## 

Optativo Profesional II - Negocios en Internet, Semestre II, 2022. Ingeniería en Informática y Gestión, Facultad Vespertina de Ingeniería.

Utilización de CANVAS para modelar negocios digitales.

Nombre:  
 Marcelo De La Barrera

Fecha:

24/11/2022

**Índice**

Contenido

Resumen ejecutivo, abstract, palabras clave. 3

Introducción 4

Propuesta y Objetivo 5

Componentes CANVAS 5-10

Patrones modelos de negocio 10-12

Técnicas de diseño 12-14

Conclusiones 15

Referencias 16

**Resumen Ejecutivo**

El presente informe analiza el modelo CANVAS, a través de la exploración de los 9 componentes que lo conforman y generan el lienzo sobre el cual las empresas pueden obtener una visión general de su modelo de negocios. Se analizará su utilidad a la hora de modelar negocios digitales, su aplicabilidad en las empresas, así como también sus limitantes.

También se reconocerán ciertos patrones de modelos de negocio que se repiten y que pueden ser más aplicables a los negocios digitales, así como también, formas o técnicas que nos ayudan a diseñar un modelo de negocios, ya sea a partir de modelos existentes o completamente desde cero, y de las cuales se determinará cuáles podrían ser más utilizables en los negocios digitales.

Este informe surge de la necesidad de determinar la utilidad de la utilización de la herramienta CANVAS en establecer e identificar modelos de negocios para negocios digitales.

Palabras clave: CANVAS, lienzo, modelo de negocios, negocios digitales, diseño, patrones.

**Abstract**

This report analyzes the CANVAS model, through the exploration of the 9 components that make it up and generates the canvas on which companies can obtain an overview of their business model. Its usefulness when modeling digital businesses, its applicability in companies, as well as its limitations will be analyzed.

Certain patterns of business models that are repeated and that may be more applicable to digital businesses will also be recognized, as well as ways or techniques that help us design a business model, either from existing models or completely from scratch. zero, and of which it will be determined which ones could be more usable in digital businesses.

This report arises from the need to determine the usefulness of using the CANVAS tool in establishing and identifying business models for digital businesses.

Keywords: CANVAS, canvas, business model, digital business, design, patterns.

**Introducción**

Existen distintos tipos de negocios digitales, tanto emprendedores como grandes empresas que entregan su propuesta de valor por medio de suscripciones a servicios, software como servicio o en venta, acceso a mercados financieros con capitales de inversión, mercados digitales (Marketplace), eCommerce, monetización por visualización de vídeos, anuncios, servicios de almacenamiento en la nube, etc.

Aún incluso, aquellas empresas que trabajan de forma física y quieren llevar su negocio como tal, al mundo digital, necesitan utilizar alguna herramienta que les permita definir el modelo de negocio que utilizarán en dicho ámbito, ya que entrar al mercado digital, amplía el segmento de mercado al que puede aspirar una empresa, junto a sus canales de distribución y comunicación, permitiendo nuevas formas de cercanía con los clientes, pero, todo lo anterior también trae consigo otras variables como nuevos costes de inversión, gastos, relaciones con proveedores, etc.

Es ahí, donde entra en juego, el modelo de negocios CANVAS, que permite estructurar y definir de manera gráfica el modelo de negocios de una empresa, dividiéndolo en 9 categorías que representan los componentes básicos de una empresa. El autoconocimiento del propio modelo de negocios, y de cada una de estas categorías, permite enfocar los esfuerzos, inversión y recursos con el fin de entregar de mejor manera los productos o servicios, así como también, tener mayor claridad sobre la propuesta de valor que ofrece la empresa como tal.

**Desarrollo**

La Propuesta de este informe, es la utilización de CANVAS para modelar negocios digitales.

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 14)

**Objetivo:** Determinar la utilidad de la utilización del modelo CANVAS para el modelado de negocios digitales, ver si es adaptable este modelo en dicho tipo de negocios, y en caso de que si lo sea, determinar cuál sería su aporte y sus limitaciones, que tan flexible sería su adaptación e implementación en los negocios digitales.

Para lo anterior, la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 15).

1.- Segmentos de mercado:

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 20).

Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 20).

2.- Propuestas de valor:

En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico (Osterwalder & Pigneur, 2010, 22).

La propuesta de valor, es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 22).

Lo anterior se puede lograr por medio de diferenciaciones en novedad, rendimiento, personalización, precio, diseño, status, entre otras.

