para validar ideas de negocio, que le permita a los emprendedores mediante un sencillo lienzo de nueve bloques, determinar los factores considerados claves al momento de estructurar y ejecutar su proyecto empresarial.

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 (Ferreira, 2015).

METODOLOGÍA

Se aplica la metodología de carácter descriptivo, mediante una revisión bibliográfica sobre el contexto de la metodología Canvas. El propósito principal es permitir al lector acceder a una serie de conceptos tomados de fuentes primarias como: Artículos y otros trabajos investigativos relevantes en torno al tema, almacenados en el repositorio de Google Académico.

Se parte de fundamentos teóricos que permitan caracterizar la metodología Canvas con un planteamiento estratégico, y el plan de negocios. Para finalmente contrastar estos dos conceptos, resaltando la importancia de incorporar el modelo de negocio en los proyectos empresariales.

Emprendimiento

Para comprender en gran medida el significado de lo que supone el emprendimiento, vale la pena empezar por anotar que proviene de la palabra francesa *Entreprendre* que significa “Hacer algo” y que fue usado en la edad media para “una persona que es activa, que consigue las cosas haciéndolas” (Arias & Pérez, 2014).

La relación entre emprendimiento y estrategia como disciplinas se da en el campo de las

organizaciones y sus acciones, para Gómez (2004) aquellas acciones emprendedoras basadas en acciones estratégicas son las relaciones entre el emprendimiento y la estrategia, es decir, identificando aquellas estrategias que se requieren tomar en ambientes dinámicos y con una alta incertidumbre (Alean, Del Río, Simancas, & Rodríguez, 2017).

Emprendedor

El término de emprendedor, como pionero, mantiene hoy en día, la actitud hacia la incertidumbre que caracteriza al “emprendedor”. Posteriormente se fue utilizando el término para identificar a quien comenzaba una empresa y el término fue ligado a empresarios innovadores. Fue Schumpeter, profesor de Harvard (Schumpeter, 1934), quien se utilizó por primera vez el término para referirse a aquellos individuos que con sus actividades generan inestabilidades en los mercados (Recalde, Villota, & Flores, 2016).

De las diversas definiciones de “emprendedor”, podemos extraer algunas características comunes que se distinguen del resto por su gran poder de precisión conceptual. Entre estos rasgos fuertes que precisan el significado de “emprendedor”, destacamos las siguientes: personas innovadoras, creativas, que ven las oportunidades donde los demás solo perciben la rutina, el riesgo excesivo y hasta el fracaso y que pueden tomar sus actividades empresarias casi como un juego de azar, en donde el que más apuesta, aún a conciencia de poder perderlo todo, es el que más gana (Il Sung & Duarte, 2015).

Modelo de negocio

Hablar sobre modelos de negocio es hablar sobre una discusión reciente. La expresión business model se utilizó por primera vez en 1975, ganando protagonismo desde los años 90, como resultado de los negocios de las empresas “punto con”, el e-commerce y de la economía del conocimiento (Orofino, 2011). El modelo de negocio puede ser definido como una arquitectura de los flujos de bienes, servicios y información, incluyendo una descripción de los diversos actores de los negocios y sus funciones, la descripción de los posibles beneficios para los actores empresariales y descripciones de las fuentes de ingresos (Timmers, 1998). Todavía, no es posible apuntar un concepto de modelo de negocio perfecto para todas las modalidades de empresas (Prata & Martins, 2017).

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). Según Amit & 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”.

Metodología Canvas

El modelo basado en la metodología Canvas es una herramienta nueva y novedosa de aplicación cada vez más frecuente, por su capacidad de plasmar sobre un lienzo las realidades que debe articular todo emprendedor. “El modelo Canvas es una nueva herramienta para la identificación y análisis de ideas emprendedoras” (Reaño, 2018).

Es una herramienta para el análisis de ideas de negocio, desarrollada por el consultor suizo Alexander Osterwalder, en el 2004, en su tesis doctoral (Ferreira, 2015). Es un método que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor (Osterwalder, 2004).

