/ CANVAS / PLANTILLA

Business Model Canvas

Lienzo de modelo de negocio; BMC

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Alexander Osterwalder; Yves Pigneur (2004 (tesis doctoral de Osterwalder) · 2005 (artículo en Communications of the AIS) · 2010 (Business Model Generation))

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Describe en una sola página, con nueve bloques, cómo una empresa crea, entrega y captura valor, para discutir el modelo de negocio completo, detectar incoherencias y diseñar alternativas.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Cómo gana dinero este negocio de principio a fin, encajan sus piezas entre sí y qué tendría que cambiar para que funcionara mejor?

01 Problema que resuelve

El Business Model Canvas ayuda a ver en una sola página cómo funciona un negocio completo: a quién sirve, qué le ofrece, cómo le llega, cómo cobra, qué necesita para funcionar y cuánto le cuesta.

En muchas empresas, cada área conoce bien su parte. Ventas conoce a los clientes, operaciones conoce los procesos, finanzas conoce los costes. Pero casi nadie tiene delante la lógica completa del negocio. Y cuando se habla de «cambiar el modelo de negocio», cada directivo piensa en una cosa distinta. El canvas da un lenguaje común y un único soporte para discutirlo.

Señales de que puede hacer falta:

- en la dirección se habla de «nuevo modelo de negocio» sin que nadie sepa decir qué piezas cambian;
- se lanza un producto, un canal o un servicio sin revisar qué exige al resto del negocio (recursos, socios, costes);
- los ingresos dependen de una sola forma de cobrar y nadie ha pensado en alternativas;
- una iniciativa nueva se evalúa solo por su cuenta de resultados, sin ver si encaja con lo que la empresa sabe hacer;
- un competidor gana dinero de otra manera y no entendemos cómo.

BUSINESS MODEL CANVAS

Ver cómo el negocio crea, entrega y captura valor

SIRVE PARA | entender el modelo actual · crear un negocio · abrir una división · entrar en otro mercado · cambiar cómo se cobra · analizar a un competidor

INFRAESTRUCTURA

ASOCIACIONES CLAVE

Quién nos ayuda y por qué



ACTIVIDADES CLAVE

Qué debemos hacer especialmente bien



RECURSOS CLAVE

Qué activos son imprescindibles



OFERTA

PROPUESTA DE VALOR

Por qué nos eligen: qué problema resolvemos o qué necesidad cubrimos



CLIENTES

RELACIONES CON CLIENTES

Cómo captamos, cuidamos y desarrollamos cada segmento



CANALES



Comunicación: cómo nos conocen y nos evalúan



Venta y distribución: cómo compran, reciben y son atendidos

SEGMENTOS DE CLIENTES

A quién servimos y a quién priorizamos

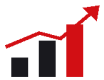


VIABILIDAD ECONÓMICA



ESTRUCTURA DE COSTES

Qué costes principales genera el modelo



FUENTES DE INGRESOS

Cómo y por qué paga cada segmento

1 MODELO ACTUAL → **2** TRAZAR CONEXIONES → **3** DISEÑAR ALTERNATIVAS → **4** CONTRASTAR Y PONER NÚMEROS



UN CANVAS LLENO NO ES UNA DECISIÓN: HAY QUE CONECTAR, COMPARAR Y CONTRASTAR.
Un modelo por lienzo · Actual y deseado son dos canvas · Dato o hipótesis

Adaptación Biblioteca Management — Emilio Llopis, a partir de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, Business Model Generation (2010).
Lienzo original: Strategyzer AG (strategyzer.com), CC BY-SA 3.0 (creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/). Esta adaptación se comparte con la misma licencia.

Adaptación Biblioteca Management — Emilio Llopis, a partir de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, Business Model Generation (2010). Lienzo original: Strategyzer AG (strategyzer.com), CC BY-SA 3.0 (creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/). Esta adaptación se comparte con la misma licencia.

Cuándo aporta valor

- ✓ Describir el modelo de negocio actual antes de un plan estratégico o de una reflexión de crecimiento.
- ✓ Diseñar y comparar alternativas de modelo para un negocio nuevo, una línea nueva o una transformación.
- ✓ Entender el modelo de un competidor, de un nuevo entrante o de una empresa que se quiere comprar.
- ✓ Evaluar qué supone para el resto del negocio un cambio concreto: pasar de vender producto a vender servicio, abrir venta directa, cobrar por uso.
- ✓ Poner de acuerdo a la dirección, o a un equipo con personas de varias áreas, sobre cómo funciona el negocio.

> / EJEMPLO
> Un fabricante de maquinaria industrial se plantea dejar de vender equipos y cobrar por horas de uso. Sobre el canvas se ve enseguida que el cambio no afecta solo a las fuentes de ingresos: exige financiar los equipos (estructura de costes), monitorizarlos a distancia (recursos y actividades clave), una relación continua con el cliente y quizá un socio financiero.

