

---

# EL LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS O MODELO CANVAS: HERRAMIENTA PARA EMPRENDEDORES



The business model canvas: a tool for entrepreneurs

García Puga, Ylenia

---

Ylenia García Puga

ylegar21@hotmail.com

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá

Revista FAECO sapiens

Universidad de Panamá, Panamá

ISSN: 2644-3821

Periodicidad: Semestral

vol. 6, núm. 1, 2023

faecosapiens@gmail.com

Recepción: 26 Septiembre 2022

Aprobación: 09 Noviembre 2022

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/221/2213811033/>

**Resumen:** En este artículo describimos el Lienzo de Modelo de Negocios o Modelo Canvas y su utilización como una herramienta sencilla y práctica que le permite a un emprendedor determinar los elementos esenciales que debe tener presente para desarrollar su idea de negocio. El lienzo está compuesto por nueve bloques para describir de forma resumida la propuesta de valor, el segmento de clientes a quienes se desea atender, el tipo de relación que se desea mantener con estos, los canales para llegar a ellos, los recursos y las actividades clave que debemos controlar, los socios clave, la estructura de costos y la fuente de ingresos. La mayor efectividad del lienzo de modelo de negocios se logra al utilizarlo en conjunto con el método de lluvia de ideas para ir “refinando” poco a poco, a través de revisiones sucesivas, lo que llegará a ser el contenido final de cada uno de los nueve bloques. Este proceso de revisiones sucesivas permite “descubrir” elementos que no son visibles a primera vista. Nuestro principal interés en la redacción de este artículo es el de motivar a emprendedores a poner en práctica el uso de esta herramienta con el objetivo de ayudar en la estructuración de sus modelos de negocios y contribuir a definir los elementos esenciales del mismo y, eventualmente, darles vida a sus ideas de negocios.

**Palabras clave:** Lienzo de modelo de negocios, modelos de negocios, emprendimiento.

**Abstract:** In this article we describe the Business Model Canvas and its use as a simple and practical tool that allows an entrepreneur to determine the essential elements that must be present to develop his business idea. The model was developed by Alexander Osterwalder in collaboration with Professor Yves Pigneur at the University of Lausanne. The Business Model Canvas consists of nine blocks where each one describes what is the segment of customers we wish to serve, what type of relationship we wish to maintain with them, what are the channels through which we wish to reach them, what are the key resources we must have and the key activities we must control, who will be our key partners, what will be the cost structure and what will be the source of income. The most effectiveness of the Business Model Canvas is achieved by using it in conjunction with the brainstorming method to gradually "refine", through successive revisions, what will become the content of each of the nine blocks. This process of successive revisions allows us to "discover" elements that are not visible at first glance. Our main interest in writing this article is to motivate entrepreneurs to put into practice the use of this tool in order to help them structure their business models in a way that will contribute to define the

essential elements of their business models and eventually bring their business ideas to life.

**Keywords:** Business Model Canvas, Business Models, entrepreneurship.

## INTRODUCCIÓN

Es importante despertar y motivar el espíritu emprendedor de los estudiantes y del público en general ya que es una alternativa para la creación de nuevos negocios y el autoempleo. Para tal fin se hace necesario que tanto estudiantes como emprendedores tengan conocimiento respecto al uso de herramientas básicas que le permitan esquematizar o crear un modelo de negocios de manera sencilla y poder determinar preliminarmente las posibilidades de éxito de sus ideas de emprendimiento.

El Lienzo de Modelo de Negocios es una herramienta útil que puede contribuir a definir un modelo de negocio; es aplicable desde un emprendimiento que se encuentre en su fase de gestación, hasta una gran empresa que esté en funcionamiento y que desee redefinir o relanzar algún producto o servicio.

Este modelo fue presentado inicialmente en el año 2005 por Alexander Osterwalder en colaboración con el profesor Yves Pigneur como parte de sus estudios de Doctorado en la Universidad de Lausana, Suiza.