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

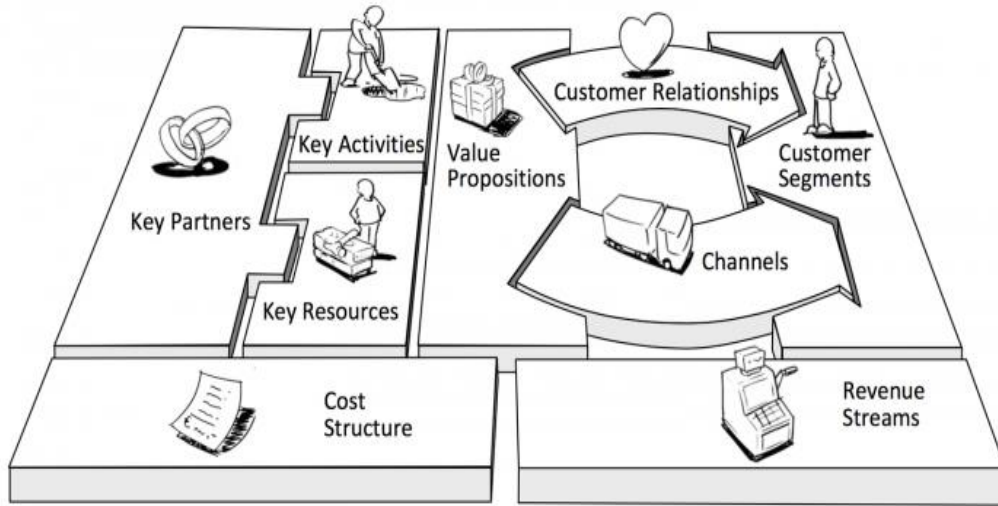


Ilustración 1. Modelo Canvas

Fuente: OsterWalder y Pigneur, 2011

Una forma estratégica de aplicar el Lienzo Canvas, es identificando dos principales contextos: El contexto del mercado y el contexto del negocio:

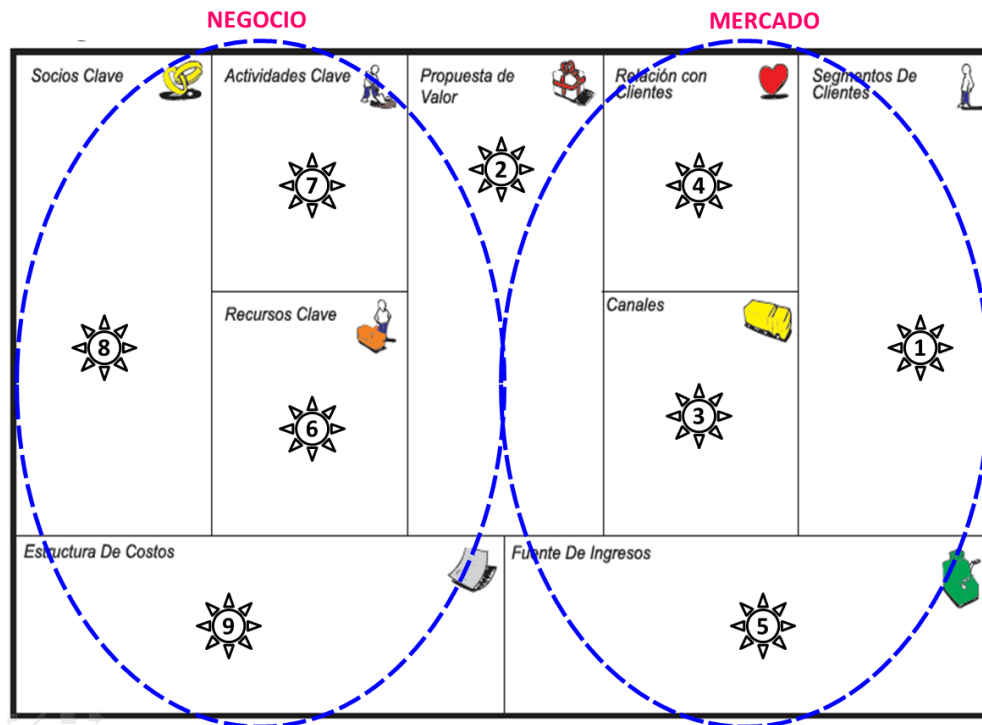


Ilustración 2. Secuencia de bloques Modelo Canvas

Fuente: Adaptación de Lienzo Canvas - OsterWalder y Pigneur

Área de mercado

Osterwalder y Pigneur (2010), citados por Ferreira (2015), describen lo siguiente:

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.

Área del negocio

Osterwalder y Pigneur (2010), citados por Ferreira (2015), describen lo siguiente:

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.

Plan de negocio

Según Borello (2000), citado por (Ardila & Uribe, 2017), el plan de negocios se denomina también plan económico y financiero, ya que se describe como un instrumento para un proceso sistemático y eficaz. La profundidad del plan de negocio, depende del tamaño y estructura de la empresa, así como la estructuración del plan depende de la experiencia gerencial o técnica de los directivos que conforman dicha empresa. El plan de negocio incluye un análisis del mercado, del sector y de la competencia y requiere de una actualización constante.

Por lo general, para la creación de nuevas empresas o la creación de nuevas unidades de negocios para empresas en marcha, es necesario y útil desarrollar un plan de negocios que permita evaluar la probabilidad de éxito de una nueva aventura empresarial y reducir la incertidumbre y el riesgo que cualquier actividad no planificada tiene. En él, se podrá analizar el entorno en el que se desarrollará la empresa, precisar la idea y el modelo de negocio elegido, establecer los objetivos que se quieren alcanzar, definir las estrategias que llevarán a la empresa al éxito y detallar cómo se organizarán los procesos de producción, ventas, logística, personal y finanzas, para que se logre satisfacer las necesidades de los potenciales clientes. todo este análisis permitirá reducir el riesgo de fracaso, cuidar la buena imagen del empresario, conocer cuál es el rendimiento económico y financiero que se espera del negocio y contar con una herramienta que permita controlar el crecimiento y desarrollo de un nuevo negocio (Weinberger, 2009).