> / EJEMPLO
> Una bodega que vende a distribuidores y restaurantes se plantea vender directamente al consumidor con un club de vino por suscripción. Sobre el canvas se ve que no basta con abrir una tienda en línea: aparece un segmento nuevo (consumidores particulares), un canal nuevo (web y envío a domicilio), otra relación (un club con comunicación continua), otra forma de cobrar (una cuota mensual), actividades nuevas (preparar envíos y atender a particulares), un socio logístico y costes que antes no existían. Además, puede generar un conflicto con los distribuidores actuales, que verán a la bodega como competidora.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si la pregunta es cómo de atractivo es el mercado o quién se queda con el valor en el sector.** El canvas mira el negocio desde dentro y no incluye la competencia. Para eso está **Five Forces**; para dónde se gana el dinero en la cadena, **Profit Pools**.
- × **Si lo que hay que diseñar es el encaje fino entre un segmento y lo que le ofrecemos.** El canvas lo resume en dos bloques; el detalle está en **Value Proposition Canvas** (ver Entender).
- × **Si hay que decidir dónde y cómo competir.** El canvas describe un modelo; no elige una estrategia. Para eso, **Playing to Win / Strategy Choice Cascade** o **Strategy Kernel**.
- × **Si hay que comprobar si un modelo nuevo funciona.** El canvas formula hipótesis; comprobarlas exige experimentar con clientes reales: **Lean Startup**.

02 Entender

Qué es

Un **modelo de negocio** es la lógica con la que una organización crea valor para sus clientes, se lo hace llegar y se queda con una parte en forma de ingresos. El Business Model Canvas es una **plantilla visual de una página** que ordena esa lógica en nueve bloques.

Lo desarrollaron Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Parte de la tesis doctoral de Osterwalder en la Universidad de Lausana (2004), dirigida por Pigneur, y se popularizó con el libro *Business Model Generation* (2010).

Los nueve bloques se agrupan en cuatro grandes áreas:

- **La oferta:** qué valor proponemos.
- **Los clientes:** a quién servimos, cómo les llegamos y qué relación tenemos con ellos.

- **La infraestructura:** qué recursos, actividades y socios hacen falta.
- **La viabilidad económica:** cómo entran los ingresos y cómo se forman los costes.

En el lienzo, los bloques de clientes y de ingresos quedan a la derecha; los de infraestructura y costes, a la izquierda; la propuesta de valor, en el centro.

> **VISUAL** El visual completo está en la **página 2**.

> **/ IDEA CLAVE · BM**
> El valor del canvas no está en las nueve casillas por separado, sino en **cómo se conectan**. Un cambio en un bloque casi siempre obliga a cambiar otros. Si el canvas no muestra esas conexiones, se ha quedado en un inventario.

Los nueve bloques

> **/ NOTA · BM**
> El orden de los bloques es el habitual en la presentación del lienzo y va de los clientes a los costes. No es un ranking de importancia. En cada bloque, «Qué va» resume la definición de los autores; «Qué no va» es una indicación práctica de Biblioteca Management.

1 Segmentos de clientes (customer segments)

Qué va: los grupos de personas u organizaciones a los que el negocio quiere servir. Si hay segmentos con necesidades, canales o disposición a pagar distintos, se separan. Y se decide cuáles se priorizan: no todos merecen el mismo esfuerzo. En negocios que sirven a dos grupos que se necesitan entre sí (por ejemplo, compradores y vendedores de un mercado digital), los dos son segmentos.

Qué no va: «todo el mercado». Tampoco segmentos que no pagan ni usan, salvo que sean imprescindibles para el modelo.

Cómo definir y elegir segmentos se desarrolla en **Customer Segmentation**.

2 Propuestas de valor (value propositions)

Qué va: el conjunto de productos y servicios que crea valor para cada segmento: qué problema resuelve o qué necesidad cubre. Los autores la definen como la razón por la que un cliente elige una empresa y no otra. Conviene pensar también en las alternativas que no son un competidor: que el cliente lo resuelva por su cuenta o que no haga nada.

Qué no va: la lista del catálogo. Lo que interesa es qué obtiene el cliente, no qué fabricamos.

> **/ PARA TENER EN CUENTA · BM**
> En el canvas este bloque es un resumen. Su desarrollo detallado es otra herramienta de la misma familia de autores: **Value Proposition Canvas**. La formulación, cuantificación y prueba de la propuesta es **Customer Value Proposition**.

3 Canales (channels)

Qué va: cómo llega la propuesta al cliente. Conviene separar dos tipos:

- **Canales de comunicación:** cómo nos conoce el cliente y cómo evalúa nuestra propuesta (equipo comercial, web, ferias, prescriptores, publicidad, redes sociales).
- **Canales de venta y distribución:** cómo compra, cómo recibe el producto o servicio y cómo le atendemos después (venta directa, distribuidores, tienda propia, comercio electrónico, servicio técnico).

