



El futuro
es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación



**“Fortalecimiento del Centro de Desarrollo Tecnológico
para la Transformación Digital y la Industria 4.0 en el
Marco del Ecosistema de Innovación Digital
del Valle del Cauca” Bpin 2017000100053**



LEAN CANVAS

Cartilla 2

Cooperantes



ZONAMERICA
PLATAFORMAS EN EL MUNDO



LEAN CANVAS

Metodologías Ágiles

Juan Mauricio Prieto
Jane Carolina Herrera



CONTENIDO

Modelos de Negocios	2
¿Qué es el Lienzo Lean Canvas?	4
Los Nueve Bloques Del Lean Canvas	5
¿Cómo utilizar el Lienzo Lean Canvas?	7
Empleo de Lean Canvas paso a paso	7
Ejemplo de Idea de negocio innovadora para desarrollar el Lean Canvas	13
Punto 1. Análisis del Segmento de Clientes	13
Punto 2. Problema	14
Punto 3. Proposición de Valor Única	15
Punto 4. Solución	15
Punto 5. Canales	16
Punto 6. Flujo de Ingresos	16
Punto 7. Estructura de Costos	17
Punto 8. Métrica Clave	17
Punto 9. Ventaja Especial	18
EJEMPLO INNOKABI DEL LIENZO LEAN CANVAS	19
BIBLIOGRAFÍA	20
WEBGRAFÍA	20

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes. “Un Modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2016, p.200).

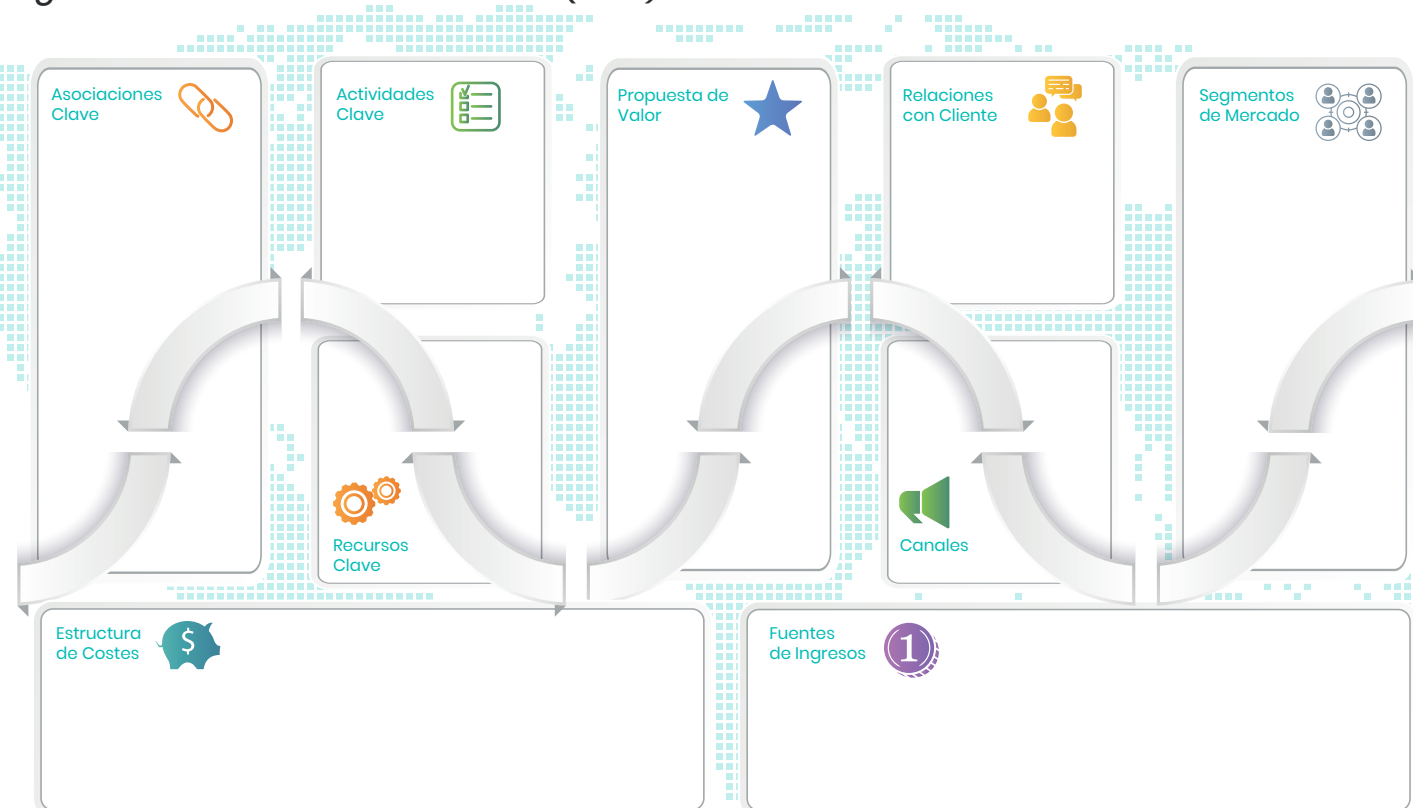
Dentro del desarrollo de todo nuevo negocio parte de la identificación de una nueva idea, concepto y de poder transformarlo en una oportunidad; Esta debe ser explicada, desarrollada y demostrada a través de un modelo de negocios que genere valor para los clientes y socios (Barrios, 2010).

