

# Guía de apoyo para la elaboración del MODELO CANVAS

Versión 28/01/2020

***Inspirada en el Libro “Business Model Generation”, Alexander  
Osterwalder & Yves Pigneur***

## ¿Qué es el Modelo CANVAS o Método del Lienzo? ¿Para qué sirve?

Es una herramienta propuesta inicialmente por Alexander Osterwalder, de carácter visual, que permite estructurar todas las áreas que el plan de empresa debe contemplar y ayuda a realizar una planificación de las acciones de cada una. Para ello debemos tener claras las respuestas a las preguntas que el propio modelo nos formula, para cada uno de los aspectos en los que se divide el modelo. Dichas preguntas las encontrarás a lo largo de esta guía.

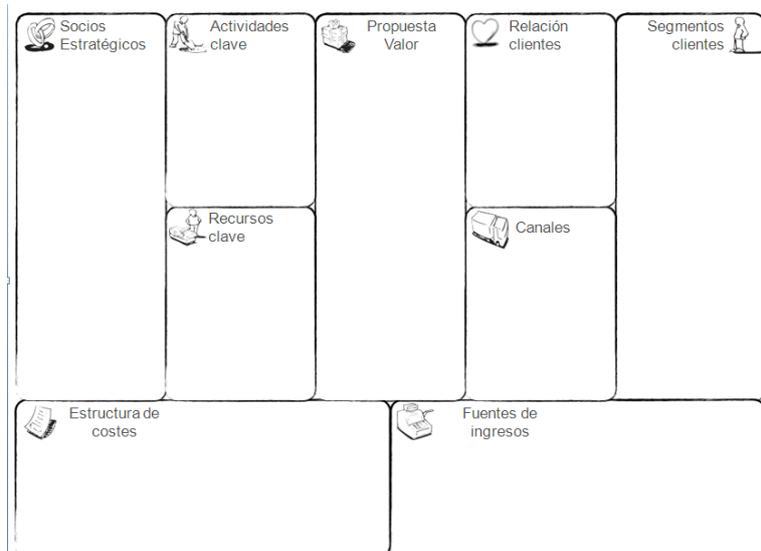
**“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”.**

Esta herramienta propone que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una organización para crear y entregar valor con los que conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, propuesta de valor, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

## ¿Cuáles son los nueve módulos que me ayudarán a definir un modelo de negocio?

- 1- Segmentos de clientes
- 2- Propuesta de valor
- 3- Canales
- 4- Relaciones con clientes
- 5- Fuentes de ingresos
- 6- Recursos claves
- 7- Actividades claves
- 8- Socios estratégicos
- 9- Estructura de costes

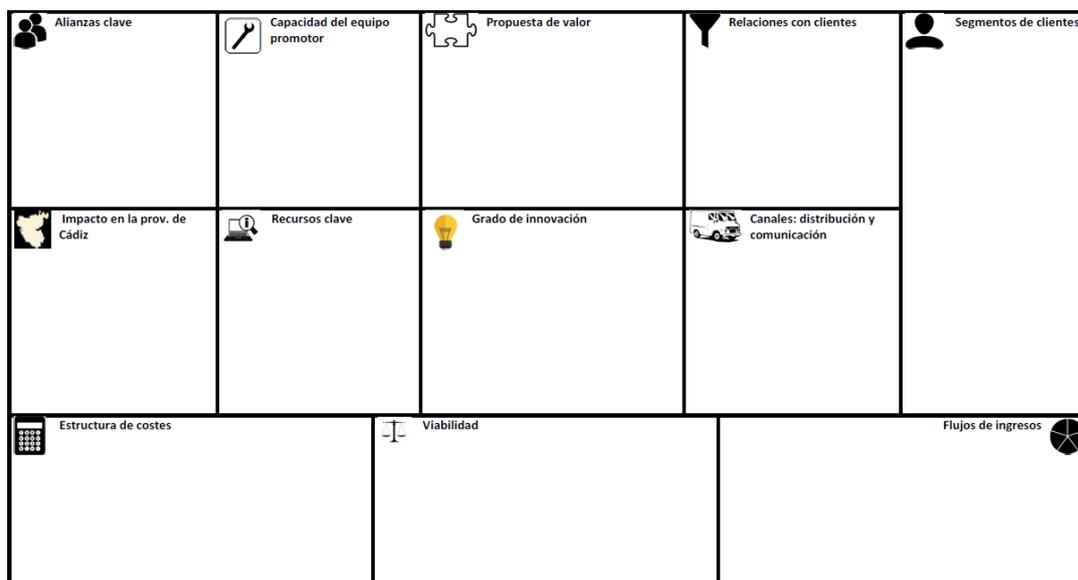
de



costes

### ¿El Modelo CANVAS de atrÉBT!?

Inspirado en el modelo propuesto por Alexander Osterwalder, introducimos una nueva herramienta que, además de facilitar la labor de los evaluadores de atrÉBT! (ya que se introducen los criterios de evaluación de las iniciativas emprendedoras), permitirá analizar los diferentes aspectos de tu modelo de negocio.