Los autores describen el recorrido en cinco fases: conocimiento, evaluación, compra, entrega y posventa. Y distinguen entre canales propios (la red comercial, la tienda o la web de la empresa) y canales de socios (distribuidores, mayoristas, plataformas). Los propios dan más control y más margen; los de socios, más alcance con menos inversión.

Qué no va: solo el canal de venta. Un negocio puede vender bien y perder al cliente porque nadie le conoce, porque la entrega falla o porque la posventa no existe.

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

Cada fase puede ir por un canal distinto. Un cliente puede conocer el producto en una feria, evaluarlo en la web, comprarlo a un distribuidor y recibir el servicio técnico del fabricante. Dibujar ese recorrido para cada segmento suele mostrar dónde se pierden clientes.

4 Relaciones con clientes (customer relationships)

Qué va: el tipo de relación que el negocio establece con cada segmento y para qué: captar clientes, retenerlos o venderles más. Los autores describen un abanico que va de lo más personal a lo más automático: atención personal, un gestor dedicado a cada cliente, autoservicio, servicios automatizados, comunidades de usuarios y creación conjunta con los propios clientes.

Hoy conviene decidir además tres cosas:

- **Qué parte de la relación será digital y qué parte personal.** Un CRM, un área de cliente en la web o una aplicación permiten conocer a cada cliente, recordar lo que ha comprado y atenderle a escala. El trato personal sigue siendo decisivo en las ventas complejas y en los momentos críticos, como una incidencia o una renovación.
- **Qué servicio acompaña a la venta.** El servicio posventa, el mantenimiento o el asesoramiento continuo convierten una venta puntual en una relación duradera.
- **Qué papel juega la marca.** Una marca con un significado claro para el cliente crea confianza y preferencia, y reduce la dependencia del precio: es una de las formas más sólidas de fidelizar (ver **Brand Positioning**).

Qué no va: deseos genéricos («relación cercana»). Hay que decir qué relación, con qué recursos y con qué objetivo: captar, retener o vender más.

Cómo vive el cliente esa relación a lo largo del tiempo se trabaja con **Customer Journey Map**.

5 Fuentes de ingresos (revenue streams)

Qué va: cómo y por qué paga cada segmento: venta, cuota por uso, suscripción, alquiler, licencia, comisión por intermediar, publicidad. Y cómo se fija el precio. Los autores distinguen los ingresos de un solo pago (una venta) de los recurrentes (una suscripción, una cuota, un contrato de mantenimiento). La diferencia cambia la relación con el cliente y la estabilidad del negocio.

Qué no va: solo la cifra de ventas. Lo que interesa es la forma de cobrar y el mecanismo de precio.

Cómo fijar el precio en función del valor se desarrolla en **Value-Based Pricing**.

6 Recursos clave (key resources)

Qué va: los activos imprescindibles para que el modelo funcione y que la empresa tiene que tener o controlar. Los autores los agrupan en cuatro tipos:

- **físicos:** fábricas, almacenes, tiendas, flota de vehículos, equipos;
- **intelectuales:** marcas, patentes, conocimiento propio, bases de datos de clientes, software;
- **humanos:** las personas sin las que el modelo no funciona, como el equipo de ingeniería en una empresa técnica o los profesionales en una consultora;
- **financieros:** caja, líneas de crédito o capacidad para financiar a los clientes.

Una pregunta útil: ¿qué recurso es difícil de copiar y explica que el cliente nos elija? Ese es el que hay que proteger e invertir en él (ver **VRIO / Resource-Based View**).

Qué no va: todo lo que tiene la empresa. Solo lo que el modelo necesita para funcionar y para diferenciarse.

7 Actividades clave (key activities)

Qué va: lo más importante que la empresa tiene que hacer bien para que el modelo funcione. Los autores distinguen tres grandes tipos, según el modelo:

- **producción:** diseñar, fabricar y entregar un producto en cantidad y con calidad, lo habitual en la industria;
- **resolución de problemas:** encontrar soluciones a problemas concretos de cada cliente, lo habitual en consultoras, ingenierías o servicios profesionales;

- **plataforma o red:** mantener y desarrollar una plataforma o una red que conecta a otros, como un mercado digital o una red de franquicias.

Conviene nombrar pocas actividades, las que explican la propuesta de valor, y decir cuáles hace la propia empresa y cuáles un socio.

Qué no va: el organigrama ni la lista de procesos. Solo las actividades de las que depende la propuesta.

Para analizar en detalle las actividades y su coste está **Value Chain**.

8 Asociaciones clave (key partnerships)

Qué va: la red de proveedores y socios sin los que el modelo no funcionaría, y por qué se recurre a cada uno. Los autores distinguen cuatro tipos de asociación:

- alianzas con empresas que no son competidoras;
- colaboración con competidores en algo concreto, como compras conjuntas o logística compartida;
- empresas conjuntas para desarrollar negocios nuevos;
- relaciones estables entre comprador y proveedor para asegurar el suministro.

Y tres motivos para asociarse: ganar escala y reducir costes, reducir el riesgo y la incertidumbre, o conseguir recursos y actividades que la empresa no tiene.