La generación de modelos de negocios permite que las empresas se vuelvan innovadoras gracias a entender la dinámica de su negocio y poder reinventarse una y otra vez., los modelos les otorgan a las empresas innovar desde cualquier área de la empresa con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas que permita fácilmente describir y gestionar modelos de negocios sostenibles, repetibles y escalables. El modelo de negocios se desarrolla a partir de describirlo en detalle en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir Ingresos y sostenibilidad.

Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica; el modelo de negocios es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, proceso y sistemas de una organización.

A continuación, se presenta la estructura del modelo de negocios dividido en nueve módulos como se aprecia en la siguiente figura:

Figura X. Lienzo del Modelo Canvas (BMC)



Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2016)

El BMC, se utiliza como cuadro de mando en el desarrollo de clientes y describe el flujo entre los componentes claves de una empresa:

Propuesta de valor que la empresa ofrece (productos/servicios, prestaciones).



Segmentos de clientes, quiénes están interesados en adquirir la propuesta de valor.



Canales de distribución, para llegar a los clientes y ofrecerles la propuesta de valor.



Relaciones con los clientes para crear demanda.



Fuentes de ingresos generados por las propuestas de valor.



Recursos necesarios para hacer posible el modelo de negocio.



Actividades necesarias para poner en práctica el modelo de negocio.



Socios y proveedores que participan en el negocio y sus motivaciones para hacerlo.



Estructura de costos según el modelo de negocios (Dorf & Blank, 2017).



La metodología anteriormente descrita exige a los emprendedores a construir su modelo de negocio a través de una interacción cercana con estos actores, de manera que en el desarrollo ocurre un progresivo ajuste entre la percepción de oportunidad que tiene el emprendedor, las características de su propuesta y las necesidades reveladas por los clientes y los demás actores externos.

En otras palabras, el proyecto se construye a partir del descubrimiento de la demanda y el ajuste del modelo de negocio a las características que esta tiene. De esta manera, la metodología permite acelerar los procesos de obtención de los clientes que el nuevo emprendimiento requiere para existir (Vesga, 2014, p.4).

¿Qué es el Lienzo Lean Canvas?

El Lean Canvas está basado en el Canvas de Modelo de Negocio diseñado por Alex Osterwalder. Gracias a Ash Maurya podemos disfrutar de una adaptación específica del canvas de modelo de negocio para Empresarios, emprendedores, público general que están trabajando en su idea de negocio a la hora de lanzar su producto o servicio al mercado.

También se tiene en cuenta también lo desarrollado en el lean start up de Rice (2011) y del manual del emprendedor de Blank y Dorf (2013) que utilizan la herramienta de Osterwalder y Pigneur (2011) Business Model Canvas (BMC) y desarrollan una metodología para desarrollo de clientes que le apunta a elaborar

un desarrollo ágil y prototipado rápido para generar un (PMV) producto mínimo viable para su validación.

