

LIENZO LEAN CANVAS EXPLICADO PASO A PASO CON EJEMPLOS



(Basado en materiales disponibles en Innokabi.es, la metodología Business Model Generation de Alex Osterwalder y Yves Pigneur y la metodología Lean Canvas de Ash Maurya)

Lean Canvas es una herramienta creada para diseñar e innovar modelos de negocio basada en la herramienta lienzo del modelo de negocio o Business Model Canvas. Esta herramienta es una de las herramientas estrella de la metodología Lean Startup y es el inicio de proceso de identificación de una idea de negocio. El Modelo de negocio nos permite identificar y ordenar las primeras hipótesis que irán dando forma a esa nueva idea de negocio.

Sin embargo, esta herramienta, desde su nacimiento, en ocasiones era difícil de rellenar cuando nos encontramos en fases muy prematuras de la idea. Para ello, se creó una herramienta intermedia que evidenciaba algunos de los elementos que participan en las primeras fases del proyecto, el denominado Lean Canvas.

¿QUÉ ES EL LEAN CANVAS?

El Lean Canvas está basado en el Canvas de Modelo de Negocio diseñado por Alex Osterwalder. Gracias a Ash Maurya podemos utilizar una adaptación específica del canvas de modelo de negocio para emprendedores que están trabajando en su idea de negocio, sobre todo en sus primeras fases. Es una herramienta específica para esbozar y analizar el modelo de negocio de una startups.

LIENZO LEAN CANVAS

PROBLEMA Problemas Top 3 (Alternativas)	SOLUCIÓN 3 Características del producto/servicio	PROPOSICIÓN DE VALOR ÚNICA Una frase clara, simple, sencilla que explique qué te hace especial y cómo vas a ayudar a tus clientes a resolver su problema.	VENTAJA ESPECIAL Qué te hace especial/diferente	SEGMENTO DE CLIENTES Segmento objetivo (Early adopters)
	MÉTRICAS CLAVE Actividades Clave a Medir		CANALES Vía de acceso a clientes	
ESTRUCTURA DE COSTES Gastos		FLUJO DE INGRESOS Cómo vamos a ganar dinero		

LEAN CANVAS VS. LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO

La estructura de bloques tal y como está diseñada en el Lienzo de Modelo de Negocio no es del todo útil para los emprendedores en sus primeras fases. Da por sentados algunos preceptos que son fundamentales para el proceso de ideación y prototipado.

El Lienzo del modelo de negocio se divide en 9 bloques que podrían estar describen por un lado, el mercado y el cliente, su lado derecho y, por otro, el lado izquierdo, relacionado con la factibilidad del modelo desde el punto de vista empresarial.

En este caso, el Lean Canvas tiene una división más práctica para los que están buscando un modelo de negocio innovador y viable. La parte derecha sigue reflejando aspectos relacionados con el entorno (mercado) pero, la parte izquierda, te ayuda a reflexionar sobre tu producto/servicio.

A continuación, se explica más detenidamente cuales son las adaptaciones de los bloques del Lean Canvas respecto al Lienzo Canvas tradicional o de Osterwalder:

- **Segmento de clientes.** En el caso de los emprendedores es importante definir la figura de Early Adopters. ¡Dirigirse al mercado de masas de primeras es muy peligroso!! Siempre hay un perfil más dado a acoger tu producto/servicio antes que los demás, tus visionarios!!

- **Relaciones con clientes se convierte en ventaja especial única:** Es el bloque más difícil de definir al principio. Es algo que se adquiere con el tiempo. No te preocupes, en este momento es más importante que te centres en el resto de los bloques, este de momento puedes dejarlo en blanco.
- **Asociaciones clave se convierte en problema:** No es el momento de pensar con quién te vas a asociar si todavía no sabes por qué te van a pagar tus clientes... Es más crítico para el emprendedor identificar qué problema REAL padece su perfil de Early Adopter. Además, debes reflexionar sobre las alternativas presentes en el mercado.

- **Actividades clave se convierte en solución:** Debes reflexionar sobre cómo vas a resolver el problema de tu cliente.
- **Recursos clave se convierte en métricas clave:** En esta casilla se definirán los indicadores para la toma de decisiones. Es importante que los definas bien para saber si debes pivotar o perseverar.