El objetivo de este artículo es presentar la metodología del Lienzo de Modelo de Negocios (Modelo Canvas) como una herramienta sencilla para definir preliminarmente los aspectos principales que se deben tomar en cuenta a la hora de formular una idea de negocio o emprendimiento, tales como la propuesta de valor, el segmento de clientes al que va dirigido el producto o servicio, los canales a través de los cuales se pretende alcanzarlos, las relaciones que se desea establecer con los clientes, los recursos, actividades y socios clave para el éxito del negocio y algunos aspectos financieros esenciales como el flujo de ingresos y la estructura de costos.

La característica principal del lienzo o también conocido como modelo canvas, es que se basa en la utilización de una representación visual lo cual facilita y promueve la lluvia de ideas, propiciando la discusión de diferentes alternativas para la definición de un modelo de negocio; a la vez ayuda a comunicar el modelo de negocio a todos los interesados, que podrían ser socios de negocio, empleados o inclusive los clientes.

Cabe mencionar que el Lienzo de Modelo de Negocios no pretende reemplazar un estudio de factibilidad formal, u otros análisis más complejos, sino servir como una primera instancia de definición que permita analizar de manera rápida diversas alternativas antes de entrar en otros análisis (financiero, de mercadeo, entre otros.) más complejos que requieren de mayor tiempo y recursos.

## METODOLOGÍA

Se utilizará la búsqueda y revisión de literatura técnica sobre la materia y el método narrativo para describir el modelo. Se realizarán comentarios e interpretaciones de la autora con la intención de despertar cuestionamientos en el lector y desarrollar nuevo conocimiento sobre la materia.

## REFERENTES TEÓRICOS

Iniciamos presentando algunas definiciones respecto al concepto de modelo de negocios; una de ellas es la que expresa Teece (2010) quien afirma que un modelo de negocios es una especie de hipótesis que plantea la administración acerca de lo que los clientes desean, cómo lo desean, qué pagarían, y cómo una empresa se puede organizar para satisfacer las necesidades de los clientes y obtener un ingreso. Otra definición podría

ser que un modelo de negocios es una descripción de la forma como una empresa se organiza para crear y distribuir valor de una manera rentable (Baden-Fuller & Morgan, 2010). También se podría utilizar la siguiente definición expresada por Osterwalder & Pigneur, 2010 quienes afirman que un modelo de negocios sirve para describir la razón fundamental de cómo una organización crea, entrega y captura valor. En resumen, podríamos decir que un modelo de negocio describe la forma como funciona un negocio, qué clase de valor entrega y cómo se transfiere este valor a los clientes.

Podemos observar que la mayoría de estas definiciones tienen relación con tres aspectos:

**TABLA 1**  
Aspectos relativos a los Modelos de Negocios

Económico	Generación de rentabilidad a través de gestión de variables como fuentes de ingreso y manejo de estructura de costos.
Operativo	Definición de una arquitectura empresarial dirigida a la creación de valor.
Estratégico	Posicionamiento de la empresa, tomando en cuenta factores como la competencia y oportunidades de crecimiento.

Fuente: Elaborado por la autora

## Propósito de los modelos de negocios

Diversos autores establecen cuáles serían a su criterio los propósitos de los modelos de negocios. Uno de estos podría ser que el modelo de negocios es una instancia de análisis desde una perspectiva macro, respecto a la forma como una empresa crea y captura valor (Zott, Amit, R., & Massa, L., 2011).

Otros autores afirman que la definición de un modelo de negocio le da la oportunidad a un emprendedor de identificar el potencial o el valor de un avance tecnológico y hacerlo comercializable a través de un producto o servicio encontrando la propuesta de valor apropiada, el segmento específico de mercado, la estructura de costos, el potencial de rentabilidad y la estrategia competitiva (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). En otras palabras, el modelo de negocios puede verse como el hilo conductor entre la innovación tecnológica y una necesidad insatisfecha de un grupo potencial de clientes. Cabe mencionar aquí que la definición del modelo de negocios es un proceso continuo de creación y modificación para identificar las oportunidades de capturar y entregar valor.

Por otro lado, algunos autores afirman que la existencia de un modelo de negocios sólido es un factor importante en la creación de una empresa, pero no es predictor del éxito de la misma (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Según otros autores, uno de los propósitos primordiales de un modelo de negocios es refinar el valor potencial de la innovación tecnológica (Zott, Amit, R., & Massa, L., 2011).