Qué no va: todos los proveedores. Solo aquellos de los que depende el modelo.

Cuándo conviene hacer algo dentro, contratarlo o aliarse se trabaja con **Make-Buy-Partner**.

9 Estructura de costes (cost structure)

Qué va: los costes más importantes que genera operar el modelo, y si el modelo está pensado para minimizar costes o para crear valor aunque cueste más. Qué costes son fijos y cuáles variables, y dónde hay economías de escala.

Qué no va: la cuenta de resultados completa. Solo los costes que explican el modelo.

Qué no es

- **No es una estrategia.** Describe cómo funciona un negocio; no dice dónde competir ni cómo ganar a los rivales (Teece, 2010).
- **No es un plan de negocio.** No incluye cifras, calendario ni plan de ejecución.
- **No es un modelo validado.** Un canvas relleno sobre un negocio nuevo es un conjunto de hipótesis.

Tres cosas importantes para hacerlo bien

1 Un canvas describe un modelo, no una empresa

Si la empresa tiene negocios que funcionan de forma muy distinta (por ejemplo, venta de equipos y servicio de mantenimiento), cada uno merece su canvas.

2 Separar el modelo actual del modelo deseado

Son dos canvas distintos. Mezclarlos oculta justamente lo que hay que cambiar.

3 Leer las conexiones

Cada segmento debe tener su propuesta, canal, relación y fuente de ingresos; cada propuesta, sus recursos, actividades y socios; y los costes deben explicarse por la infraestructura. Una pieza que no conecta con ninguna otra es una señal de alerta.

> / CONSEJO · BM
>
> Una forma práctica de leer el lienzo es dividirlo en dos mitades. La derecha (segmentos, canales, relaciones e ingresos) describe cómo el negocio genera demanda y la convierte en ingresos: es donde trabajan sobre todo marketing y ventas. La izquierda (recursos, actividades, socios y costes) describe lo que la empresa necesita para cumplir lo que promete. La propuesta de valor, en el centro, es lo que une las dos. Muchos problemas aparecen cuando las dos mitades se diseñan por separado: el área comercial promete lo que la operación no puede entregar, o la operación sostiene capacidades que el mercado no valora. Esta lectura es una interpretación de Biblioteca Management, no de los autores.

Patrones de modelo de negocio

Muchos modelos de negocio se repiten en sectores distintos. Osterwalder y Pigneur describen cinco patrones que sirven de inspiración al diseñar alternativas:

- **Separar negocios distintos:** una empresa que mezcla tres negocios con lógicas diferentes (la relación con los clientes, el desarrollo de productos y la gestión de infraestructuras) los separa para dirigir cada uno con sus propias reglas.
- **Larga cola:** vender muchos productos de nicho, cada uno en poca cantidad, en lugar de unos pocos superventas.
- **Plataformas de varios lados:** conectar a dos o más grupos de clientes que se necesitan entre sí, como compradores y vendedores (ver **Platform Strategy & Network Effects**).
- **Lo gratuito como modelo de negocio:** un grupo de clientes usa algo gratis porque otro paga, como en los modelos financiados con publicidad o en los que la versión básica es gratuita y la completa, de pago.
- **Modelos abiertos:** colaborar con otras empresas para crear o aprovechar ideas y tecnologías, de dentro hacia fuera y de fuera hacia dentro.

Gassmann, Frankenberger y Csik (2014) ampliaron el catálogo a 55 patrones y observaron que más del 90 % de las innovaciones de modelo de negocio combinan de otra manera ideas que ya existían. Fijarse en cómo ganan dinero empresas de otros sectores es, por tanto, una forma práctica de encontrar alternativas.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / **NOTA** · BM
> Secuencia práctica para trabajar un Business Model Canvas. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir de la herramienta de Osterwalder y Pigneur, que en *Business Model Generation* proponen también su propio proceso de diseño; esta secuencia no reproduce ese proceso. El visual resume esta secuencia en cuatro momentos: modelo actual (pasos 1 y 2), trazar conexiones (pasos 3 y 4), diseñar alternativas (pasos 5 y 6) y contrastar y poner números (pasos 7 a 9).

1 **Definir qué modelo se va a describir y para qué**
Qué negocio, qué línea o qué iniciativa, y qué decisión se quiere tomar con el canvas. Sin una pregunta de partida, el canvas se rellena y se archiva.

2 **Describir el modelo actual tal como funciona hoy**
Empezar por los segmentos y la propuesta de valor, seguir por canales, relaciones e ingresos, y terminar con recursos, actividades, socios y costes. Con datos reales: quién compra, cuánto, por qué canal y con qué margen.

3 **Trazar las conexiones entre bloques**
Unir cada segmento con su propuesta, canal, relación e ingresos, y cada propuesta con los recursos, actividades y socios que la sostienen.