LIENZO LEAN CANVAS

<p>PROBLEMA</p> <p>Problemas Top 3</p> <p>(Alternativas)</p>	<p>SOLUCIÓN</p> <p>3 Características del producto/servicio</p>	<p>PROPOSICIÓN DE VALOR ÚNICA</p> <p>Una frase clara, simple, sencilla que explique qué te hace especial y cómo vas a ayudar a tus clientes a resolver su problema.</p>	<p>VENTAJA ESPECIAL</p> <p>Qué te hace especial/diferente</p>	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>Segmento objetivo</p> <p>(Early adopters)</p>
<p>MÉTRICAS CLAVE</p> <p>Actividades Clave a Medir</p>		<p>CANALES</p> <p>Vía de acceso a clientes</p>		
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>Gastos</p>			<p>FLUJO DE INGRESOS</p> <p>Cómo vamos a ganar dinero</p>	

¿Cómo utilizar el Lienzo Lean Canvas?

Este tipo de herramientas deben de hacer en su totalidad en una sola sesión. No se debe hacer un único modelo de negocio, todo lo contrario. Se deben hacer distintos modelos para que, una vez se reflexione sobre ellos, se elija aquel que consideramos más ejecutable y factible.

Puede hacerse en grupo o en solitario, pero busca el debate y la reflexión con tu equipo o personas de confianza.

Empleo del Lean Canvas paso a paso

Vamos a ver cómo emplear el Lean Canvas paso a paso y con un ejemplo real:

Paso 1: Imprime el Lean Canvas en español y pégalo en una pared donde trabajas de ahora en adelante. Coge notas adhesivas y rotuladores de colores, ¡haz que tu sesión de trabajo sea divertida!!

Paso 2: Escribe tu idea de negocio en una nota adhesiva para que TODOS tengáis claro en todo momento sobre qué idea inicial estáis trabajando. (Además es recomendable que la conserves hasta el final, podrás ver cómo ha variado en el tiempo, en función de la respuesta que estás obteniendo del mercado real al testar tus hipótesis).

Paso 3: Rellena el lienzo. Primero definimos cada uno de los bloques del lienzo lean y después lo aplicaremos a un ejemplo concreto. El orden es IMPORTANTE

→ **Segmento de clientes:** Explica cuál es tu segmento de clientes objetivo para tu idea de negocio innovadora. Es importante que defines quién es tu Early Adopter. Para trabajar sobre este aspecto puedes hacerlo utilizando herramientas como el **diagrama de persona** o el **mapa de empatía**.

→ **Problema:** Es importante reflexionar sobre qué problema padece tu cliente que tu producto/servicio pretende solucionar.

Es importante que enumeres los tres problemas TOP con los que se encuentra. Además, identifica y estudia cuales son las alternativas actuales que tu cliente utiliza para solucionar esos tres problemas.

Los puntos 1 (segmento de clientes) y 2 (problemas) se rellenan este orden o en el inverso. Hay gente que primero detecta problemas y luego reflexiona sobre a

quién le “duele” o quién padece más esos problemas. Lo único que importa es que ambos deben encontrarse.

- **Propuesta de valor única:** Debes tener claro qué es lo que vas a ofrecer para solucionar los problemas detectados en tus clientes. Para ello, escribe en este bloque (ayudándote de una nota adhesiva) en una frase clara, simple y sencilla, qué te hace especial y cómo vas a ayudar a tus clientes a solucionar su problema.
- **Solución:** Debes listar las tres características principales de tu producto/servicio
- **Canales:** Piensa cómo 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). De que modo le vas a comunicar tu propuesta de valor.
- **Métricas Clave:** Identifica las actividades clave a medir que te sirvan como indicadores para la toma de decisiones. Toda actuación que se realice en torno a una idea deberá ser evaluada y revisada.
- **Ventaja Especial:** Debes reflejar en una sola frase lo que te hace especial frente al 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 pon por qué crees/te gustaría destacar (es bueno para que lo tengas en mente y trabajes para conseguirlo).
- **Flujo de ingresos:** Cómo vas a ganar dinero. ¿Por qué te van a pagar tus clientes?
- **Estructura de Coste:** Analiza los gastos que va a tener tu empresa.