En resumen, podríamos decir de forma sencilla que el propósito principal de un modelo de negocio es identificar la forma de obtener rentabilidad de una idea o de un avance tecnológico materializado a través de un producto o servicio que entregue valor a un conjunto de clientes potenciales.

Lienzo de modelo de negocios (Modelo Canvas de Osterwalder & Pigneur)

El lienzo de modelo de negocios propuesto por Osterwalder & Pigneur ofrece una metodología que permite analizar, comprender y compartir una idea de negocio de una manera sencilla.

TABLA 2  
Dimensiones del Lienzo de Modelo de Negocios

Dimensiones	
Propuesta de valor	Mezcla de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la empresa ofrece a sus clientes
Relación de la empresa con el entorno	Todas las partes interesadas en la creación de la propuesta de valor (socios clave, relación con los clientes)
Lo que hace la empresa	Actividades clave y recursos clave necesarios para la creación de la propuesta de valor
Aspectos financieros	Estructura de costos y flujo de ingresos

Fuente: Elaborado por la autora

Es decir, que el modelo propuesto por Osterwalder & Pigneur se concentra en cuatro elementos clave que son: la propuesta de valor, la forma como se relaciona la empresa con su entorno, las actividades medulares que realiza la misma y los aspectos financieros relativos a su funcionamiento.

El concepto de propuesta de valor tiene un rol importante; mediante la propuesta de valor se puede medir la efectividad del modelo de negocio. Como lo afirman algunos autores, cuando el valor percibido es mayor que el precio asignado a un producto o servicio, el cliente estará propenso a realizar la compra (Anderson & Narus, 2004).

En otras palabras, en términos del modelo de negocio, la propuesta de valor percibida por el cliente debe ser mayor que la suma del costo de cada uno de los componentes individuales, tales como materia prima, fabricación, ensamblaje, distribución, publicidad, entre otros. Ampliando más aún este concepto, la creación de valor no es solo para el cliente; el valor creado debe ser el valor total percibido por todas las partes interesadas en el negocio, es decir, los clientes, los socios de negocio, los suplidores e incluso los empleados (Brandenburger & Stuart, 1996).

Dos autores, Chesbrough & Rosenbloom, (2002), enfatizan la propuesta de valor como un elemento principal de cualquier herramienta para diseñar el modelo de negocio: según afirman estos autores, el modelo de negocio debe ser una especie de hipótesis de cómo entregar valor al cliente y no una descripción de cómo funciona un negocio.

En un modelo de negocio se debe explicar en qué consiste la creación, captura y entrega de valor a todas las partes interesadas, siendo el cliente la principal de ellas.

La creación de valor se logra a partir de contribuyentes individuales que podrían no tener valor por sí mismos, pero sí en combinación con otros. Por ejemplo, una innovación tecnológica podría no tener valor por sí sola, pero sí podría comercializarse a través de un modelo de negocio. Tal es el caso en la actualidad de diversas aplicaciones de transporte de pasajeros como Uber, Cabify o in Driver, o de pedidos para entrega a domicilio como Uber Eats, Glovo, Asap, entre otras, todas las cuales sacan provecho a

la tecnología de posicionamiento global (GPS), para entregar un valor al cliente. Otro ejemplo que podemos mencionar respecto al aprovechamiento de nuevas tecnologías para entregar valor al cliente es el uso de drones para tomar fotografías aéreas en aplicaciones de topografía o para aplicar fertilizantes en la agricultura; también es el caso del uso de cámaras de video conectadas a internet para aplicaciones de videovigilancia.

