



Formación para la Red de Empleo de CRE

CANVAS para emprendimiento joven

Cada vez más cerca de las personas



© Cruz Roja Española

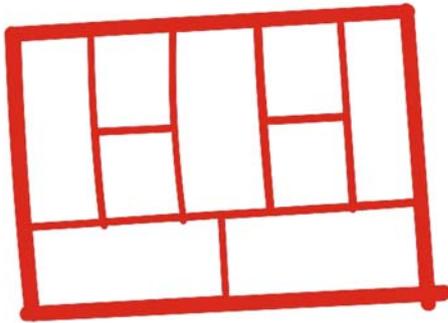
No está permitida la reproducción total o parcial de esta publicación, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, ni su préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso del ejemplar, sin el permiso previo y por escrito de los y las titulares Copyright.

Este material se ha realizado en el marco del Programa Operativo de Empleo Juvenil (POEJ), dentro de su Eje 1, en el Proyecto: Aprendizaje y Sensibilización SOMOS GO. (CCI 2014E S05M9OP001, y financiado por el FSE.

Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1. Lienzo de Modelo de Negocio	4
1.2. Beneficios.....	6
1.3. ¿Cómo hacer el lienzo de modelo de negocio?	7
1.4. Representación gráfica.....	10
2. DESARROLLO DEL LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO	11
2.1. Segmentos de clientes/as	12
2.1.1. Preguntas para conocer al cliente/a del MAPA DE EMPATÍA	14
2.2. Propuesta de valor.....	17
2.3. Canales.....	19
2.3.1. Fases del proceso de compra.....	21
2.4. Relación con la clientela.....	24
2.5. Fuentes de ingresos	25
2.6. Recursos clave	27
2.7. Actividades clave.....	29
2.8. Alianzas clave	31
2.9. Estructura de costes.....	33
3. Recomendaciones generales	35
4. Ejemplos de modelos de negocio con empresas reales.....	38
4.1. Negocio 1. Dotstation	38
4.2. Negocio 2. Trabalenguas	40

1. INTRODUCCIÓN



Business Model Canvas Icon by Strategiemakers from the Noun Project

Este curso tiene como objetivo ayudar a personas emprendedoras (jóvenes o no) a conocer y utilizar el **Business Model Canvas** o como se le conoce en castellano **Lienzo de Modelo de Negocio para emprender**.

Objetivos:

- Describir la herramienta Lienzo de Modelo de Negocio como metodología **para reflexionar y analizar el negocio que alguien quiere emprender, antes de iniciarlo**.
- Trabajar en el **boceto visual** de creación de un negocio con esta metodología, de las fases previas al plan de empresa.
- Realizar **actividades** que sirvan de base al aprendizaje de la herramienta.

*Se propone para ello un procedimiento que pueda adaptarse a las necesidades de alguien que no tenga grandes conocimientos de economía y que tenga en su mente la **creación de un proyecto empresarial, o ganas de experimentar con una idea de negocio o incluso con un proyecto social.***

Es bastante común atascarse en las fases iniciales, casi siempre desbordados/as por la cantidad de acontecimientos y variables que afectan al desarrollo de la actividad normal de un negocio.

El punto de partida	La incertidumbre
<p>Es algo habitual en estos tiempos, pero siguiendo este modelo y su representación gráfica vamos a poder tener una visión muy completa del negocio, que nos permita interactuar con las distintas circunstancias que se nos planteen a la hora de su puesta en marcha, reduciendo los riesgos.</p>	<p>Será la clientela, y crear para este/a una ventaja competitiva que haga distinto el negocio a otros ya consolidados, tener ese <i>algo</i> o combinación de distintos factores, que sirvan para empezar a desarrollar una actividad desde una posición de competitividad.</p>

En un estado inicial se suele competir en mercados saturados, **buscamos nuevas oportunidades**, que existen y están ahí, lo que tenemos que hacer es encontrarlas y ponerlas en marcha.

Para ello necesitamos **procedimientos** que nos permitan saber si tiene sentido arrancar un negocio, así como el conjunto de actuaciones que hay que poner en marcha para el funcionamiento del mismo.