4 **Evaluar el modelo actual**
Dónde es fuerte, dónde es débil y qué piezas no conectan (ver «Cómo leer el canvas terminado»). Aquí entra el contexto externo: qué está cambiando en el sector y qué presión ejercen los competidores.

5 **Diseñar alternativas**
Dos o tres modelos distintos, cada uno en su canvas, cambiando deliberadamente uno o varios bloques: otro segmento, otra forma de cobrar, otro canal, otro socio.

6 **Revisar la coherencia de cada alternativa**
Qué otros bloques obliga a cambiar cada decisión y qué exige en recursos, capacidades e inversión.

7 **Separar hechos de hipótesis**
En cada alternativa, marcar qué se sabe y qué se supone. Las hipótesis críticas son las que, si fallan, hacen caer el modelo. Ayuda clasificarlas en tres tipos: si el cliente lo quiere, si la empresa puede hacerlo y si gana dinero haciéndolo (Bland y Osterwalder, 2019).

8 **Poner números**
Una estimación de ingresos, costes e inversión para las alternativas que sobrevivan. Sin números, no hay decisión posible.

9 **Decidir y planificar la comprobación**
Qué alternativa se desarrolla y qué hipótesis se comprueban primero con clientes reales (**Lean Startup**).

> / **CONSEJO** · BM
> Trabajarlo con un equipo que mezcle áreas (comercial, operaciones, finanzas) y con datos internos reales: ventas por segmento y canal, márgenes, costes y contratos clave. Para propuesta, canales y relación, conviene contrastar con clientes y distribuidores.

Seis usos y cómo cambia el trabajo en cada uno

> / **NOTA** · BM
> Elaboración de Biblioteca Management. El lienzo es el mismo en todos los casos; lo que cambia es la pregunta con la que se abre y dónde conviene mirar primero.

USO	PREGUNTA DE PARTIDA	DÓNDE MIRAR PRIMERO	TRAMPA HABITUAL
Entender el modelo actual	¿Cómo ganamos dinero hoy, de verdad?	Segmentos, ingresos y costes, con datos reales	Describir el negocio que nos gustaría tener, no el que tenemos.
Crear un negocio nuevo	¿Qué tendría que ser cierto para que funcione?	Segmentos y propuesta de valor; después, cómo se cobra	Rellenar el lienzo como si todo fueran hechos: casi todo son hipótesis.
Abrir una división o una línea nueva	¿Qué compartimos con el negocio actual y qué necesita propio?	Recursos, canales y socios compartidos, y relación con los clientes actuales	Imponerle los costes, los procesos y los criterios del negocio principal, o quitarle clientes sin haberlo decidido.

USO	PREGUNTA DE PARTIDA	DÓNDE MIRAR PRIMERO	TRAMPA HABITUAL
Entrar en otro mercado o país	¿Qué bloques cambian y cuáles podemos trasladar?	Canales, socios y relaciones	Suponer que la propuesta de valor viaja intacta.
Cambiar la forma de cobrar	¿Qué exige cobrar de otra manera al resto del negocio?	Ingresos, costes, recursos y relación con el cliente	Cambiar el precio sin cambiar la operación que lo sostiene.
Analizar a un competidor o una empresa que se quiere comprar	¿Cómo gana dinero de una manera distinta a la nuestra?	Ingresos, canales y costes	Copiar piezas sueltas sin entender cómo encajan.

/ IDEA CLAVE · BM

Al abrir una división o una línea nueva, conviene marcar en su canvas qué bloques comparte con el negocio actual: marca, clientes, canales, recursos o socios. Lo compartido es su principal ventaja frente a un competidor que empieza de cero, y también su principal fuente de conflicto: canibalización, prioridades que chocan y criterios del negocio principal que ahogan al nuevo.

Cómo leer el canvas terminado

Un canvas lleno no es un resultado. Lo que interesa es lo que revela.

HALLAZGO	QUÉ SUELE SIGNIFICAR
Un segmento sin fuente de ingresos clara	Se sirve a un cliente que no paga. Puede ser intencionado (el otro lado de una plataforma) o un agujero de rentabilidad.
Una propuesta sin recursos o actividades que la sostengan	Una promesa que el negocio no está preparado para cumplir.
Costes altos en bloques que no conectan con la propuesta	Infraestructura que se sostiene por inercia.
Todo depende de un solo segmento, canal o socio	Concentración de riesgo.
El canvas del competidor es igual que el nuestro	No hay diferencia de modelo: se compite solo en ejecución o en precio.

/ IMPORTANTE · BM

Rellenar el canvas no es terminarlo. Un canvas bien trabajado termina en el modelo actual con sus puntos débiles, una o varias alternativas coherentes, sus hipótesis críticas y una decisión sobre qué desarrollar o comprobar primero.