Frecuentemente se tiende a confundir los conceptos de modelo de negocios y estrategia de negocios, por lo cual conviene hacer algunas definiciones:

TABLA 3  
Conceptos de Modelos y Estrategias de Negocios

Estrategia de Negocios	Es la gestión administrativa que tiene que ver con la creación de una ventaja competitiva y es el resultado de todas las decisiones de negocio, las respuestas tácticas y la capacidad gerencial (Mansfield & Fourie, 2004)
Modelo de Negocios	Es una descripción de la forma como una empresa trabaja para llenar las necesidades de sus clientes (Seddon & Lewis, 2003)

Fuente: Elaborado por la autora

La estrategia y el modelo de negocios se complementan y son dependientes entre sí (Zott & Amit, R., 2008). El éxito lo determina la forma de lidiar con la competencia, en términos de un desempeño superior respecto a los competidores (Magretta, 2002).

El modelo Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010) se presenta como una herramienta que ayuda a definir un modelo de negocio y a hacer una representación visual del mismo, lo cual facilita su comunicación.

Descripción de los elementos del lienzo de modelo de negocios (Modelo Canvas) propuesto por Osterwalder & Pigneur

Primeramente, conviene recordar la definición del concepto modelo de negocios propuesto por los autores Osterwalder & Pigneur quienes afirman que un modelo de negocios describe la razón fundamental de cómo una organización crea, entrega y captura valor. Es decir, es un modelo que está centrado en una propuesta de valor.

El lienzo de modelo de negocios es una herramienta útil para definir y alinear las actividades clave que se requieren para realizar la actividad de negocio con la propuesta de valor del mismo.

Siendo una herramienta esencialmente visual, ayuda en la discusión y el debate, lo cual permite recabar información valiosa y extraer conclusiones de forma estructurada para implementarlas de manera efectiva.

La estructura del lienzo de modelo de negocios propuesta por Osterwalder & Pigneur está compuesta por nueve bloques o elementos los cuales pasamos a describir:

Propuesta de valor: El bloque de propuesta de valor es el corazón del lienzo. En este bloque se describe el conjunto de productos y servicios que entregan valor a un segmento específico de clientes. La propuesta de valor está diseñada para servir a los clientes. Si la propuesta de valor no satisface las necesidades de los clientes, la empresa no sobrevivirá por mucho tiempo; de allí que el cliente es el factor más importante para la empresa. La propuesta de valor se debe elaborar cuidadosamente y debe contener los productos y/o servicios que crean valor para el cliente. Se podría decir que la propuesta de valor es el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento específico de clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010). Es la oferta que se adecúa a la necesidad o que resuelve un problema de un segmento específico de clientes. Como ejemplos de propuesta de valor podríamos mencionar: reducción de costos, reducción de riesgos, mejor calidad y mejor precio.

Segmento de clientes: En el bloque designado como segmento de clientes se deben definir los diferentes grupos de personas u organizaciones con necesidades específicas que la empresa aspira a satisfacer a través de sus productos o servicios (Osterwalder & Pigneur, 2010). Como mencionamos anteriormente, la propuesta de valor debe estar diseñada para un segmento específico de clientes. Al crear un producto o servicio es

sumamente importante conocer el segmento de clientes con necesidades similares que nuestro producto o servicio debe satisfacer. Si no está bien definido, el modelo de negocios tendrá una propuesta de valor vaga y por lo tanto no se percibirá su valor. En otras palabras, para diseñar un modelo de negocios que sea viable, es indispensable alinear la propuesta de valor con la necesidad de un segmento particular de clientes. Una empresa debe estar al tanto de lo que quieren los clientes; debe tener presente siempre el postulado que indica que, sin clientes, no existirá un negocio.

**Canales:** Un canal se puede definir como el medio a través del cual se logra la comunicación y se alcanza a un segmento de clientes para entregarles la propuesta de valor. La estrategia de ventas y distribución se debe ajustar para que el segmento de clientes meta perciba la propuesta de valor a través de este canal. Los canales son responsables de llevar la propuesta de valor hasta los clientes. El bloque de canales conecta el bloque de propuesta de valor con el bloque de segmento de clientes. Podríamos decir que los canales son los puntos de contacto y juegan un rol importante en la experiencia del cliente.