Recuerda, todo lo expuesto en el canvas solo son un **conjunto de hipótesis**.

Paso 4: Ahora debes empezar a testar dichas hipótesis bloque a bloque.

Empieza por el bloque 1 y 2 en conjunto.

Mantén **entrevistas de problema con tus Early Adopters** y detecta si realmente padecen los problemas que tú has identificado en el lienzo y si son los suficientemente importantes para solucionarlos.

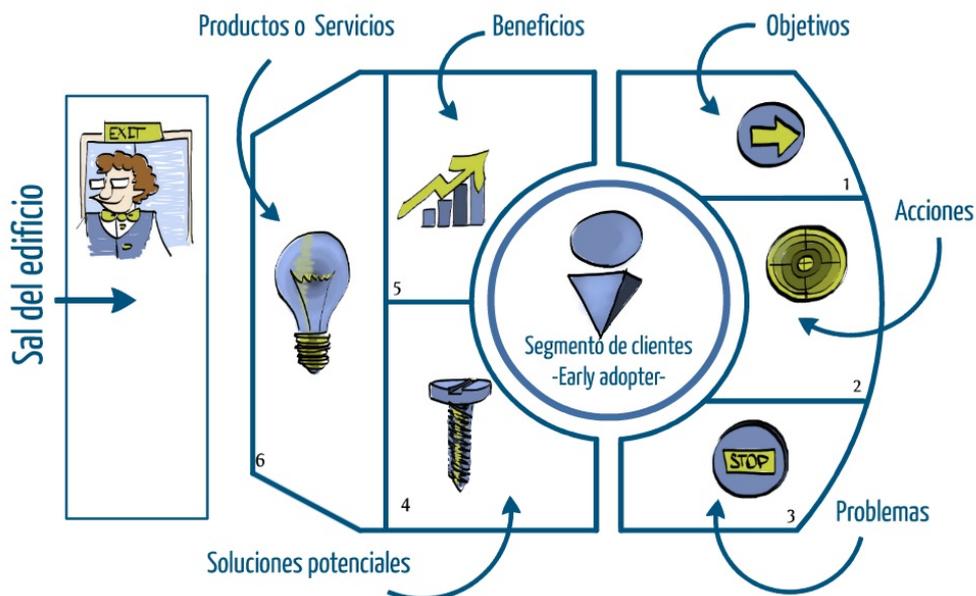
Si es así, adelante, si no, debes pivotar (volver atrás y modificar alguna variable) y volver a testar las nuevas hipótesis hasta que determines un patrón de queja que se repita entre tus entrevistados y puedas pasar a testar las hipótesis del siguiente bloque.

CUIDADO! No estás vendiendo un producto, estás validando si la situación que tú has previsto que ocurre en torno a tus clientes, es cierta o no. Si no lo es, es el momento de parar y revisar.



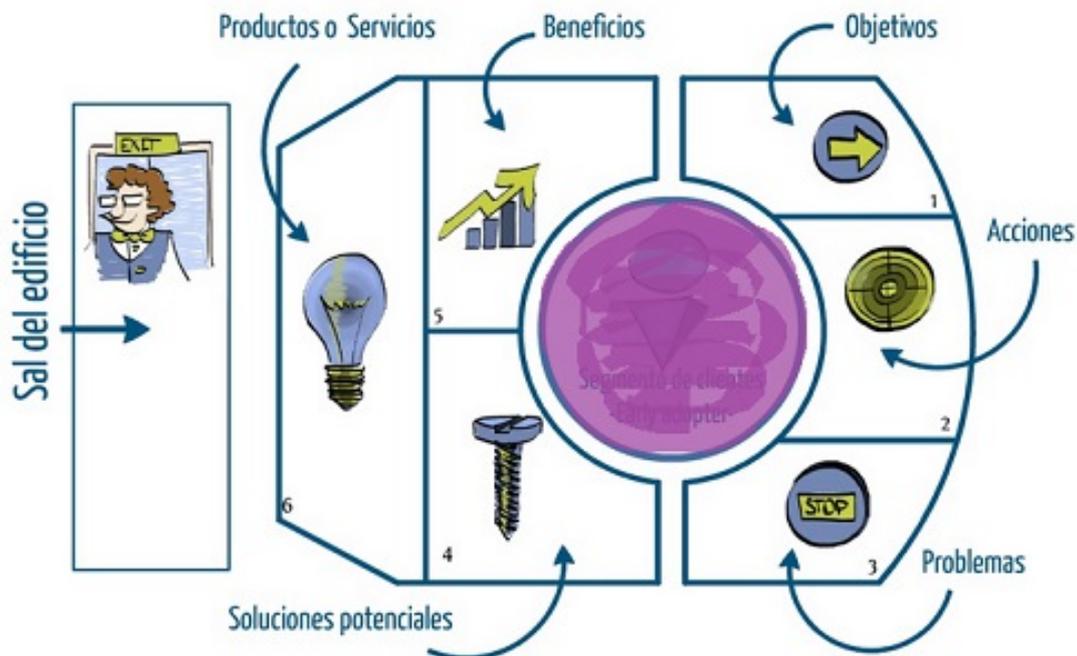
Lienzo de propuesta de valor. Descubre qué quieren tus clientes