3.- Canales:

En el siguiente módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 26)

Los canales permiten: dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa; ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa; permitir que los clientes compren productos y servicios específicos; proporcionar a los clientes una propuesta de valor; ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 26)

4.- Relaciones con Clientes:

En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 28).

Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes: Captación de clientes. Fidelización de clientes. Estimulación de las ventas (venta sugestiva). (Osterwalder & Pigneur, 2010, 28).

5.- Fuentes de Ingresos:

El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos). (Osterwalder & Pigneur, 2010, 30).

Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 30).

Ahora, dependiendo del modelo de negocios de la empresa, podrá generar fuentes de ingresos de diversas formas, tales como: Venta de activos, suscripciones, préstamos, licencias, publicidad.

6.- Recursos Clave:

En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 34)

Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Un fabricante de microchips necesita instalaciones de producción con un capital elevado, mientras que un diseñador de microchips depende más de los recursos humanos. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 34).

7.- Actividades Clave:

En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 36)

Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 36)

Las categorías de las actividades clave son: Producción, resolución de problemas y plataforma/red.

En el caso de los negocios digitales, la categoría de actividad clave más importante es la plataforma/red, dado que es uno de los principales canales por el cual hacen llegar su propuesta de valor a los clientes, y dependen completamente del funcionamiento de la plataforma o sitio web.

Entre las actividades clave de esta categoría se encuentran la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 37)

8.- Asociaciones clave:

En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 38)

Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 38).

Existen 4 tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.

2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.

3. Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios

4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros

Algunas de las motivaciones para estas asociaciones son:

Optimización y economía de escala: Con el fin de reducir costes, la forma más básica de asociación o relación cliente-proveedor tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades; no es lógico que una empresa sea propietaria de todos los recursos o realice todas las actividades. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 39).

Reducción de riesgos e incertidumbre: Es frecuente que los competidores creen alianzas estratégicas en un área a la vez que compiten en otra. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 39).

Compra de determinados recursos y actividades: Son pocas las empresas que poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades especificadas en su modelo de negocio. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 39).

9.- Estructura de costes:

En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 40).

Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costos que otros. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 40).

Las estructuras de bajo coste son más importantes en algunos modelos que en otros, por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructuras de costes: según costes y según valor (Osterwalder & Pigneur, 2010, 41).

Según costes: El objetivo de los modelos de negocio basados en los costes es recortar gastos en donde sea posible. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 41).

Según valor: Algunas empresas no consideran que los costes de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor. Normalmente, las propuestas de valor Premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor.

Una vez definidos los 9 componentes, se puede generar el lienzo del modelo de negocio.

Es importante señalar que en los negocios digitales hay ciertos componentes que podrían llegar a tener un mayor peso que otros, como por ejemplo, el segmento de mercado, los canales, relaciones con clientes, asociaciones claves, ya que todos éstos son la base para establecer un modelo de negocios que funcione en el mundo digital, sin perjuicio de tener en consideración el resto de componentes, puesto que cada pieza del puzle es importante para poder realizar un correcto modelado del negocio.

Se recomienda imprimir el lienzo de modelo de negocio en formato grande, de modo que los participantes puedan anotar y comentar en grupo los elementos del modelo con notas autoadhesivas o rotuladores. Se trata de una herramienta práctica que fomenta la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 42).

Como se puede observar en el punto anterior, el uso de esta herramienta, fomenta el trabajo en equipo y facilita la generación de lluvia de ideas que por medio de la combinación de las mismas, podrían ayudar a generar desde un nuevo modelo de negocios hasta revolucionar uno ya existente.

Ahora bien, existen modelos de negocios, en donde se repiten ciertos patrones, es decir, características similares, que pueden ser tomados como inspiración para el propio modelo de negocios.

No habrá detenimiento en analizar cada uno de estos patrones, si no que se tomarán en cuenta aquellos que se consideren más relevantes a la hora de manejar y querer modelar negocios digitales.