**Relación con los clientes:** El bloque de relación con los clientes define el tipo de relación que una empresa desea establecer con un segmento de clientes específico. Al igual que el bloque de canales, este también conecta el bloque de propuesta de valor con el de segmento de clientes. El propósito de esta relación con los clientes es el de aumentar la capacidad de venta de productos o servicios mediante estrategias de fidelización de los clientes existentes o alcanzando nuevos clientes. Una empresa establece su relación con los clientes desde el primer momento en que el cliente muestra interés en el producto o servicio que la empresa ofrece; esta relación debe continuar mediante un acompañamiento durante la adquisición del producto o servicio y luego mediante el

ofrecimiento de soporte en la guía de uso del producto o servicio o un respaldo de garantía.

**Socios clave:** Este bloque describe los socios de negocio y la red de proveedores que hacen posible que el modelo de negocios funcione (Osterwalder & Pigneur, 2010). Esta red de socios y proveedores pueden contribuir en aspectos tales como la reducción de costos, reducción de riesgos o para obtener recursos que son difíciles de conseguir. Es lógico suponer que ninguna empresa cuenta con todos los recursos o es capaz de realizar por sí sola todas las actividades que pudieran ser necesarias para la creación de la propuesta de valor. El bloque de socios clave es esencial para la creación de valor en los modelos de negocios, debido a que esta red de socios complementa, como ya mencionamos, los recursos de la empresa. Además de la complementariedad que se logra a través de la red de socios clave, el modelo de negocios también puede generar valor para dichos socios o proveedores (Branderburger & Stuart, 1996).

**Recursos clave y actividades clave:** Estos bloques describen los activos más importantes que se requieren para que el modelo de negocios funcione (Osterwalder & Pigneur, 2010). Los recursos son necesarios para crear y entregar la propuesta de valor, y, como es de suponer, se requieren diferentes recursos para cada negocio. Estos pueden ser tangibles como lo son los insumos para la producción, o pueden ser intangibles como el conocimiento, la experiencia o la reputación. También podríamos mencionar los recursos financieros, los recursos humanos, entre otros. Los recursos por sí solos no son suficientes para llevar a cabo el negocio; se requieren diferentes actividades para la creación de valor. Las actividades clave se pueden definir como las actividades más importantes que debe realizar una empresa para lograr que su modelo de negocios funcione (Osterwalder & Pigneur, 2010). Entre estas podríamos mencionar la producción, el mercadeo, la distribución, el servicio al cliente, entre otras.

**Aspectos financieros:** El lienzo de modelo de negocios contempla dos bloques relacionados con los aspectos financieros; estos son: el flujo de ingresos y la estructura de costos. Los bloques de propuesta de valor, segmento de clientes, canales y relaciones con los clientes, todos guardan relación con la entrega de valor a un segmento de clientes

en particular. En las empresas comerciales, el propósito final es obtener una utilidad, esto es, que los ingresos superen a los costos. En el lienzo de modelo de negocios, el flujo de ingresos se representa mediante un bloque en el cual se describe la forma de obtener los ingresos provenientes de cada segmento de clientes

(Osterwalder & Pigneur, 2010). En dicho bloque se deben describir los mecanismos de precio para capturar el valor entregado a los clientes. Por otra parte, los bloques de recursos clave, actividades clave y socios clave, guardan relación con la creación de valor, la cual se describe en el bloque de propuesta de valor. Estos bloques no generan ingresos, sino más bien representan los costos necesarios para la creación y entrega de valor a los clientes. En el bloque llamado estructura de costos dentro del lienzo de modelo de negocios se deben describir los costos que se incurren en la operación del negocio, siendo estos fijos o variables. La utilidad generada viene a ser la diferencia resultante entre los ingresos y los costos.

En la Figura 1 presentamos el Lienzo de Modelo de Negocios (Modelo Canvas); como guía general, dentro de cada bloque incluimos las interrogantes típicas que se deben responder para desarrollar el modelo.