Kit práctico

Control de canvas

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM

Comprobaciones antes de dar un canvas por bueno:

- [ ] ¿Describe un solo modelo de negocio y está claro si es el actual o uno propuesto?
- [ ] ¿Cada segmento tiene su propuesta, canal, relación y fuente de ingresos?
- [ ] ¿Cada propuesta se apoya en recursos, actividades o socios concretos?
- [ ] ¿Los costes principales se explican por la infraestructura del lienzo?
- [ ] ¿Está marcado qué es dato y qué es hipótesis?
- [ ] ¿Se ha contrastado con lo que pasa fuera: clientes, competidores, cambios del sector?

Plantilla para comparar alternativas

Ejemplo con la bodega de «Problema que resuelve»:

	MODELO ACTUAL: VENTA A DISTRIBUIDORES Y RESTAURANTES	ALTERNATIVA A: CLUB DE VINO POR SUSCRIPCIÓN PARA PARTICULARES	ALTERNATIVA B: VENTA DIRECTA A RESTAURANTES DE LA ZONA, SIN DISTRIBUIDOR
Bloques que cambian	—	Segmento, canal, relación, ingresos, actividades, socios y costes	Canal, relación y actividades
Qué obliga a cambiar en los demás bloques	—	Web, preparación de envíos, atención a particulares y un socio logístico	Un equipo comercial propio y reparto en la zona
Hipótesis críticas	Los distribuidores mantendrán sus pedidos	Habrá suficientes particulares dispuestos a pagar una cuota mensual	Los restaurantes comprarán directamente si les damos mejor servicio
Recursos e inversión que exige	Los actuales	Tienda en línea, almacén de envíos y campañas de captación	Dos comerciales y una furgoneta
Estimación de ingresos y costes	Margen conocido y estable	Más margen por botella, con un coste alto de captar cada cliente	Más margen; coste comercial y de reparto propio
Riesgos principales	Dependencia de pocos distribuidores	Conflicto con los distribuidores; abandono de suscriptores	Que el distribuidor deje de vender nuestro vino en otras zonas
Cómo se comprobaría antes de comprometerse	—	Una prueba con los clientes de la tienda de la bodega durante seis meses	Una prueba con diez restaurantes cercanos durante una temporada

Preguntas de conclusión

- ¿Qué alternativa cambia de verdad la forma de ganar dinero y no solo un bloque?
- ¿Qué hipótesis tendría que ser cierta para que esa alternativa funcione y cómo lo comprobamos?

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Rellenar sin concluir	Nueve casillas llenas y ninguna decisión.	Partir de una pregunta y cerrar con hallazgos, alternativas e hipótesis.
Mezclar varios modelos, o lo actual y lo deseado, en un canvas	Un lienzo que no describe ningún negocio real ni muestra qué cambiar.	Un canvas por modelo y por situación (actual o propuesta).
Empezar por lo que ya tenemos	Se describen la fábrica, la red comercial y los recursos actuales, y después se busca un cliente que encaje en ellos.	Empezar por los segmentos y la propuesta de valor; después, ver qué hace falta para cumplirla.
Copiar piezas sueltas de otro modelo	Se adopta la suscripción o la venta directa de un competidor sin los recursos, las actividades y los costes que la hacen funcionar.	Copiar la lógica completa, no la pieza: revisar qué exige en los demás bloques.
Tratar las hipótesis como hechos	Se invierte en un modelo que nadie ha comprobado con clientes reales.	Marcar en cada bloque qué es dato y qué es hipótesis, y comprobar primero las críticas.
Olvidar los números	Un modelo coherente en el lienzo pierde dinero en la cuenta de resultados.	Estimar ingresos, costes e inversión de cada alternativa antes de decidir.
Ignorar el entorno y la competencia	Un modelo coherente por dentro que no resiste en el mercado.	Contrastarlo con el análisis del sector y de los competidores.

Limitaciones

- **No incluye la competencia ni el entorno:** describe el negocio desde dentro.
- **Es una foto fija y cualitativa:** no recoge la evolución del modelo ni demuestra su viabilidad económica.
- **Muestra las piezas mejor que su interacción:** las conexiones hay que hacerlas explícitas.
- **No ayuda por sí solo a tener ideas originales:** ordena las hipótesis, pero no dice cuáles merece la pena plantear.
- **Deja fuera efectos sociales y ambientales**, salvo en versiones ampliadas.

El detalle de estas críticas y sus fuentes está en «Qué sabemos sobre su solidez».

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners usamos el Business Model Canvas sobre todo en dos situaciones.

La primera, cuando un cliente quiere **montar un negocio nuevo, distinto del actual**. Es un momento delicado: la tentación es construirlo con la lógica de la empresa que ya existe (los mismos canales, la misma estructura de costes, la misma forma de vender), y esa es una de las causas más habituales de fracaso. El Canvas obliga a diseñar el negocio nuevo con sus propias reglas y a ver con claridad qué puede aprovechar de la empresa actual y qué necesita construir aparte.

La segunda, cuando nos llama un **inversor o un emprendedor para analizar un proyecto**. En pocas horas el Canvas permite ver si el modelo es coherente: si la propuesta de valor encaja con el cliente al que se dirige, si los canales llegan de verdad a ese cliente y si los ingresos cubren lo que cuesta sostener todo lo demás. Sobre todo, deja a la vista las **hipótesis de las que depende el proyecto**, que es donde está el riesgo.