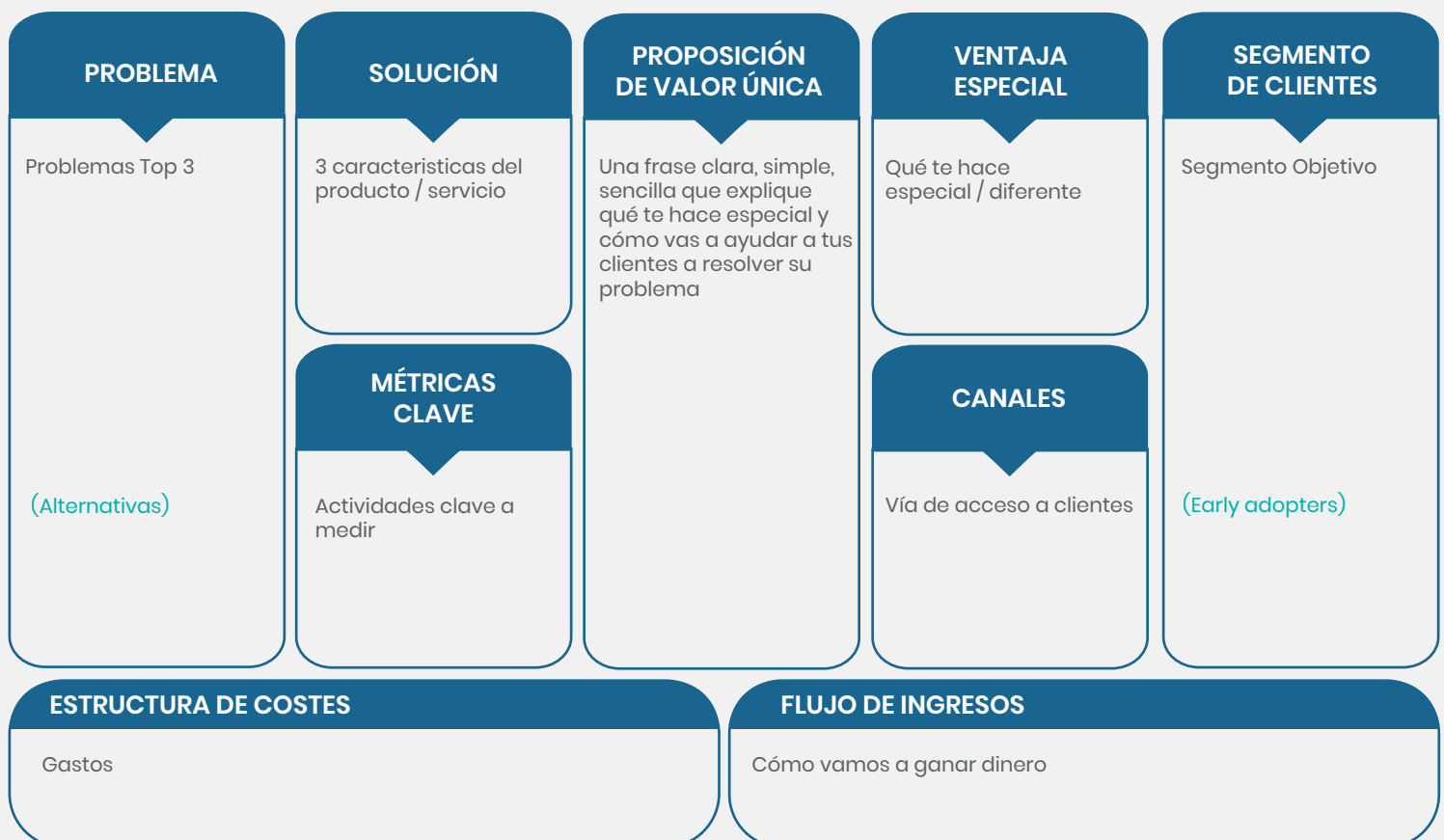


Imagen Lean Canvas- Fuente: Lean Start up-metodologías ágiles.

1. *Segmento de Clientes*

El foco de tu negocio siempre es el cliente y el producto/servicio debe estar orientado a satisfacer sus necesidades y deseos.

2. *Problema*

El problema que resuelve tu producto o servicio es tu razón de ser como negocio, así que ten claro a qué problema o problemas le estás dando solución.

3. *Proposición de Valor*

La propuesta de valor o ventaja competitiva es el beneficio diferencial que ofrece tu producto/servicio respecto a otras ofertas parecidas en el mercado. Es la pieza clave de todo modelo de negocio.

4. *Solución*

Son esas características más importantes de tu producto/servicio que ayudan a resolver los problemas más importantes identificados.

5. *Canales*

Los canales son tu medio de acceso hacia los clientes, para ofrecerles tu producto/servicio. Te en cuenta que tu estrategia de canales debe abarcar toda la experiencia del cliente y no solo la fase de venta.

6.
Flujo de Ingresos

Son los mecanismos o estrategias que utiliza tu negocio para generar ingresos. Estas distintas fuentes de ingresos (ventas, cuotas etc.) son las que hacen que tu negocio sea rentable.

7.
Estructura de Costos

Debes identificar todas las fuentes que generan costos relevantes a la actividad y desarrollo de tu negocio. Tener claros estos costos ayudará a no desviarnos de los presupuestos y que el negocio fracase por problemas de financiación.

8.
Métrica Clave

Es muy importante identificar los indicadores adecuados que debes medir para tomar decisiones con criterio. Deben ser pocos pero que ofrezcan datos relevantes que muestren si vamos bien o hay que pivotear.

9.
Ventaja Especial

Es ese rasgo especial o característica de tu producto/servicio que lo define, que lo ubica un paso delante de sus competidores y que es muy difícil o imposible de copiar.



¿Cómo utilizar el Lienzo Lean Canvas?

El lienzo Lean Canvas lo puedes utilizar de manera individual. Yo te aconsejo que lo hagas en grupo (3 o 4 personas). Si eres parte de un equipo emprendedor es muy importante que todos reflexionen sobre su modelo de negocio.

Si por el contrario eres un emprendedor único, es muy importante que compartas tu idea a amigos, conocidos o compañeros (es recomendable que estas personas tengan un perfil innovador y emprendedor en lo posible), ponles en escena y trabaja con ellos, esto te permitirá obtener puntos de vista diferentes que pueden darte muchas claves para tu futuro negocio.

Empleo de Lean Canvas paso a paso

A continuación, vamos a desarrollar cada uno de los pasos del Lean Canvas aplicándolo a un ejemplo real:

Paso 1

Imprime el Lean Canvas en una hoja de papel de preferencia reciclable, esta te servirá de Lienzo para plasmar tu idea, también puedes plasmarlo en un pliego de papel bond o periódico dibujando los nueve bloques puedes pegarlo en la pared y trabajarlo de manera didáctica utilizando post it y marcadores de colores. ¡Te invitamos a hacer que tu sesión de trabajo sea divertida!

Paso 2

En este paso te invitamos a que escribas tu idea de negocio en un papel o libreta para que todos tengan claro en todo momento sobre qué idea inicial están trabajando (Además es recomendable que la conserves hasta el final, es importante retomar esta idea a lo largo del ejercicio, podrás analizar cómo varía en el tiempo, en función de la respuesta que estas obteniendo del marcador real al testear tus hipótesis).

Paso 3

Rellena el lienzo. A continuación, vamos a definir cada uno de los bloques del lienzo Lean Canvas y después lo vamos a aplicar a un ejemplo concreto.



Segmento de clientes:

Explica cuál es tu segmento de clientes objetivo para tu idea de negocio innovadora. ¿A quién va dirigido tu producto o servicio? Ten en cuenta costumbres, edad, educación, intereses, poder adquisitivo. Es importante que definas quien es tu **Early Adopter**. Para trabajar sobre este aspecto puedes hacerlo utilizando herramientas como la tarjeta persona.