¿Te gustaría saber si tu idea de negocio innovadora va a funcionar? Es fundamental que sepas que el fallo está en la falta de aprendizaje y aplicación en el proyecto del conocimiento adquirido durante el proceso. Todo lo que sucede en la ejecución y validación de tu proyecto debería ser aplicado y provocar proceso de iteración o pivotaje. Ese aprendizaje se ha adquirido en tu acercamiento al mercado.



La propuesta de valor de la empresa y el segmento de clientes son el eje central de cualquier modelo de negocio. Sin ella y sin las personas que paguen o realicen acciones monetizables a partir de ella difícilmente se podrá derivar después un modelo de negocio viable... por muy innovador que sea. Es sencillo, sin algo por lo que te paguen, ni alguien que te pague (o realice acciones monetizables)... complicado futuro le espera a tu negocio.

El camino al fracaso: Trabajar en una propuesta de valor inadecuada o un segmento de clientes incorrecto durante tanto tiempo que no podamos rectificar.



Lienzo de Propuesta de Valor y Early Adopters

¿Quiénes pueden ser nuestros primeros destinatarios de producto, los llamados Early Adopters?

Son el segmento de clientes que primero compran un producto de naturaleza innovadora. Este tipo de cliente tiene un especial interés en resolver una situación o problema que nos está siendo atendido por la oferta actual como él querría o desearía. Además, suele tener una personalidad curiosa, receptiva a la solución parcial y le gustan las cosas innovadoras. No busca lo perfecto, no tiene problema en utilizar algo que está en fase de desarrollo o no está completa y no suelen tener problemas de presupuesto.

Sería ese cliente al que si tuvieras sólo una oportunidad de vender tu producto irías a venderle en primer lugar. Por otro lado, también es el tipo de cliente que si no muestra interés por tu solución difícilmente tendrá futuro tu idea de negocio. Por eso, este Canvas gira en torno a ellos. En proyectos innovadores resulta crucial tenerlos perfectamente detectados desde el comienzo.

El **Canvas de Propuesta de Valor y Early Adopters** está dividido en 7 bloques + 1 bloque adicional.

El objetivo de los primeros 7 bloques es el de centrar el segmento de clientes del tipo Early Adopter y la propuesta de valor de la empresa. El bloque adicional es

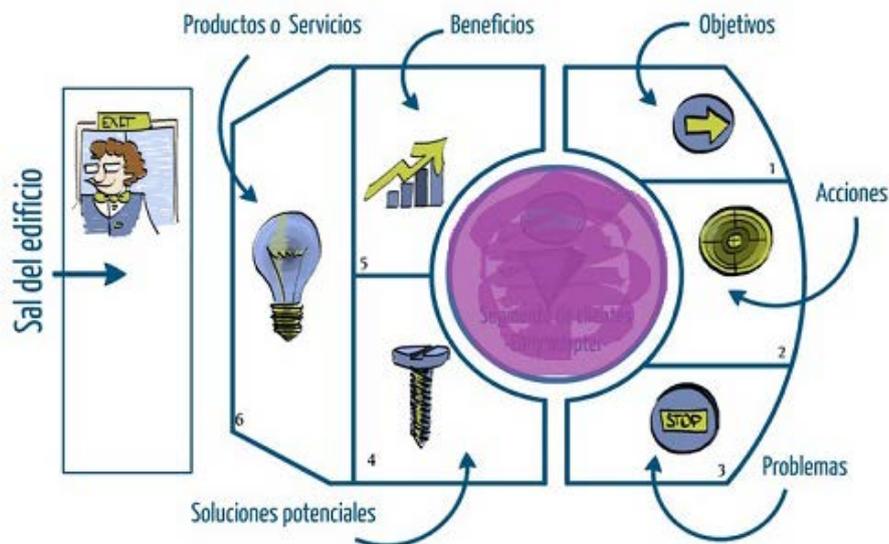
una llamada a la acción para que salgas a la calle, busques a tus supuestos clientes Early Adopters, les entrevistes y verifiques de manera práctica si lo que tu creías sobre tus clientes es cierto o no (Validar las hipótesis de partida y convertirlas en hechos).