Por lo anterior se ha considerado que, dentro de los 5 patrones de negocios definidos en el libro de Osterwalder y Pigneur, hay 2 patrones que se repiten mucho en gran parte los negocios digitales:

Patrón de las plataformas multilaterales: Este tipo de plataformas solamente son valiosas para un grupo de clientes si los demás grupos de clientes también están presentes. La plataforma crea valor al permitir la interacción entre los diferentes grupos. El valor de las plataformas multilaterales aumenta a medida que aumenta el número de usuarios, fenómeno que se conoce como «efecto de red» (Osterwalder & Pigneur, 2010, 77)

Algunos ejemplos de lo anterior, se pueden encontrar en cualquier tipo de red social, como Facebook, Instagram, Tiktok, Whatsapp, que justamente, logran el éxito por sobre otras plataformas similares dado a que son las redes sociales que almacenan una mayor cantidad de usuarios, lo que favorece y potencia su constante crecimiento. También hay otros casos modelos de negocios donde podemos encontrar este tipo de patrón, como por ejemplo, en los Marketplace, como Ebay.

Sin ir más lejos, en otro tipo de negocios como en la venta y distribución de sistemas operativos, o en la industria de los videojuegos y consolas, los juegos online, o prácticamente en cualquier página web que obtenga beneficios por medio de anuncios, así como en cualquier otro negocio donde su valor aumente en función del número de clientes.

Patrón Gratis: En el modelo de negocio gratis, al menos un segmento de mercado se beneficia constantemente de una oferta gratuita. Existen varios patrones que hacen posible esta oferta gratuita. Una parte del modelo de negocio o un segmento del mercado financia los productos o servicios que se ofrecen gratuitamente a otra parte o segmento. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 67)

Este patrón es bastante reconocible en todos los sitios web o negocios digitales, que ofrecen tanto un uso gratuito así como servicios Premium que desbloquean nuevas funcionalidades.

Algunos ejemplos de esto se pueden ver en las aplicaciones de citas, donde se accede gratuitamente pero se ofrecen suscripciones Premium que otorgan nuevas funcionalidades que permiten obtener una mejor llegada con el sexo opuesto. También se puede encontrar este tipo de patrón, en varios sitios web, como YouTube o Spotify que al pagar el servicio Premium, se elimina la publicidad. Otros negocios en donde se pueden apreciar este tipo de patrón es en los negocios digitales que ofrecen servicios en la nube como Google Cloud o AWS donde facilitan una cierta cuota de acceso gratuito.

En general, el patrón Gratis, está presente en gran parte de los negocios de internet, incluso en toda clase de emprendimientos digitales, como por ejemplo, en servicios de asesoría nutricional, deportiva, donde se ofrece información gratuita de manera generalizada a los usuarios por medio de videos o publicaciones, y a su vez se ofrece el servicio pagado que ya sería más personalizado según cada caso. Este tipo de modelo se suele ver bastante en los emprendimientos que utilizan como canales las redes sociales, y es aplicable a todo tipo de negocio.

Para crear un modelo de negocio, existen diversas técnicas de diseño que pueden utilizarse. En el libro de Osterwalder y Pigneur se definen 6: aportaciones de clientes, ideación, pensamiento visual, creación de prototipos, narración de historias y escenarios.

En los negocios digitales, hay 3 que son de gran utilidad:

Aportaciones de clientes:

El concepto no implica tomar la visión del cliente como único punto de partida para una iniciativa de innovación, sino tener en cuenta su perspectiva a la hora de evaluar el modelo de negocio. El éxito de la innovación se basa en una profunda comprensión de los clientes, su entorno, sus rutinas diarias, sus preocupaciones y sus aspiraciones. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 128).

El reto consiste en conocer perfectamente el tipo de clientes en los que se debe basar el modelo de negocio. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 128).

Ideación:

Una cosa es esquematizar un modelo de negocio actual y otra muy distinta es diseñar un modelo de negocio nuevo e innovador. Hace falta un proceso creativo para generar un número elevado de ideas de modelo de negocio e identificar las mejores. Este proceso se conoce como «ideación». El diseño de nuevos modelos de negocio viables exige el dominio del arte de la ideación. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 128).

Muchos emprendimientos o empresas, transforman un modelo de negocio existente en otro, pero crear un nuevo modelo de negocio revolucionario requiere de ideación. Tiene mucha relación con el pensamiento fuera de la caja.