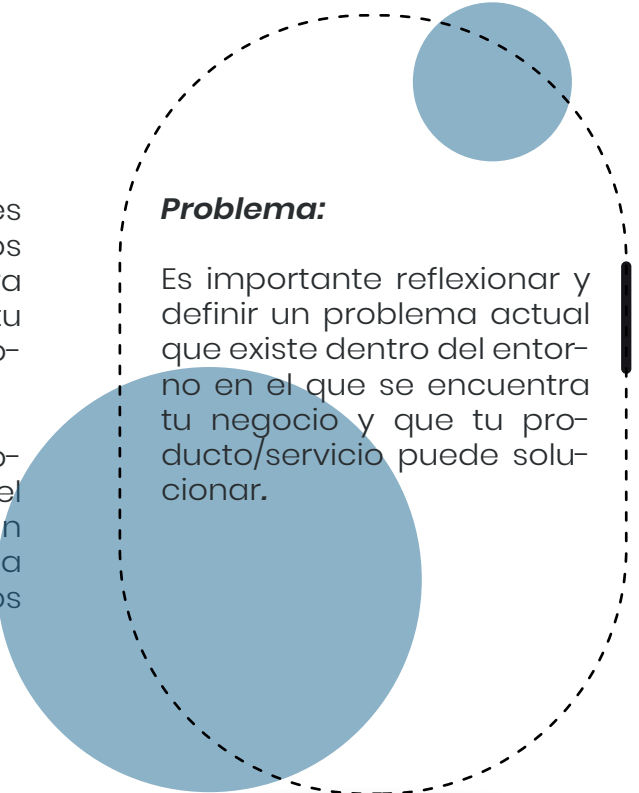
Para poder identificar tus clientes se debe analizar qué es lo que piensa, siente, ve, escucha, cuáles son sus problemas y los beneficios que le puede aportar el producto/servicio que ofreces.

Es muy importante detectar y abordar de los clientes que pueden convertirse en early adopters, porque son ellos los más susceptibles de empezar a usar nuestro producto o servicio y dar ejemplo al resto del mercado o instaurar una tendencia.

El early adopter es aquel que primero prueba, el atrevido, el que tiene hambre voraz de novedad. Esa voracidad de nuevas experiencias genera que sean hábiles detectores de tendencias.

Te propongo que enumeres las tres opciones de problema que afronta el cliente al que nos vamos a dirigir. Además, identifica y enumera cuales son las alternativas actuales que tu cliente utiliza para solucionar estos tres problemas.

Los puntos 1 (segmento de clientes) y 2 (problemas) se rellenan en este orden o en el inverso. Hay personas que primero detectan problemas y luego reflexionan respecto a quien “afectan” o quién padece más esos problemas.



Problema:

Es importante reflexionar y definir un problema actual que existe dentro del entorno en el que se encuentra tu negocio y que tu producto/servicio puede solucionar.



Proposición de valor única:

Debes tener claro qué va a ofrecer tu empresa para solucionar los problemas detectados. Para ello escribe en este bloque (ayudándote de un post-it) en una frase clara, simple y sencilla, que te hace especial y cómo vas a ayudar a tus clientes a solucionar su problema. Debes preguntarte ¿Qué va a diferenciarte en el mercado?

La propuesta de valor puede tener un carácter cuantitativo como el precio, la mejora de las prestaciones, la fiabilidad, el tiempo de entrega... o puede ser de carácter cualitativo como la marca y el estatus asociado, el diseño, la novedad, la utilidad. Debemos dar respuesta a:

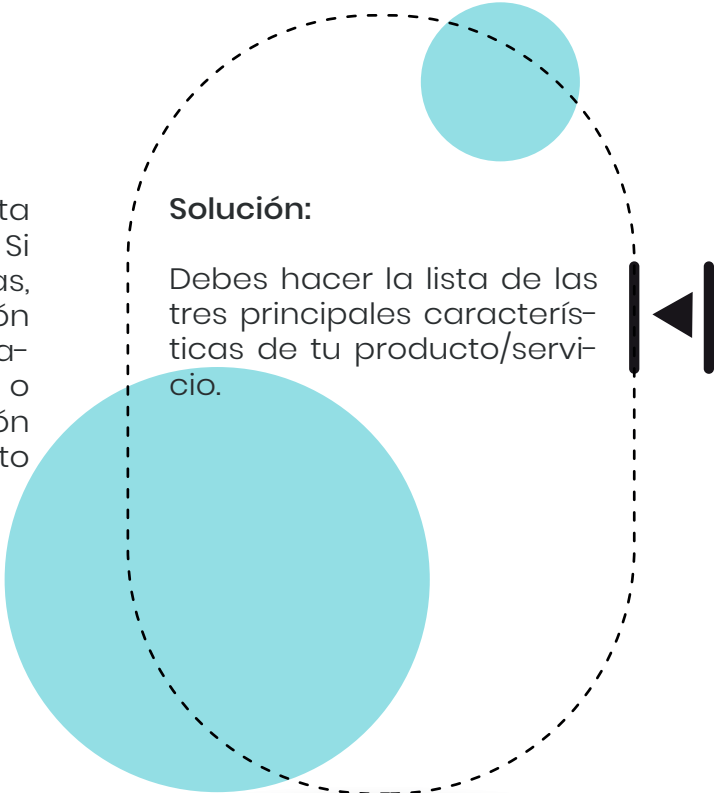
¿Qué valor estamos entregando a nuestros clientes?

¿Qué problema resolvemos?

¿Cuál es la necesidad que satisfacemos?