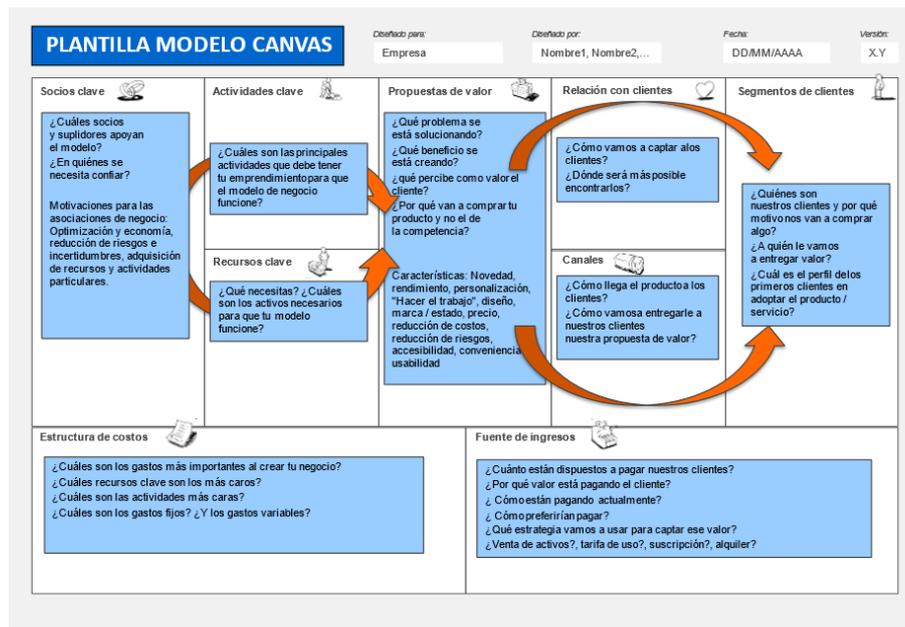


FIGURA 1  
Lienzo de Modelo de Negocios  
Fuente: [www.businessmodelgeneration.com/canvas](http://www.businessmodelgeneration.com/canvas)

### *El lienzo de modelo de negocios y la estrategia*

En la literatura sobre modelo de negocios se hace énfasis en la asociación, la creación de valor de forma compartida y la cooperación, mientras que en la estrategia de negocios se hace énfasis en conceptos como la captura de valor, la ventaja competitiva y la competencia (Zott, Amit, R., & Massa, L., 2011).

Debemos indicar en este momento que una cosa es realizar un diseño o conceptualización de un modelo de negocios y otra muy diferente es aplicar dicho modelo a una organización de manera que el modelo diseñado resulte exitoso.

La aplicación del modelo de negocios depende de factores externos a la empresa; la estrategia corporativa justamente trata de analizar y adaptar el modelo a estos factores externos que inciden sobre la empresa.

El análisis del entorno permite determinar las fuerzas externas que inciden sobre la empresa; ejemplos de dichas fuerzas pueden ser: fuerzas del mercado, fuerzas de la industria, fuerzas macroeconómicas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Conocer la dinámica de las fuerzas externas que actúan sobre la empresa debe ayudar a determinar, por ejemplo, cualquier cambio en las tendencias de los consumidores, o la aparición de nuevas necesidades de los clientes por las cuales se requiera ajustar el modelo, o, dicho de otra manera, hacerlo evolucionar.

El modelo de negocios no puede ser estático; se debe evaluar constantemente si este se adapta al ambiente en el cual opera la empresa, y de ser necesario, actualizar cada bloque del lienzo para contemplar la realidad del medio ambiente empresarial en el cual se desenvuelve.

Consideraciones en la implementación del modelo basado en el lienzo de modelo de negocios

Hasta el momento hemos descrito los nueve bloques que componen el lienzo de modelo de negocios, así como su relación con la estrategia empresarial. Conviene ahora mencionar algunas consideraciones importantes para la implementación del modelo.

De acuerdo con los autores Osterwalder & Pigneur, en el proceso de implementación se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- · Estar conscientes de que existe una necesidad y que haya una motivación real para crear un nuevo modelo de negocio.
  - Tener conocimiento sobre las nuevas tecnologías, las necesidades de los clientes y el ambiente de negocios.
  - Pasar a través de varios procesos de lluvia de ideas para refinar el contenido de cada bloque del lienzo.
  - Diseñar varias opciones de modelos negocios y seleccionar el que se considere más apropiado.
  - Gestionar el modelo de negocios basándose en la evaluación de la respuesta del mercado a dicho modelo y adaptarlo según sea necesario.