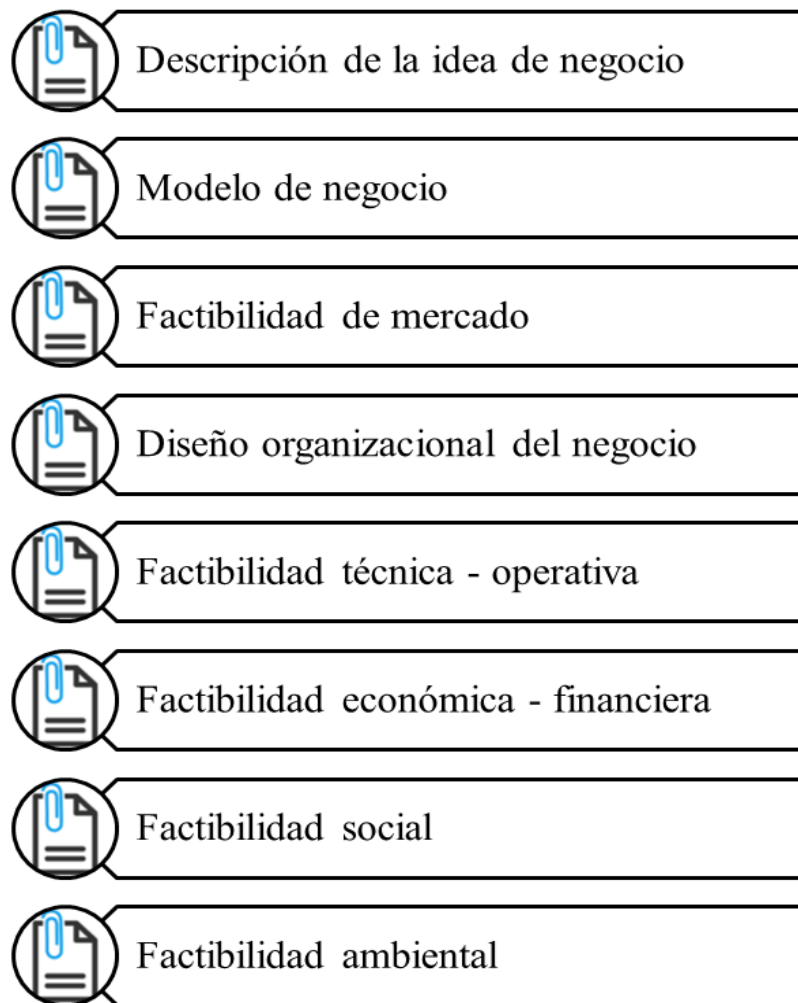


Ilustración 3. Estructura de un plan de negocios incorporando modelo de negocio.

Fuente: Elaboración propia

En base a las diferentes apreciaciones conceptuales, se establece que un plan de negocio es el proyecto empresarial documentado que servirá como guía para la futura implementación del negocio, considerando que todas sus factibilidades son favorables, en base al modelo de negocio establecido.

Diferencia entre Modelo de negocio y Plan de negocio

El modelo de negocio contiene los pilares sobre los cuales se fundamenta el futuro del negocio, ya que este modelo ayuda a delimitar, en el sentido estratégico, cómo se va operar y de ahí en adelante, una vez el resultado sea positivo, el modelo de negocio validado debe

ser el insumo principal del plan de negocio, con el fin de que el documento final de dicho plan sea acorde con la realidad del mercado y con el entorno en el que se encuentra la compañía (Varela & Zapata, 2015).

DISCUSIÓN

Se describe una serie de investigaciones que resaltan la importancia del modelo de negocio en la estructuración de iniciativas emprendedoras:

Business Model Canvas y redacción del Plan de Negocio

Objetivo

En esta investigación Canós & Santandreu (2014) tienen como objetivo establecer los pasos necesarios y previos para generar, valorar una idea y estudiar su posibilidad de negocio. Los usuarios, a través de la gestión del conocimiento y el trabajo en equipo o individual deben ser capaces de, partiendo de una idea de negocio, mediante una técnica creatividad, plasmarla en un plan de negocio.

Conclusión

Se ha cumplido con el objetivo de que el usuario sea capaz de realizar una primera aproximación a un plan de negocio a través de la información obtenida mediante la herramienta Business Model Canvas que le permite una primera formación y contacto con esta necesidad del entorno para su posterior ampliación y mejora con otras herramientas que pueda consultar (Canós & Santandreu, 2014).

Consolidar el modelo de negocio en el lienzo CANVAS

Objetivo

En este trabajo De Arma & *et al* (2017), el objetivo general es proponer el modelo de negocios CANVAS que permita detectar sistemáticamente elementos que generan valor en un proyecto emprendedor.

Conclusión

El estudio del modelo CANVAS nos permitió conocer de forma práctica las diferentes características de los nueve elementos de este y la forma en que los mismos se integran para así construir una propuesta a través de procesos de investigación, y terminamos nuestro consolidado con la elaboración del Pitch, lo que se da a conocer el proyecto con una perspectiva empresarial en la búsqueda de clientes, socios y colaboradores; pretendiendo captar la atención de éstos como serían los clientes, los usuarios del parque

temático y finalmente causándoles curiosidad por la idea de negocio, aquí estamos presentando la conclusión de nuestro trabajo el que se ha desarrollado con dedicación (De Arma & *et al*, 2017).

Canvas: Marco conceptual de apoyo para el diseño de un Sistema de Gestión del Conocimiento para el Modelo de Educación Dual

Objetivo

En esta investigación Fernández, Romero, Raygoza, & Ixmatlahua (2016), se plantean como objetivo exponer los requerimientos de logística, tecnología y pedagogía que deben ser acordados por las instituciones de educación superior para desarrollar un modelo de gestión del conocimiento que sirva de apoyo en el Modelo Educativo Dual.