Cómo usar el Canvas de Propuesta de valor y Early adopters: 4 pasos.

Vamos a ver los 4 pasos que hay que seguir para rellenar correctamente el Canvas de propuesta de valor y Early Adopters.

Paso 1: Caracteriza tu cliente ideal o Early Adopter



Piensa junto a tu equipo qué caracteriza el segmento de clientes al que te quieres dirigir. Conceptualiza a tu Early Adopter, esa persona que crees que como hemos visto antes será la que debería comprarte en primer lugar.

Piensa primero en sus datos demográficos:

- Genero
- Edad
- Trabajo
- Nivel de ingresos
- Nivel educativo
- Estado civil
- Etnia social o religiosa
- Situación familiar.

Después enumera sus datos psicográficos:

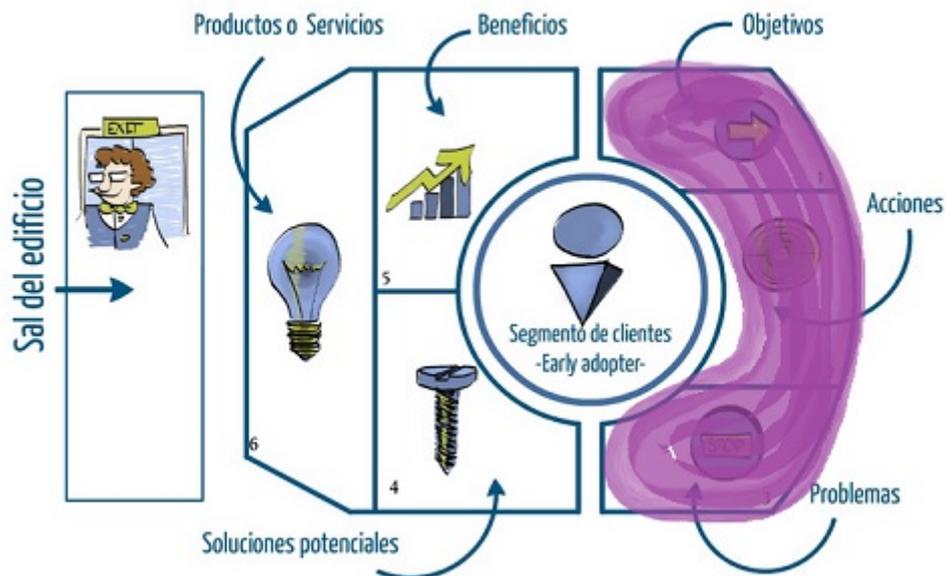
- Personalidad
- Actitud
- Valores
- Intereses/hobbies
- Estilo de vida
- Valores

Finalmente añade una caricatura o foto de tu Early Adopter.

Consejo: Intenta hacer esto de todos los segmentos de clientes que puedan entrar dentro de tu cliente objetivo Early Adopter. A continuación, selecciona 3 que a ti y a tu equipo os parezcan los más prometedores. Puedes rellenar varios Canvas si lo consideras necesario, de hecho, es recomendable tener caracterizados varios clientes objetivo al inicio del proyecto de manera que si descubrimos que algún segmento no tiene sentido podamos inmediatamente reconducir el proyecto a otro segmento.

Con el cliente caracterizado pasaremos al siguiente paso, reflexionar sobre sus objetivos, acciones o trabajos y lo más importante: **sus problemas**.