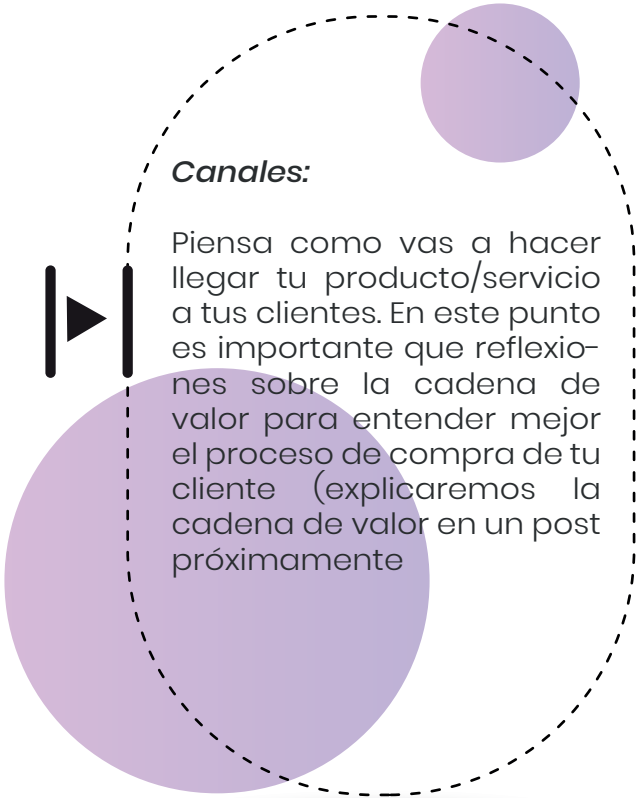
¿Qué tipo de producto ofrecemos?

La solución que das a esos problemas esta materializada en tu producto/servicio. Si detectas adecuadamente los problemas, podrás perfeccionar mucho mejor la solución que ofreces. Céntrate en desarrollar óptimamente las 3 características de tu producto o servicio que van a permitirte dar una solución a los problemas detectados, y deja el resto para más adelante.



Solución:

Debes hacer la lista de las tres principales características de tu producto/servicio.



Canales:

Piensa como vas a hacer llegar tu producto/servicio a tus clientes. En este punto es importante que reflexiones sobre la cadena de valor para entender mejor el proceso de compra de tu cliente (explicaremos la cadena de valor en un post próximamente)

Una vez definidos nuestros clientes y la propuesta de valor que les ofrecemos, tenemos que llegar a ellos. Si no nos conocen, no nos van a comprar.

Debemos dar respuesta a: ¿A través de qué canales vas a vender? ¿A través de qué canales vas a comunicarte con qué segmentos de clientes? ¿A través de qué canales vas a captar a nuevos clientes?

La publicidad, las redes sociales, tiendas propias de distribución, el equipo de ventas... son ejemplos entre otros de canales mediante los cuales la empresa muestra y vende su propuesta de valor.

Para que tu negocio sea rentable y puedas sobrevivir en el mercado, tienes que pensar ¿Cómo monetizarlo? Es decir ¿De dónde vas a obtener ingresos? Debes definir aspectos como:

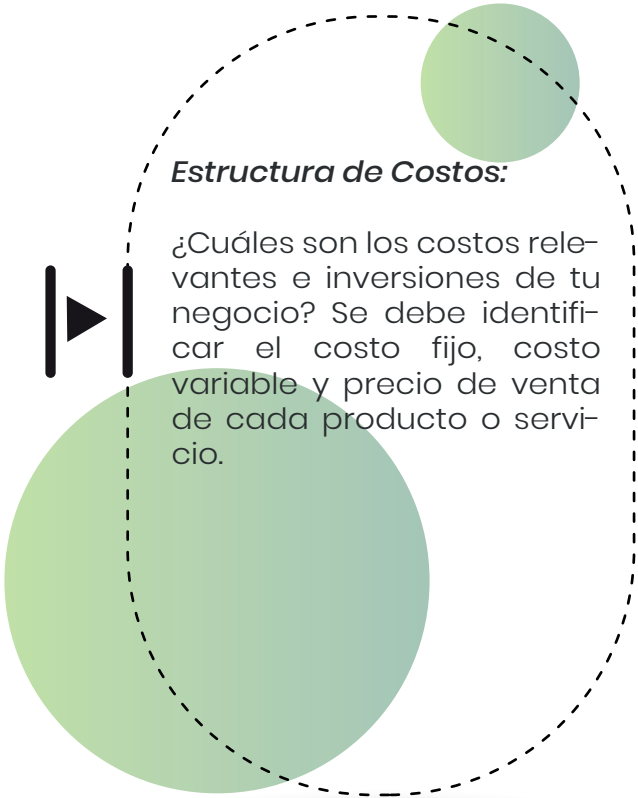
- Establecer precios.
- Hacer lluvias de ideas de modelos de ingresos a seguir.
- Probar cual estrategia funciona mejor: ventas al contado, pago por uso, suscripción, alquiler etc.



Flujo de ingresos:

¿Como vas a ganar dinero? Debes identificar las fuentes de ingresos de tu negocio:

- Fuentes de financiación
- Productos y servicios a comercializar
- Medios de pago



Estructura de Costos:

¿Cuáles son los costos relevantes e inversiones de tu negocio? Se debe identificar el costo fijo, costo variable y precio de venta de cada producto o servicio.