El modelo Canvas es mucho más que una lista de verificación de lo que se debe incluir en un modelo de negocios; más bien, se le debe considerar como una herramienta de utilidad para la creación del modelo deseado.

El modelo de negocio resultante se describe a través de cada uno de los nueve bloques que contiene el lienzo y mediante el análisis de las relaciones entre cada uno de los bloques.

Ejemplo de implementación del lienzo de modelo de negocios

Para ejemplificar el uso de la herramienta del lienzo de modelo de negocios utilizaremos una empresa dedicada a la venta, instalación y mantenimiento de baterías para vehículos. Presentaremos las preguntas clave que debemos hacernos en cada bloque, así como las respuestas a dichos cuestionamientos. Conviene mencionar aquí que cualquier propuesta es susceptible a mejoras y correcciones, por lo cual recomendamos al lector levantar de forma paralela su propia versión tomando en cuenta cualquier aspecto adicional que considere relevante y que no estemos presentando en nuestro análisis.

A continuación, presentamos el contenido de cada uno de los bloques del Lienzo de Modelo de Negocios (Modelo Canvas) aplicado a la empresa dedicada a la venta de baterías para vehículos.

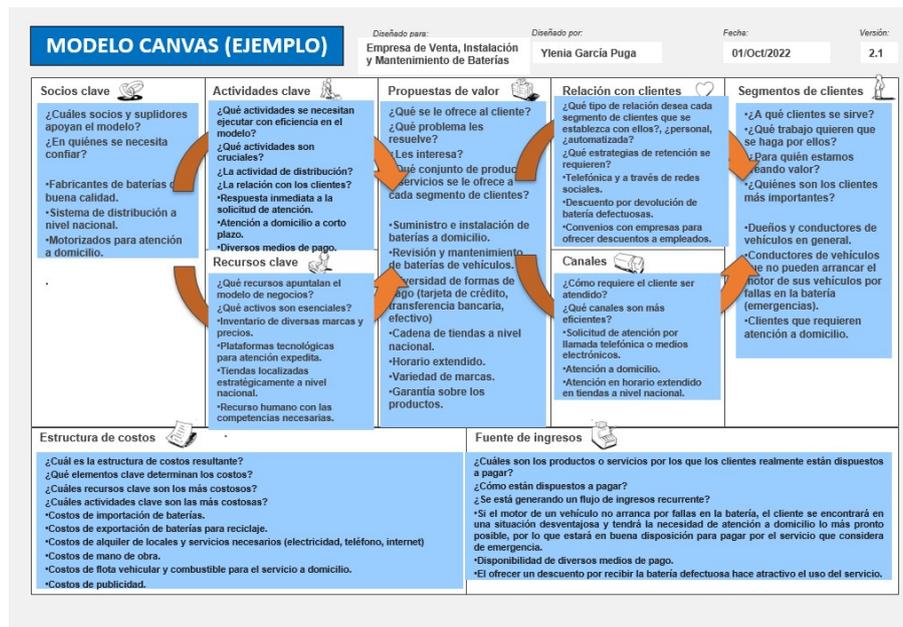


FIGURA 2  
 Lienzo de Modelo de Negocios  
 Fuente: [www.businessmodelgeneration.com/canvas](http://www.businessmodelgeneration.com/canvas)

## CONCLUSIONES

Debemos tener presente que cualquier modelo de negocios, por más refinado que sea, siempre será susceptible de fallar. En términos prácticos, podríamos decir que un modelo de negocios no es más que una suposición fundamentada en un análisis lógico sobre la forma de gestionar un negocio para generar rentabilidad a cambio de la entrega del valor que percibe un segmento específico de cliente por un producto o servicio.

En el mundo ideal, el lienzo de modelo de negocios, así como cualquier otro modelo, no es más que una herramienta para describir la forma como una actividad de negocio entrega valor a los clientes para solucionar sus necesidades. En el mundo real, ningún modelo es infalible y aun cuando se tenga el mejor producto o la mejor idea de negocios, no existirá garantía de éxito.