Conclusión

En este trabajo se reporta el análisis realizado tomando como base los elementos del modelo Canvas para la implementación de un Sistema de Gestión del Conocimiento para el Modelo Educativo Dual. Los resultados reflejan los componentes pedagógicos, tecnológicos y logísticos que se deben tomar en cuenta al momento de la ejecución de este tipo de proyectos en las instituciones de educación superior que utilicen al aprendizaje vivencial como su forma principal de transmisión del conocimiento (Fernández, Romero, Raygoza, & Ixmatlahua, 2016).

El modelo Canvas en la formulación de proyectos

Objetivo

En este artículo Ferreira (2015), se plantea como objetivo 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?.

Conclusión

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. Por ello, de realizarse planes de negocio, deberían enfocarse hacia la estrategia, producto de un modelo de negocio plasmado en un lienzo Canvas (Ferreira, 2015).

CONCLUSIONES

Analizados los conceptos de Modelo de negocio y Plan de negocio, se establece que el Modelo de negocio es la razón de ser de un proyecto empresarial. La metodología Canvas de Osterwalder y Pigneur le permite al emprendedor visualizar mediante nueve bloques los aspectos externos e internos, en los que interactuara el negocio, validando de esta forma la idea empresarial.

El Plan de negocio es la consecuencia de una validación positiva mediante la metodología Canvas, es decir, que de forma técnica se determinarían los aspectos relevantes del proyecto empresarial, estableciendo así las distintas factibilidades: Mercado, Técnica, Operativa, Económica y Financiera, Ambiental y Social.

Se sostiene la relevancia para que el Modelo de negocio forme parte íntegra de un Plan de negocio, considerando la creciente tasa de emprendimientos que surgen de forma emergente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Borello, A. (2000). *El plan de negocios : de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo*. McGraw-Hill Interamericana.
- De Arma, J., & et al. (2017). *Consolidar el modelo de negocio en el lienzo CANVAS*. Valledupar: Universidad Nacional Abierta y a Distancia. UNAD.
- Alean, A., Del Río, J., Simancas, R., & Rodríguez, C. (2017). ¿El Emprendimiento como estrategia para el Desarrollo Humano y Social? *Saber, Ciencia y Libertad*, 107-123.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). La creación de valor en el comercio. *Journal of Theoretical and Applied*, 16-27.
- Ardila, T., & Uribe, H. (2017). Modelo de negocios para comercialización de películas y recubrimientos comestibles en Bucaramanga. *I+D Revista de Investigaciones*, 14 - 24.
- Arias, M., & Pérez, R. (2014). Emprendimiento: como comenzar una empresa con éxito. *FACE-Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 175 -183.
- Canós, L., & Santandreu, C. (2014). *Business Model Canvas y redacción del Plan de Negocio*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

- Fernández, K., Romero, M., Raygoza, M., & Ixmatlahua, S. (2016). Canvas: Marco conceptual de apoyo para el diseño de un Sistema de Gestión del Conocimiento para el Modelo de Educación Dual. *ReCIBE*.
- Ferreira, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 69-80.
- Il Sung, S., & Duarte, S. (2015). El perfil del emprendedor y los estudios relacionados a los emprendedores Iberoamericanos. *Rev. Int. Investig. Cienc. Soc.*, 291-314.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology*. Lausana: Universidad de Lausana.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos*. España: Deusto.
- Prata, N., & Martins, H. (2017). Brand radio: La segmentación personalizada como modelo de negocio. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 77-85.
- Reaño, M. (2018). *Metodología Canvas una herramienta para mejorar la producción de dulces artesanales –Chiclayo 2018*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán.
- Recalde, L., Villota, L., & Flores, M. (2016). Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional. *Publicando*, 564-578.
- Varela, A., & Zapata, M. (2015). *Modelo de negocio para Urbana Bikes*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocio - Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: Nathan associates Inc.