Obviamente, todo negocio tiene unos costes que debes pagar y optimizar. Debes definir cuáles son tus prioridades y los gastos fundamentales en el negocio de aquellos que no lo son. Por ejemplo, debes definir costos de:

- Adquisición de clientes
- Personal (externos y contratados)
- Compra de stock/materia prima
- Alquileres
- Material de oficina
- Logística y almacén
- Hosting y diseño web
- Tecnología

Es fundamental establecer un conjunto de métricas e indicadores para rastrear, monitorear y evaluar tu producto/servicio, los cuales posteriormente, servirán como indicadores para la toma de decisiones estratégicas.

Las métricas representan uno de los elementos novedosos y de mayor significancia para el análisis y desarrollo del negocio, por lo que hay que identificar los indicadores más adecuados que se deben medir para la toma de decisiones con criterio. Se recomienda:

- Establecer metas mientras probamos /lanzamos el producto
- Identificar acción clave para proporcionar valor
- Establecer qué marcaría el éxito en el proyecto



Métrica clave:

Identifica las actividades clave a medir que sirvan como indicadores para la toma de decisiones.

Ventaja Especial:

Debes reflejar en una sola frase lo que te hace especial y te diferencia del resto de tus competidores. ¿Qué tienes tú que sea muy difícil copiar a tus competidores? Normalmente esto se adquiere con el tiempo, al principio cuesta muchísimo definir cuál es tu ventaja competitiva. Si no lo sabes puedes dejarlo en blanco o puedes poner por qué crees/te gustaría destacar (es bueno para que lo tengas en mente y trabajes para conseguirlo)

Es quizás uno de los puntos más complicados de definir desde el principio. Recoge ese algo que te hace especial y diferente, lo que causa que los clientes sigan viniendo por más. Si no se te ocurre qué poner no te preocupes, con el tiempo sabrás cuál es, y si lo consigues tu producto va a ser un éxito seguro. Algunas preguntas clave que permiten su definición son:

- ¿Qué hace único tu producto/servicio?
- ¿Cuáles son las barreras de entrada del producto?
- ¿Qué ventajas tienen actualmente?
- ¿Hay ventajas que se pueden desarrollar?

Paso 4

Ahora debes empezar a pivotear estas hipótesis en cada uno de los nueve bloques de tu Lean Canvas.

Empieza por el bloque 1 y 2 en conjunto. Mantén entrevistas de problema con tus Early Adopters y detecta si realmente se ven afectados por los problemas que tú has identificado en el lienzo, y si son lo suficientemente importantes para solucionarlos.

Si es así adelante, si no, debes pivotear (volver atrás y modificar alguna variable) y volver a probar las nuevas hipótesis hasta que determines un patrón (queja, necesidad, expectativa, problema) que se repita entre tus entrevistados y puedas pasar a pivotar las hipótesis del siguiente bloque.

Ejemplo de Idea de negocio innovadora para desarrollar el Lean Canvas

Como últimamente está muy de moda la Stevia como producto sustitutivo del azúcar, voy a suponer que quiero montar una web de venta de este producto por internet.

Por tanto, la idea de negocio sería la venta online de Stevia como sustituto del azúcar.

Vamos a completar el lienzo Canvas llenando cada uno de los bloques de acuerdo a las instrucciones.



Punto 1. Análisis del Segmento de Clientes

Puesto que una de las características del éxito de la Stevia es que apenas tiene calorías, mis clientes objetivo serían las personas que quieren hacer una dieta baja en azúcar.

Early Adopter – Tarjeta persona: Pienso en una mujer de entre 35 y 45 años, que acude al gimnasio, le han recomendado el producto, ha buscado información en blogs y revistas, cuida conscientemente de su salud y su condición física es buena.

Son personas con una dieta baja en calorías. Con esto no quiero decir que mi producto sea únicamente para este tipo de personas, pero si tengo que enfocar mi interés en un perfil concreto y después poco a poco iré ampliando el abanico de posibilidades a nuevos clientes objetivo.



Segmento Objetivo

persona con una dieta baja en calorías

Early Adopter

Mujer entre 35 y 45 años va al gimnasio, saludable y en forma

Punto 2. Problema

Para mi cliente objetivo, las dietas y restricciones de azúcar les supone un problema, porque realmente les gusta el dulce. En este caso la Stevia permite endulzar sus cafés, tes, etc., pero con menos calorías.

Por tanto, el problema principal que resuelvo también está bastante claro, porque uno de los principales problemas de las personas que siguen una dieta es precisamente, que les quiten los dulces.

Los tres problemas que resuelve mi producto son:

- Endulzar dietas de adelgazamiento
- Producto natural a diferencia de la sacarina, por ejemplo
- Poco procesado químico

Las alternativas actuales de mis futuros clientes son:

- Azúcar blanco o moreno
- Sacarina
- Miel



En el lienzo quedaría así:

Tres Opciones de Problema:

1. Endulzar dietas de adelgazamiento
2. Es natural

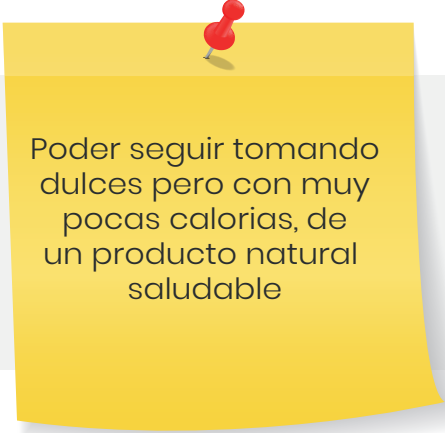
3. Poco tratamiento de procesado

Alternativas

- Azúcar
Sacarina
Miel

Punto 3. Proposición de Valor Única

La propuesta de valor es que estas personas van a poder seguir tomando dulces, pero con muy pocas calorías, de un producto natural y saludable.