Paso 2: Empatiza con tus clientes.



La parte derecha del lienzo VP la usaremos para reflexionar y plasmar los objetivos acciones y problemas del cliente. Esto nos ayuda entender cómo piensa nuestro

Early Adopter y a detectar en qué momentos o durante qué acciones se encuentra con problemas que pueda merecer la pena solucionar. También en este punto reflexionaremos sobre las soluciones que actualmente existen en el mercado y que nuestro cliente está usando.

Bloque de objetivos:

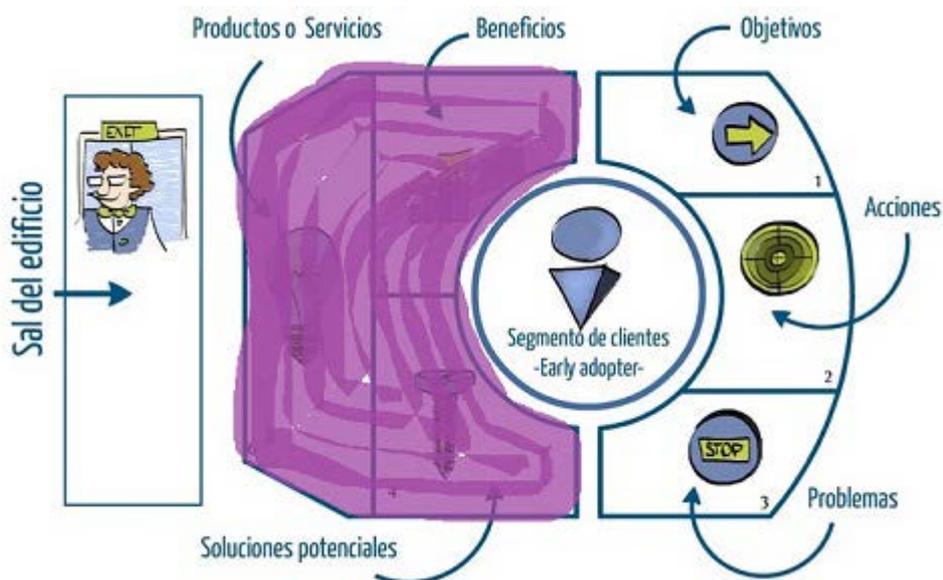
Qué trata de conseguir nuestro Early Adopter, qué le motiva o que aspiraciones tiene. Pega en notas autoadhesivas en el lienzo todos los objetivos que crees que tiene el cliente. Los objetivos dependerán de cada cliente y pueden ser variados. Habitualmente tendrán que ver con motivaciones personales o laborales. ¿Quiere tener una vida más saludable?, ¿Una mejor relación con sus compañeros de trabajo o su pareja?, ¿quiere destacar en algún aspecto laboral o personal?, ¿ser más eficiente en el trabajo?, ¿estar más en forma? ¿Perder peso? ¿Conseguir que le valoren más?...

Bloque de acciones:

Para conseguir los objetivos anteriores ¿Qué es lo que tiene que hacer nuestro cliente? Describe aquí todas las tareas, acciones o trabajos que el cliente realiza actualmente para conseguir los objetivos anteriores. Analiza también en este bloque cuales son las soluciones que está utilizando actualmente. Consejo pro: Añade el nivel de satisfacción de las soluciones que el cliente usa actualmente. ¿Está nada satisfecho, poco satisfecho, satisfecho o muy satisfecho? Esto si no lo sabes por el momento, pon lo que augures, más adelante lo comprobarás cuando entrevistes a tus clientes.

Bloque de Problemas:

¿Cuáles son los problemas que sufre el cliente al realizar las acciones o trabajos anteriores?. Este es el punto más importante y está también relacionado con la satisfacción que ofrecen las soluciones actuales. Puede ser que no esté satisfecho con el tiempo o el esfuerzo que le supone conseguir los objetivos o que las tareas anteriores sean pesadas o desmotivantes. A continuación, puedes ordenarlos por áreas y por nivel de gravedad que le suponen. Pon en la parte alta los problemas más graves y debajo los de menor intensidad.



Paso 3: Diseña la propuesta de valor.