Hay muchas ideas de negocio y diferentes formas de interpretar los negocios, todo depende de la persona emprendedora; en este curso lo haremos a través del **Lienzo de Modelo de Negocio utilizando un formato muy visual, simple pero muy completo.**

1.1. Lienzo de Modelo de Negocio

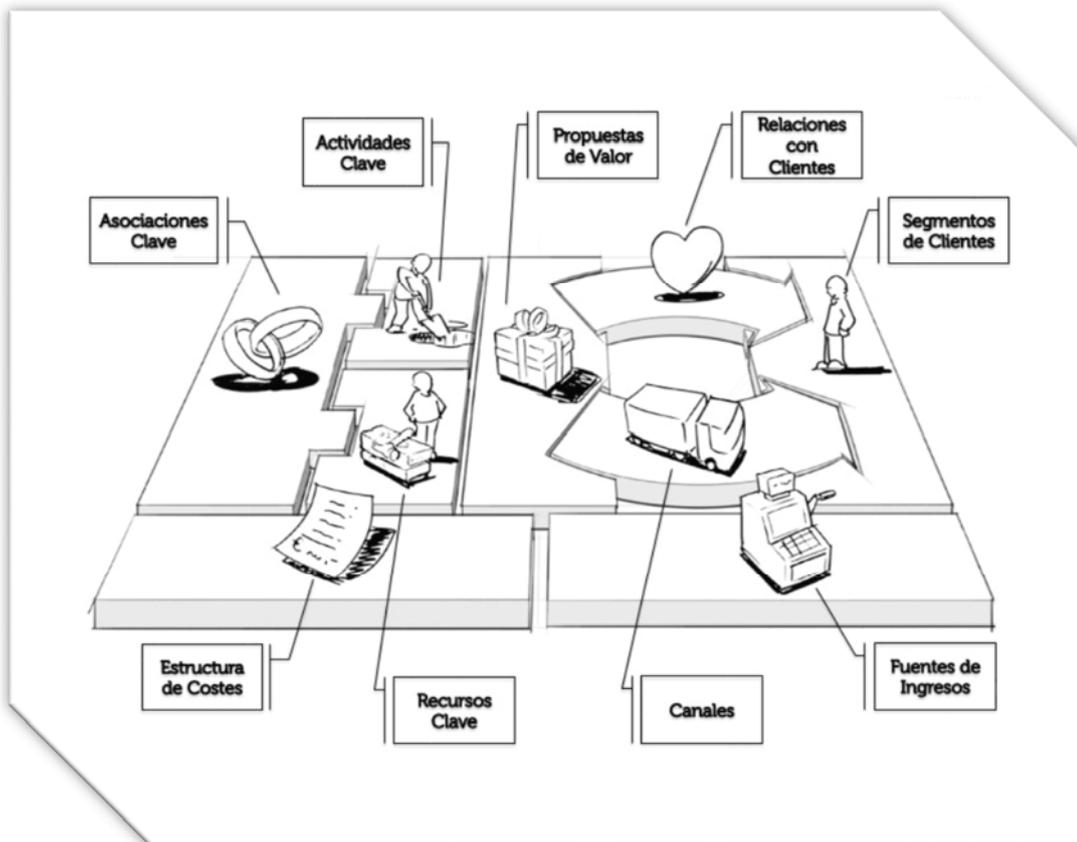


Imagen del libro de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur "Generación de modelos de negocio"



El Lienzo de Modelo de Negocio es una **herramienta** creada en un contexto de formación **para la innovación en modelos de negocio**. Dicha herramienta es utilizada en la actualidad por cientos de empresas, emprendedores y personas que quieren visualizar un futuro proyecto.

Osterwalder y Pigneur fueron sus creadores, recogieron el proceso para la elaboración de modelos de negocio en el libro “**Generación de modelos de negocio**” (editorial DEUSTO). Este es un libro recomendable para toda persona que quiera iniciar un proyecto de negocio y esté con una idea en proceso.



El **Lienzo** (Canvas) no es una herramienta definitiva, no es el plan de empresa, **es un boceto, una brújula para reflexionar y analizar el negocio que alguien quiere emprender, antes de iniciarlo.**

El lienzo muestra las áreas importantes en una empresa:



Estas áreas se dividen en 9 módulos o piezas básicas que necesita una empresa para generar ingresos:

- Segmento de clientes/as.
- Propuesta de valor.
- Relación con la clientela.
- Canales.
- Ingresos.
- Actividades clave.
- Recursos clave.
- Asociaciones clave.
- Estructura de costes.