Poder seguir tomando dulces pero con muy pocas calorías, de un producto natural saludable

Una frase clara, simple, sencilla que explique qué te hace especial y como vas a ayudar a tus clientes a resolver tu problema.

Punto 4. Solución

La solución es la venta de Stevia por internet. Las características son:

- Producto saludable.
- Endulzante natural y poco procesado.
- Producto muy bajo en calorías.
- Apto para casi cualquier persona.

3 Características del producto / servicio



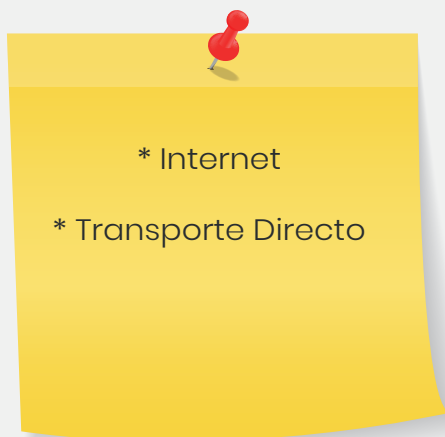
- 
- * Producto saludable
 - * Endulzante natural y poco procesado
 - * Producto muy bajo en calorías

Punto 5. Canales

La manera de hacer llegar mi producto a los clientes será mediante la venta online a través de la página web y el envío del producto por medio de empresas de transporte de mercancías.

Además, dispondré de atención telefónica y vía mail para solucionar las incidencias, preguntas y demás temas que surjan.

Vía de acceso a clientes

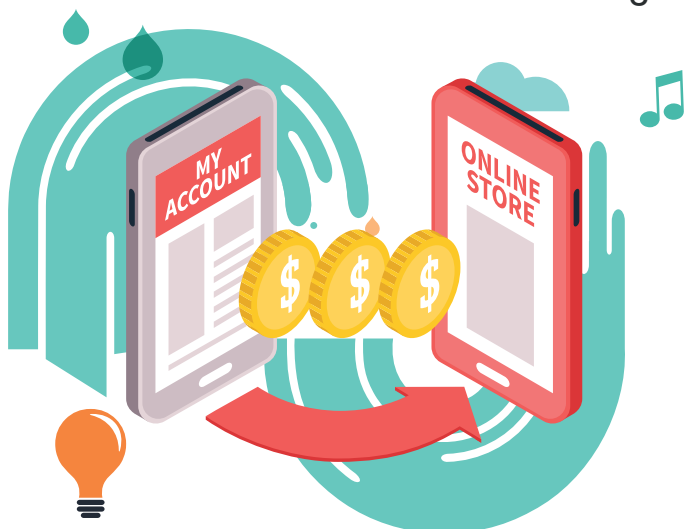


Punto 6. Flujo de Ingresos

La principal fuente de ingresos será la venta de producto en la tienda online. Además, se pueden gestionar nuevas fuentes como actividades de formación y capacitación, webinars o talleres por ejemplo de cocina con Stevia, repostería con Stevia entre otras opciones.

Existe la opción de editar E-books con recetas de cocina, por ejemplo. En este bloque de lean canvas incluiremos todas las maneras que se nos ocurran para generar ingresos.

Cómo vamos a ganar dinero



Punto 7. Estructura de Costos

En este caso, se deben identificar todos los costos asociados al proyecto en cada una de sus fases de operación: impuestos que se pagan por la actividad comercial, mantenimiento de equipos e instalaciones, diseño y programación de la página web y del servidor, compra de insumos, campañas de marketing y posicionamiento en internet, contenidos y redes sociales, así como transporte, viajes, sueldos, etc.

En definitiva, en este bloque del lean canvas debemos incluir todo aquello que suponga un coste para la empresa.



Punto 8. Métrica Clave

La métrica clave es algo que se debe ir retroalimentando y reestructurando a medida que vaya avanzando la empresa. Inicialmente me fijaría en la velocidad de captación de nuevos clientes y en la recurrencia de estos clientes.

Para ello, el tráfico a la web es un parámetro al que se le debe hacer seguimiento continuo y sobre el cual es necesario actuar con eficacia.

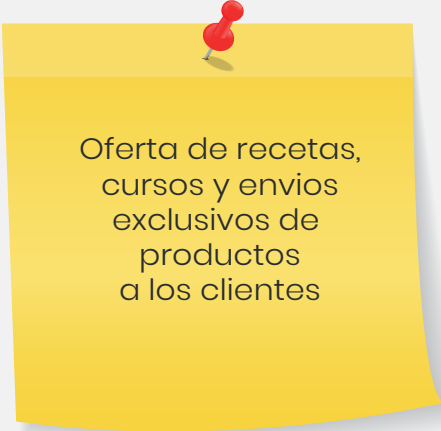
Actividades clave a medir



Punto 9. Ventaja Especial

La ventaja especial hace referencia a ese valor agregado que puede ofrecer la empresa, en este caso existe la posibilidad de ofrecer recetas, cursos y envíos exclusivos de productos a los clientes y suscriptores de la web.