El lienzo de modelo de negocios es una excelente herramienta para pasar de las suposiciones con base en corazonadas, al análisis lógico; ayuda a definir elementos clave del negocio y a hacer los ajustes que sean necesarios desde la concepción de la idea, hasta desarrollar un producto mínimo viable con el cual se materializará la propuesta de valor y se probará con clientes de carne y hueso.

Este producto mínimo viable debe evolucionar mediante un proceso iterativo en el cual se realizarán los ajustes necesarios hasta encontrar el producto o servicio que contenga las características y cualidades correctas que desea percibir el cliente, antes de entrar en la producción en masa.

Un propósito principal de un modelo de negocios es servir de enlace entre la aparición de alguna tecnología o una idea de negocios y los clientes que la puedan aprovechar. El lienzo de modelo de negocios está centrado en la construcción de valor; esto es, se enfoca en capturar y entregar valor para los clientes. Por esta razón consideramos que utilizar éste como herramienta para el diseño, representa una fortaleza.

En general, un modelo de negocios debe contemplar al menos cuatro elementos que son: la propuesta de valor, la estructura del negocio, la relación entre la empresa y las

partes interesadas (clientes, socios, suplidores), y los aspectos financieros. El lienzo de modelo de negocios cubre estos cuatro elementos a través de sus nueve bloques.

Otra fortaleza de utilizar el lienzo de modelo de negocios es que permite una clara representación visual de elementos importantes para la realización de la actividad de negocios y las interrelaciones de estos elementos (segmentos de clientes, canales, actividades clave, flujo de ingresos, entre otros).

Derivado del punto anterior podemos mencionar otra fortaleza que es el hecho de que la clara representación visual a través de esta herramienta facilita la comunicación del modelo entre todas las partes interesadas, como lo son gerentes, empleados, socios y clientes.

No obstante, también debemos mencionar que el lienzo de modelo de negocios es una herramienta que se enfoca en los aspectos internos de lo que una empresa produce, cómo se entrega el producto y lo que se requiere para realizarlo. Hay una ausencia de estrategia en términos de análisis de la competencia. La estrategia respecto de la competencia puede llevar al éxito o al fracaso de un modelo de negocios.

En términos prácticos, consideramos que el modelo Canvas es de utilidad particularmente cuando se desea desarrollar un modelo de negocio apropiado para la implementación de un emprendimiento; no obstante, también es viable su utilización cuando se desea renovar un modelo de negocio, o relanzar un producto o servicio ya existente.

Somos de la opinión que la mayor ventaja de esta herramienta es que permite analizar y visualizar de manera rápida los aspectos esenciales que se deben tener presentes para la realización de la actividad de negocio y que son claves para tener una buena perspectiva de éxito.

Es una herramienta que no requiere de conocimientos especializados, y por tal razón, está al alcance y es apropiada para ser utilizada por cualquier individuo que tenga una idea de negocio, por lo cual consideramos conveniente la difusión de este Lienzo de

Modelo de Negocios (Modelo Canvas) y hacerlo de uso común entre estudiantes y emprendedores en general.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, J.C., & Narus, J.A. (2004). *Business Marketing Management – Understanding, Creating, and Delivering Value*. 2.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *El Manual del Emprendedor*. Gestión 2000
- Brandenburger, A. M., & Stuart, H. W. (1996). Value-based Business Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(1), 5-24.
- Brown, T. (2009). *Diseñar el Cambio*. Harper Business.
- Cross, W., & Richey, A. (1998). *The Prentice Hall Encyclopedia of Model Business Plans*. Prentice Hall Press.
- Extremadura, Región Emprendedora Europea 2017. *Guía Didáctica Modelo Canvas*
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92, 133
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Ediciones Deusto
- Santos, J., Spector, B., & Van der Heyden, L. (2009). Toward a theory of business model innovation within incumbent firms. INSEAD, Fontainebleu, France.
- Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172-194.
- Varela V., Rodrigo (2008). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. 3 ed. Pearson Education.
- Zott, Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. Doi: Doi 10.1177/0149206311406265