En los dos casos tratamos el Canvas como un conjunto de hipótesis, no como un plan. Identificamos las dos o tres más críticas (si el cliente pagará, si se le puede llegar a un coste razonable, si los números aguantan) y proponemos cómo comprobarlas antes de invertir en serio.

El resultado es una **visión clara y compartida del modelo de negocio**, con sus puntos fuertes, sus riesgos y lo que hay que validar primero. Para un cliente o un emprendedor es la base para decidir si sigue adelante y cómo; para un inversor, una forma rápida y ordenada de saber dónde mirar con lupa.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

El Business Model Canvas suele usarse cuando una empresa quiere entender o rediseñar cómo gana dinero: en la reflexión previa a un plan estratégico, al lanzar un negocio o una línea nueva, o ante un cambio del sector que cuestiona el modelo actual. Describe y ayuda a diseñar el modelo; no sustituye el análisis del entorno ni la elección estratégica.

La lógica del orden es esta: primero se entiende qué está cambiando fuera y dónde está el valor; después se describe el modelo actual y se diseñan alternativas; después se detalla el encaje con el cliente; y, por último, se comprueban las hipótesis antes de comprometer recursos.

> / NOTA · BM
>
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management, no una metodología de los autores. Los autores sí conectaron el Business Model Canvas con el Value Proposition Canvas, que desarrolla el bloque de propuesta de valor (Osterwalder et al., 2014). En un negocio nuevo el orden entre los dos lienzos puede invertirse: se parte del encaje con el cliente y después se completa el modelo, como en la secuencia de **Lean Startup**.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Five Forces / Disruptive Innovation.
Aportan el contexto: cómo funciona el sector y qué amenazas pueden dejar obsoleto el modelo actual.

2 Business Model Canvas.
Describe el modelo actual, muestra sus puntos débiles y permite diseñar alternativas coherentes.

3 Value Proposition Canvas.
Detalla el encaje entre el segmento elegido y lo que se le ofrece.

4 Lean Startup.
Comprueba con clientes reales las hipótesis críticas del modelo elegido.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Blue Ocean Strategy** → si buscamos una propuesta que rompa con la forma de competir del sector y hay que traducirla después a un modelo completo.
- **Profit Pools** → si queremos saber en qué parte de la cadena del sector se gana el dinero antes de decidir dónde situar el modelo.
- **Platform Strategy & Network Effects** → si el modelo sirve a dos o más grupos de clientes que se necesitan entre sí.
- **Operating Model** → si hay que diseñar cómo se organiza la empresa para operar el modelo elegido.

05 Profundizar

Origen y evolución

El canvas tiene su origen en la tesis doctoral de Alexander Osterwalder en la HEC de la Universidad de Lausana (2004), dirigida por Yves Pigneur: *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach*. En ella propone una «ontología» de los modelos de negocio, es decir, un conjunto ordenado de elementos y relaciones para describir cualquier modelo con el mismo lenguaje.

En 2005, Osterwalder, Pigneur y Christopher L. Tucci publicaron *Clarifying Business Models* en *Communications of the Association for Information Systems*. El artículo revisa la literatura sobre modelos de negocio y presenta ya nueve bloques agrupados en cuatro pilares (producto, relación con el cliente, gestión de la infraestructura y aspectos financieros), con nombres algo distintos de los actuales (por ejemplo, «configuración del valor» o «competencia central»). Define el modelo de negocio como una herramienta conceptual que expresa la lógica de negocio de una empresa.

La forma de lienzo y su difusión masiva llegan con *Business Model Generation* (Wiley, 2010), escrito por Osterwalder y Pigneur, con diseño de Alan Smith, Tim Clark como editor y coautor colaborador, y elaborado con la participación de 470 profesionales de 45 países. El libro presenta el lienzo, cinco patrones de modelos de negocio, técnicas de diseño, un apartado de estrategia que trata el entorno del modelo y un proceso de diseño.

El lienzo lo publica Strategyzer AG, empresa cofundada por Osterwalder, bajo licencia **Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported**: se puede usar, copiar y adaptar citando el origen y compartiendo las adaptaciones con la misma licencia. Strategyzer es una marca de esa empresa. El visual de esta ficha es una adaptación del lienzo y, por esa licencia, se comparte con la misma licencia CC BY-SA 3.0.

En 2014, Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith publicaron *Value Proposition Design*, que desarrolla el bloque de propuesta de valor (**Value Proposition Canvas**). En 2019, Bland y Osterwalder publicaron *Testing Business Ideas*, sobre cómo comprobar las hipótesis de un modelo antes de invertir.