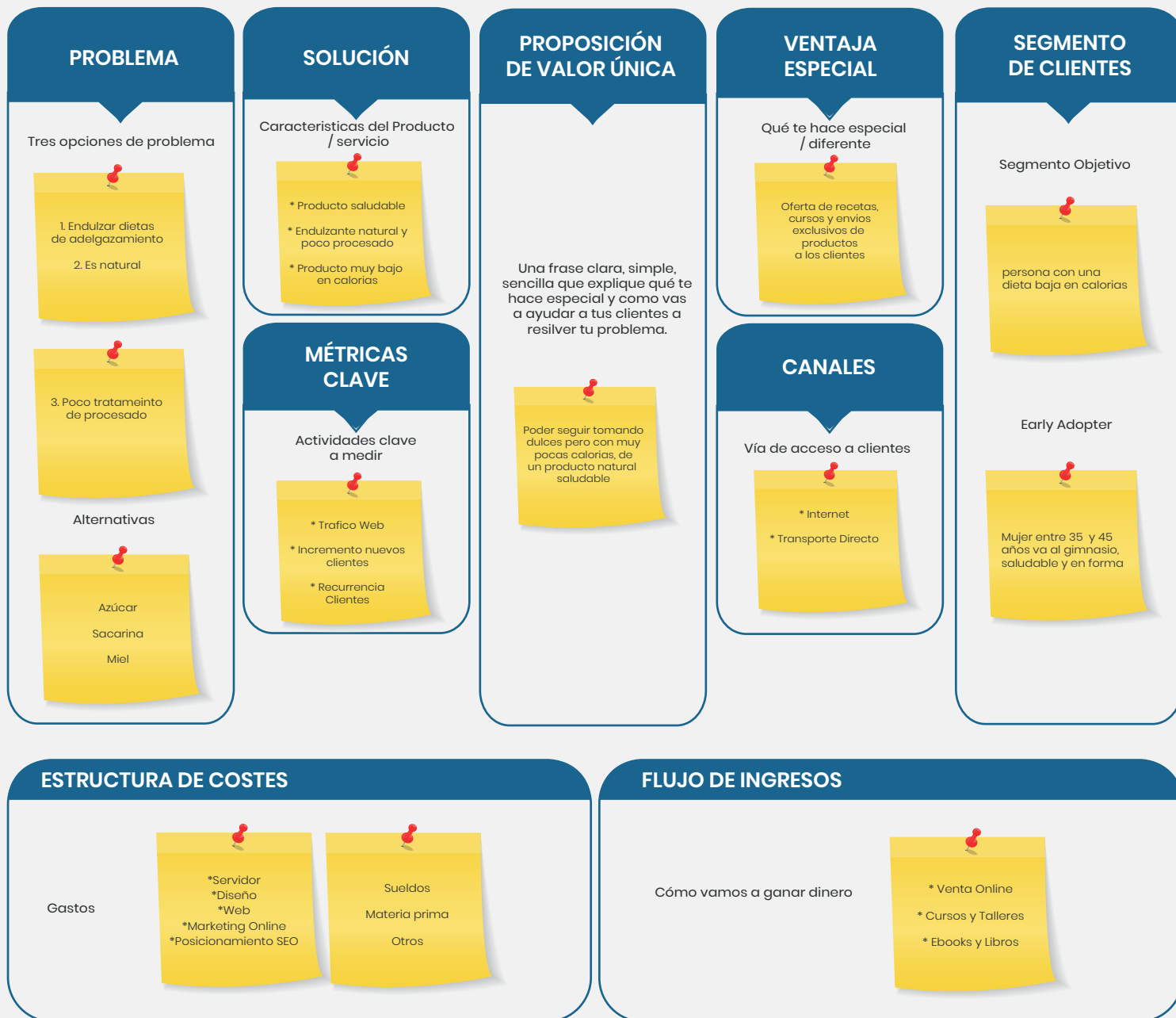
Qué te hace especial / diferente



Oferta de recetas,
cursos y envíos
exclusivos de
productos
a los clientes



Ejemplo Innokabi del Lienzo Lean Canvas



Taller

Realizar el Lean modelo de negocios de su problemática

BIBLIOGRAFÍA

Arthur Andersen. (1990) Diccionario de Económica y Negocios. Madrid (E). ESPASA

Barrios, M. (2010). Modelo de Negocio. Universidad Americana.

Blank, S., & Dorf, B. (2013). El manual del emprendedor. Editorial gestión 2000.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2016). Generación de modelos de negocios (Catorceava ed.). Bogotá: Planeta.

Vesga Fajardo, R. (2014). Guía para los mentores del programa Lean Launchpad Colombia

Versión 1.0. Bogotá: Universidad de los Andes.

WEBGRAFÍA

Prim, A. Lienzo lean canvas explicado paso a paso y con ejemplos. Recuperada septiembre 12 de 2020, de <https://innokabi.com/lienzo-lean-canvas-el-lienzo-de-los-emprendedores/>

Prim, A. Mapa de empatía. La herramienta perfecta para conocer a tu cliente. Recuperada septiembre 12 de 2020, de <https://innokabi.com/mapa-de-empatia-zoom-en-tu-segmento-de-cliente/>

Masschallenge.[camiloserna]. (2016). Sesión de entrenamiento 2 Sena Masschallenge 8:00 a.m. Recuperada de <https://www.youtube.com/watch?v=R8cd6tkpD6Q>



Transformación Digital
e Innovación

LEAN CANVAS

Metodologías Ágiles

Por: Juan Mauricio Prieto
Jane Carolina Herrera