Pero además, el lienzo también se utiliza como **metodología para desarrollar ideas y proyectos de cualquier tipo y condición**, ya que como se indica en el siguiente apartado, una de sus ventajas es que permite una mayor adaptación al cambio.

1.2. Beneficios

1	Sencillez	A la hora de trabajar y definir un modelo de negocio.
2	Potencia Visual	Es el gran beneficio del lienzo, el más reconocido por todo el mundo y su principal ventaja. El lienzo es donde se colocan los elementos más importantes del modelo de negocio de una organización. A la hora de trabajar con un equipo, gracias a esta herramienta todos y todas usan el mismo lenguaje, que pueden ver en cualquier momento y que permite el cambio instantáneo.
3	Mayor adaptación al cambio	<p>Esta herramienta se basa en tratar de adaptar tu modelo de negocio o idea de proyecto a los cambios que se van produciendo en el entorno y en la propia empresa o entidad.</p> <p>Visualizando los elementos más importantes de la organización de una forma integral, facilita de forma sencilla detectar cuáles de esos elementos están fallando en la consecución de los objetivos, o cuáles hay que mejorar o centrar más esfuerzos.</p>
4	Trabajo en equipo de forma global	Una de las grandes ventajas es que permite trabajar en equipo de forma global y hablando el mismo idioma, sin lugar a interpretaciones, ya que todo el equipo tiene presente de forma constante el panel del lienzo y los cambios que se van produciendo en el mismo sobre nuestro negocio o idea.
5	Previsión	<p>El lienzo se realiza antes de lanzar la idea de negocio, por lo tanto, nos permite anticiparnos a posibles cambios en el mercado, en la empresa o en contextos de otra índole.</p> <p>Analizando cada bloque en conjunto se hace una previsión de esos posibles cambios y además permite adoptar medidas antes y durante el desarrollo futuro de la idea de negocio.</p>



El poder trabajar en equipo permitirá conocer diferentes posiciones y opiniones diferentes que pueden enriquecer el proyecto.

1.3. ¿Cómo hacer el Lienzo de Modelo de Negocio?

Se debe prestar especial atención a los preparativos y materiales, el equipo humano que lo desarrollará y el orden a la hora de completar cada módulo.



1 Preparativos

Material y equipo: como se ha dicho en este mismo apartado, es necesario un **gran panel donde dibujar el lienzo y los bloques** de una manera determinada.

Aparte de esto, será imprescindible usar notas auto adhesivas **para anotar las acciones y detalles de cada uno de los bloques**.

El motivo de utilizar este material es que, al tratarse de un “borrador”, habrá ciertos cambios que se realizarán según se vayan trabajando los distintos apartados y, ¡qué mejor que poder quitar en cualquier momento una idea que ya no es válida tras el análisis de dichos apartados!





Ejemplo - **Negocio sobre ocio juvenil.**

Espacio privado al que los/as jóvenes puedan ir previo pago de una cuota mensual y en el que encontrarán juegos para pasar el día.

En el segmento de clientes/as, se considerará a los/las jóvenes como nuestro público objetivo, pero al avanzar en el lienzo y al analizar la fuente de ingresos, el equipo descubre que los/las jóvenes no tienen gran poder adquisitivo y que es muy complicado que paguen por el servicio que ofrecerá la empresa. Luego pensamos que queremos enfocar el negocio al ocio en familia y tras analizarlo, el equipo descubre que hay una necesidad real de conciliación y que además las familias tienen más posibilidades de pagar por esos servicios que ofrecerá el posible negocio.

En ese momento se puede decidir quitar la “nota adhesiva” de los/las jóvenes como clientes/as y añadir la de familias.

Las notas permiten desestimar ideas en cualquier momento al ser un documento previo.

2

El equipo

Cuanto más diferente sea en esta fase, mejores serán las ideas, ya que al buscar un enfoque amplio sobre el negocio o idea se requiere de una amplitud y variedad de puntos de vista sobre el mismo.



3 Orden de realización de las tareas

En este apartado vamos a ver el orden de realización las diferentes tareas en un modelo Canvas. En la tabla están numerados los diferentes elementos según el orden en los que habría que abarcarlos.