Variantes. La licencia abierta ha facilitado muchas adaptaciones. La más conocida es el **Lean Canvas** de Ash Maurya (2010), pensado para empresas emergentes: sustituye cuatro bloques (actividades clave, recursos clave, relaciones con clientes y asociaciones clave) por problema, solución, métricas clave y ventaja difícil de copiar, y mantiene la estructura del lienzo original. Otra alternativa para diseñar modelos a partir de patrones es el Business Model Navigator, de Gassmann, Frankenberger y Csik (2014).

Qué sabemos sobre su solidez

El canvas es una herramienta de diseño y descripción, no una teoría que prediga resultados. No hay evidencia empírica de que usarlo mejore por sí solo los resultados de una empresa. Sí hay indicios del valor de innovar en el modelo de negocio y un debate académico sobre los límites del lienzo:

- / EVIDENCIA
  Innovar en el modelo se asocia a mejores márgenes. En el estudio mundial de IBM de 2006, basado en 765 entrevistas con consejeros delegados y directivos, las empresas cuyo margen operativo crecía más que el de sus competidores ponían el doble de énfasis en la innovación del modelo de negocio que las que crecían menos. Es una correlación en una encuesta, no una prueba de causa.
- **Estático.** Sinkovics, Sinkovics y Yamin (2014) lo usan como base de su análisis, pero señalan que es estático y lo amplían para seguir los cambios del modelo en el tiempo.
- **Sin competencia ni entorno.** Es la crítica práctica más repetida: el lienzo no incorpora la competencia ni el contexto externo. El libro trata el entorno en un apartado propio, fuera del lienzo.
- **Modelo de negocio no es estrategia.** Teece (2010) define el modelo de negocio como la arquitectura con la que una empresa crea, entrega y captura valor, y subraya que no es lo mismo que la estrategia; un modelo solo da ventaja si es diferente y difícil de imitar.
- **No genera hipótesis originales.** Felin, Gambardella, Stern y Zenger (2020) sostienen que el lienzo ordena y ayuda a comprobar hipótesis, pero no ofrece un mecanismo para generar ideas únicas, y que combinado con la validación rápida con clientes empuja hacia mejoras pequeñas. Proponen partir de una teoría propia sobre dónde está el valor y diseñar después los experimentos.
- **Solo valor económico.** Joyce y Paquin (2016) proponen añadir capas ambiental y social para diseñar modelos más sostenibles.

> / IDEA CLAVE · BM
> El canvas sirve para ver, discutir y diseñar un modelo de negocio con un lenguaje común. No dice si el modelo es bueno: eso exige contrastarlo con el mercado, con la competencia y con los números.

Fuentes de origen

- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach*. Tesis doctoral, HEC, Universidad de Lausana. Director: Y. Pigneur.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. y Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, artículo 1. https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley. Diseño de Alan Smith; Tim Clark, editor y coautor colaborador. Es también el libro de referencia práctica de la herramienta.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Wiley. Desarrollo del bloque de propuesta de valor.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003 Relación entre modelo de negocio, estrategia y ventaja competitiva.
- Bland, D. J. y Osterwalder, A. (2019). *Testing Business Ideas*. Wiley. Cómo comprobar si un modelo es deseable para el cliente, factible para la empresa y viable económicamente.
- Gassmann, O., Frankenberger, K. y Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business*. Pearson. Catálogo de 55 patrones de modelo de negocio.

Extensiones y críticas

- Maurya, A. Lean Canvas (2010). Variante para empresas emergentes, desarrollada después en su libro *Running Lean*. Explicación del autor: «Why Lean Canvas versus Business Model Canvas» (2024), https://ashmaurya.com/blog/why-lean-canvas-versus-business-model-canvas
- Sinkovics, N., Sinkovics, R. R. y Yamin, M. (2014). The role of social value creation in business model formulation at the bottom of the pyramid – Implications for MNEs? *International Business Review*, 23(4), 692–707. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.12.004 Carácter estático del lienzo y propuesta para seguir su evolución.
- Joyce, A. y Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486. Extensión con capas ambiental y social.
- Felin, T., Gambardella, A., Stern, S. y Zenger, T. (2020). Lean startup and the business model: Experimentation revisited. *Long Range Planning*, 53, 101889. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.06.002 Por qué el lienzo y la validación rápida no bastan para generar ideas originales.
- IBM (2006). *Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006*. IBM Global Business Services. Innovación del modelo de negocio y crecimiento del margen.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	Alexander Osterwalder; Yves Pigneur (2004 (tesis doctoral de Osterwalder) · 2005 (artículo en Communications of the AIS) · 2010 (Business Model Generation)).
ELABORACIÓN DE LA NOTA	Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.
LICENCIA DEL VISUAL	El visual adapta el lienzo del Business Model Canvas de Strategyzer AG (strategyzer.com) y se comparte con la misma licencia, CC BY-SA 3.0 (creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/).
NOTAS «BM»	Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.
COPYRIGHT	© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.
CONDICIONES DE USO	Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.
AVISO	Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.
DIRECCIÓN Y EDICIÓN	Emilio Llopis.
EDICIÓN	Octubre de 2026.