Ahora reflexionaremos sobre la propuesta de valor que ofreceremos a nuestros Early Adopters. Date cuenta de que la propuesta de valor va a continuación del segmento de clientes, esto significa que vamos a construir negocio **a partir de las necesidades del cliente** y no al revés. Cuando construimos negocio desde la necesidad del cliente las probabilidades de éxito aumentan exponencialmente.

Llega la parte más divertida y motivadora. Da rienda suelta a tu creatividad, despierta tu lado más innovador para diseñar la propuesta de valor. Ahora reflexionaremos sobre las soluciones potenciales a los problemas del cliente, los beneficios que aportan estas soluciones y conceptualizaremos productos o servicios que surjan de este proceso.

Bloque de soluciones potenciales:

Como buen emprendedor este será tu fuerte. Con tu equipo, haz una sesión de brainstorming de soluciones potenciales que minimicen o eliminen los problemas del cliente. A pesar de que sean descabelladas no las rechaces, en un inicio se trata de cantidad no de calidad. Deja que todo el equipo aporte. A continuación, puedes agrupar y filtrar las mejores ideas. *Consejo:* Empareja las soluciones potenciales con los problemas del cliente. Si tenías los problemas ordenados por orden de intensidad ordena de igual manera las soluciones. Las soluciones más interesantes probablemente solventen varios problemas a la vez de intensidad alta o moderada.

Bloque de beneficios

De las soluciones potenciales deriva los beneficios directos que aportan al cliente y define cómo le ayudan conseguir sus objetivos. Esta parte es importante, los beneficios son la clave para tener claro cómo podemos ayudar a nuestro cliente y nos ayudarán también a tener una mejor perspectiva de cuáles son las soluciones potenciales más prometedoras.

Bloque de productos o servicios

Finalmente, define productos o servicios que se deriven de las soluciones potenciales y que consigan aportar los mayores beneficios al cliente. En esta sección puedes dar nombre a cada producto o servicio. ¿Se trata de una aplicación web? ¿Un servicio personal? ¿Un producto físico? ¿Una web? ¿Software de descarga? ¿Una tecnología?...

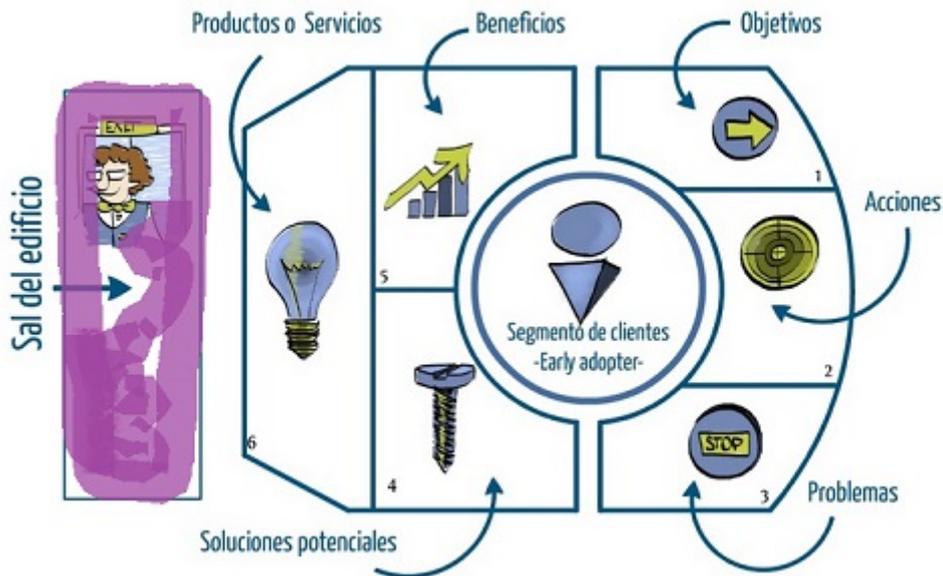
Consejo: Puedes utilizar el siguiente formato para describir tus productos o servicios y resumirás el trabajo realizado en la sesión para establecer hipótesis de partida claras y concisas:

Para... (Segmento de clientes) que tienen el problema o necesidad de... (Describe el problema o necesidad) ofrecemos... (Describe el servicio o producto) y planeamos hacer dinero mediante... (Describe un modelo de negocio básico que tengas en mente).