### 1. Segmentos de clientes

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige tu proyecto. Tus posibles clientes pertenecerán a segmentos diferentes si:

- sus necesidades requieren y justifican una propuesta de valor diferente;
- son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos;
- requieren un tipo de relación diferente;
- en definitiva, requieren cambios sustanciales en el modelo de negocio;

Así que ten en cuenta estos criterios y **¡agrúpalos!**

Para dar contenido a este módulo **RECUERDA:**

- Tu cliente es quien te paga, así que **diferencia a clientes de usuarios.**
- Tu cliente no puede ser “cualquiera” ni “todo el mundo”. Céntrate en buscar a tu cliente, **ELÍGELO tú.**
- Define quién es tu **cliente ideal y ve a por él.** No esperes a que vengan a ti. Aunque es duro decirte esto, en los momentos iniciales, en principio *nadie te va a comprar*. Ni te

conocen ni tienen razones para hacerlo. **¡Da motivos para que los clientes llamen a tu puerta!**

- No te preocupes, ni pienses que centrándote en un tipo de clientes cierras puertas a los demás clientes potenciales. Si eres bueno vendrán a buscarte y les venderás, pero no gastes los recursos que tienes en “convencer” a todos. **¡Dispara a la diana!**

Responde a las preguntas:

¿Para quién creas valor? ¿Cuáles son tus clientes más importantes?

## 2. Propuesta de valor

En este módulo se describe el conjunto de elementos que crean valor para un segmento de mercado específico. La pregunta clave que hay que responder en este apartado es **¿Porqué te van a comprar a ti y no a cualquier otra empresa, que además puede que lleve varios años en el mercado?**

Define una propuesta de valor real, es decir, **descubre qué es lo que te valora tu cliente**, no lo que tú crees que valora o quieres que te valoren. Identifica aquellos aspectos por los que tus clientes van a recomendarte a sus amigos: soy el más barato, el más rápido, el más cómodo, el más exclusivo, el del servicio online, el único, el más prestigioso...

## 3. Grado de innovación

Recuerda que en este concurso se valoran las propuestas innovadoras y disruptivas. En este módulo debes ser capaz de explicar por qué tu iniciativa es diferente a las alternativas actuales, ¿qué elementos explican su novedad?

## 4. Relaciones con los clientes

Llega el momento de definir el tipo de relación que deseas establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los siguientes fundamentos:

- Captación de clientes, es decir, cómo logras que los clientes conozcan tu iniciativa, cómo generas interés y confianza en tus productos/servicios.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

Existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado: asistencia personal, asistencia personal exclusiva, autoservicio, comunidades, creación colectiva...

## 5. Canales

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

En definitiva, tienes que identificar:

- Si vas a utilizar intermediarios en la venta (distribuidores, minoristas,...)
- Cómo va a poder acceder a comprar tus productos/servicios
- Cómo va a llegar tu producto/servicio a manos del cliente (logística).

## 6. Fuentes de ingresos

¿Tienes claro cómo va a hacer dinero la empresa? ¿Cuáles son tus líneas de producto/servicios por los que tus clientes te van a pagar?

En este módulo debe reflejarse el flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. No es necesario que, aún en la fase de diseño del modelo de negocio, pongamos datos económicos reales, tampoco se trata de hacer una previsión de ingresos, simplemente debes determinar aquellas líneas por las que entra dinero en la empresa: venta de productos, alquiler, cuota mensual, comisión, etc...

## 7. Capacidad del equipo promotor

En toda iniciativa emprendedora es fundamental el equipo promotor. En este apartado describe el perfil del equipo y por qué crees que es el equipo ideal para el desarrollo de la iniciativa. ¿Cómo encaja la experiencia, la formación, las aficiones, etc... del equipo con la iniciativa emprendedora?

## 8. Recursos claves

En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

## 9. Socios estratégicos o asociaciones claves

Describe la red de aliados o colaboradores que contribuyen al funcionamiento de tu modelo de negocio. ¿Con quién te interesa establecer una muy buena relación? Las organizaciones se asocian con multitud de agentes (instituciones públicas, ONGs, universidades, otras empresas,...) por múltiples motivos. Estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

## 10. Impacto en la provincia de Cádiz

¿Qué impacto puede tener el proyecto en el empleo, en el desarrollo, en la sostenibilidad o en la educación? Queremos que nos indiques qué relevancia va a tener la iniciativa en el desarrollo económico, social y ambiental de nuestra provincia.

## 11. Estructura de costes

En este último módulo tienes que identificar los principales conceptos de costes que implica la puesta en marcha de tu modelo de negocio. Aún no necesitamos reflejar con datos económicos reales todos los costes que vamos a tener, basta con elaborar una lista de los costes fijos (aquellos costes a los que harás frente cada mes independientemente de las ventas que realices) y costes variables (costes que variarán en función de las ventas que realices) que conlleva la puesta en marcha del proyecto.

## 12. Viabilidad

Explica la viabilidad del proyecto desde el punto de vista técnico (se puede hacer), comercial (hay mercado) y económico-financiero (cuentas con los recursos necesarios y es un proyecto rentable).