La diferencia entre una mentalidad interna y centrada en uno mismo, y una mentalidad fuera de la caja que incluye a las demás. Para desarrollar una mentalidad fuera de la caja, debemos aprender a ver más allá de nosotros mismos. (The Arbinger Institute, 2016, 7)

Para encontrar opciones nuevas o mejores, es necesario engendrar un puñado de ideas para después elegir las más apropiadas. De esto se deduce que la ideación tiene dos fases principales: la generación de ideas, donde lo importante es la cantidad, y la síntesis, en la que las ideas se comentan y combinan para finalmente escoger un número reducido de opciones viables. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 36)

Escenarios:

Los escenarios pueden ser guías útiles para orientar el diseño de nuevos modelos de negocio o la innovación a partir de modelos existentes. Al igual que el pensamiento visual (pág. 146), la creación de prototipos (pág. 160) y la narración de historias (pág. 170), los escenarios convierten lo abstracto en tangible. En el tema que nos ocupa, su función principal es aportar al proceso de desarrollo del modelo de negocio un contexto de diseño específico y detallado. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 182)

A partir de todo lo mencionado anteriormente, y en concordancia con el objetivo establecido en este informe, se puede apreciar la gran utilidad que aporta en el modelado de negocios, CANVAS.

Claramente la herramienta CANVAS es aplicable a cualquier tipo de negocios, independiente de si es físico o digital, dado que solo es un marco de referencia, un lienzo a llenar, basado en la identificación y definición de 9 componentes que conforman a éste lienzo.

Cabe destacar que las limitaciones del modelo CANVAS están dentro de los mismos beneficios que aporta, y en su propia descomposición en 9 componentes, ya que tal cual señalan sus autores, nos permite tener una visión general del modelo de negocios de la empresa pero no así una visión más específica de cada componente. Además, los 9 componentes más relevantes del modelo podrían no ser igual de relevantes según el tipo de empresa, y a su vez, dependiendo del tipo de empresa, otras variables/componentes que no son considerados en el modelo CANVAS podrían hacer falta para un correcto modelado de negocios según las necesidades específicas de cada empresa. Además, se debe tener en consideración que CANVAS por sí solo no funciona como tal a la hora de querer manejar un negocio, ya que es necesario combinarlo con otras herramientas empresariales, como por ejemplo, el plan de negocios, pero al menos cumple su objetivo principal de llevar a un lienzo el modelo de negocio de la empresa.

El aporte de esta herramienta es que permite generar una visión general del negocio, descomponiéndolo en 9 partes, para así armar el modelo de negocio. Además, al hacer está división de 9 partes, permite identificar en qué componente puede estar más débil la empresa en un determinado momento, y así centrar los esfuerzos en mejorar dichos aspectos. Además sirve como orientación para establecer la correcta estructura de costes según el tipo y modelo de negocio que se quiera llevar a cabo, así como para definir el flujo de ingresos, lo cual, de ser bien aplicado, permite obtener una mayor rentabilidad.

**Conclusiones**

El presente informe tuvo como objetivo analizar la herramienta para el modelado de negocios CANVAS, aplicada en los negocios digitales, identificando qué componentes podrían tener mayor influencia o requerir un mayor foco de atención al modelar un negocio digital, así como también, la identificación y análisis de patrones de modelos de negocios que más se repiten en los diversos modelos de negocios digitales.

Junto a lo anterior se realizó una revisión de las técnicas de diseño mencionadas en el libro de Osterwalder y Pigneur, identificando las que podrían ser más útiles a la hora de modelar negocios digitales.

Además, luego del análisis y discusión de los temas tratados y en concordancia con el objetivo de este informe, se pudieron identificar ciertas limitaciones que posee el modelo CANVAS a la hora de querer implementarlo en cualquier tipo de negocio, así como también las ventajas que otorga a cualquier empresa el tener en consideración la herramienta y tener completa claridad de su modelo de negocios.

Algunas de estas limitantes se encuentran en la misma estructura de la herramienta CANVAS puesto que al otorgar una visión general, se pierde la visión más específica, lo cual podría tener cierto grado de importancia en algunos modelos de negocios, ya que, según el tipo de negocio podría tener mayor influencia alguno de los 9 componentes que componen a la herramienta.

Pese a lo anterior, las ventajas que otorga implementar modelar negocios utilizando CANVAS son mayores a sus limitaciones, y cuando se trabaja en la creación del lienzo, se logra fomentar el trabajo en equipo y el surgimiento de nuevas ideas que puedan aportar al crecimiento y desarrollo del modelo de negocios.

**Referencias**

The Arbinger Institute. (2016). *The Outward Mindset - Seeing beyond ourselves* (Primera Edición ed.). Berrett-Koehler Publishers.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*. Wiley.