Paso 4: Sal del edificio y entrevista a tus clientes.

Pasamos a la acción. Lista de 5 a 10 personas que coincidan con la descripción de tu segmento de clientes y que puedas entrevistar esta misma semana. El objetivo de las entrevistas es sencillo: Ver si lo que creemos de los clientes es cierto o no, dicho de otra manera, convertir todas las hipótesis de segmento de clientes en HECHOS.

Todo lo establecido anteriormente no deja de ser parte de una fase de ideación y conceptualización, es por ello que debemos contrastar esta información generada con quien tiene la respuesta: El mercado.



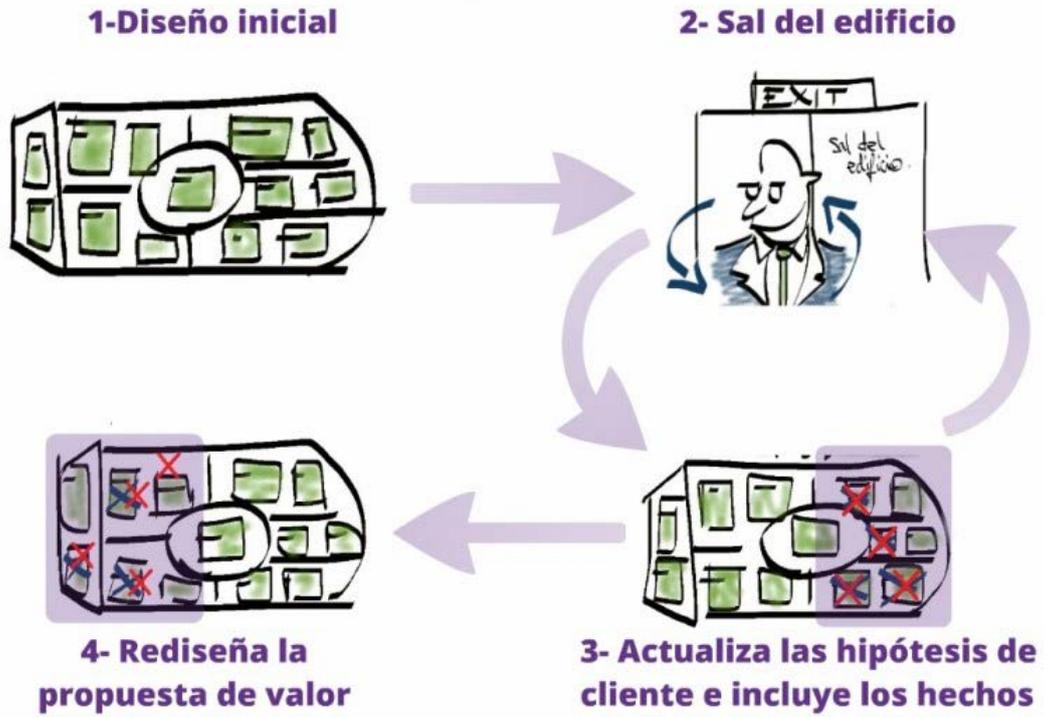
Las entrevistas se llaman entrevistas de problema. La razón es sencilla queremos contrastar que los problemas, objetivos y acciones de nuestro segmento de clientes realmente son las que creemos.

Para realizar estas entrevistas en ningún caso contaremos la idea de negocio a nuestro cliente. La idea es mantener una conversación abierta que nos dé la información que necesitamos saber para evaluar si existe el problema que queremos resolver, que intensidad tiene para el cliente, que objetivos busca completar y si las soluciones que usa actualmente no son suficientes o son claramente mejorables. Cada semana actualiza el LIENZO con tu equipo a partir de la información que hayas obtenido de las entrevistas.

Una vez hayas conseguido entrevistar de 20 a 50 clientes ya habrán aflorado patrones de comportamiento y la cantidad de información que tendrás del mercado será muchísimo mayor que al principio.

Continúa con el proceso hasta que hayas convertido las hipótesis iniciales en hechos. Con la información de las entrevistas redefine el segmento de clientes, sus objetivos, tareas o acciones y problemas y a continuación rediseña la propuesta de valor hasta que obtengas la que hará que tus clientes se deleiten.

El proceso



Fuente: Innokabi.