Los **primeros 5 elementos** (la zona derecha del lienzo) forman la parte externa del negocio, es decir **aquellos factores que vienen de fuera** que pueden afectar de forma directa al modelo de negocio. Los **4 últimos módulos** (la zona izquierda del lienzo) forman la parte interna del negocio, **lo relacionado con el funcionamiento de la empresa**.

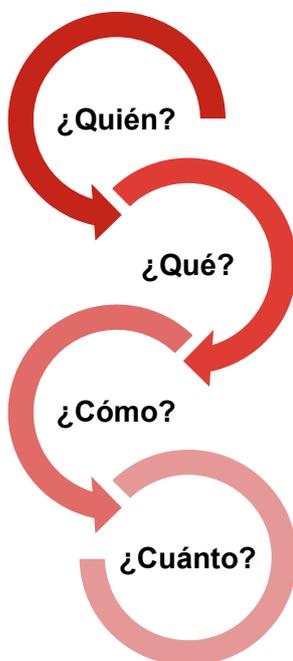
Asociaciones o Alianzas clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con la clientela	Segmento de clientes/as
<p>8°</p> <p>Se trata de identificar quiénes serán los proveedores, socios estratégicos y en resumen toda aquella persona o entidad que pueda facilitar llevar a cabo nuestro modelo de negocio.</p>	<p>7°</p> <p>Identificar las actividades y procesos necesarios a la hora de crear y ofrecer la propuesta de valor.</p>	<p>2°</p> <p>Lo que ofrecemos a los futuros clientes/as y por lo que la idea de negocio es única y diferente a las demás.</p>	<p>4°</p> <p>Cómo hacer que la clientela se sienta identificada con la propuesta de valor y piense en nuestro negocio, aunque no lo esté consumiendo.</p>	<p>1°</p> <p>A quién/es irán dirigidos los esfuerzos de la empresa, será necesario entender sus necesidades y satisfacerlas.</p>
	<p>Recursos clave</p>		<p>Canales</p>	
	<p>6°</p> <p>De la empresa o entidad para lograr llevar la propuesta de valor al cliente.</p>		<p>3°</p> <p>Se analiza cómo comunicaremos la propuesta de valor al público objetivo.</p>	
<p>Estructura de costes</p>		<p>Fuentes de ingresos</p>		
<p>9°</p> <p>En este último bloque se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Serán más fáciles de calcular una vez se hayan definido los recursos, actividades y asociaciones clave.</p>		<p>5°</p> <p>En este apartado se identifican desde la cantidad que la clientela pagará por el servicio o producto, hasta cómo realizará dicho pago. También se trabajan diferentes oportunidades de financiación, patrocinios, etc.</p>		

1.4. Representación gráfica

A continuación, se muestra la expresión gráfica del Lienzo de Modelo de Negocio:



Estas preguntas facilitarán la comprensión a la hora de desarrollar la herramienta:



- **¿Quién?** Recoge los módulos del segmento de clientes/as, canales, relación con **la clientela**, es decir todo lo concerniente a las personas, clientes/as, usuarios/as que disfrutarán del producto, servicio o proyecto que se vaya a desarrollar.
- **¿Qué?** Se refiere a la **propuesta de valor**, es decir, problema o necesidad que resuelve la idea de negocio.
- **¿Cómo?** Recoge los módulos **recursos clave, actividades clave y asociaciones clave**. Básicamente se dedica en estos apartados a estudiar la manera en la que se va hacer que el producto o servicio llegue al cliente/a.
- **¿Cuánto?** **Costes e ingresos**, la esencia del funcionamiento de un negocio. Se detallan ambos para comprobar la viabilidad económica previa a lanzar el producto o servicio al mercado.

2. DESARROLLO DEL LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO



Recuerda: para completar el lienzo, es necesario hacerlo de manera ordenada.

Para trabajar con el lienzo es necesaria una **idea básica pero clara de lo que se quiere hacer**.

Aunque la herramienta permita descubrir carencias y puntos fuertes de la idea y este análisis incluso pueda desembocar en un negocio distinto al de inicio, sí es **recomendable clarificar previamente la idea de negocio con la que se quiere trabajar y tener una mente abierta y flexible para adoptar cualquier cambio que se produzca en el camino**.



Recuerda una vez más que el lienzo es una **herramienta anterior a la salida al mercado, para estudiar la clientela, la oferta, la estructura y la viabilidad económica**, que pueda reducir la incertidumbre y posibles problemas futuros.

En cada módulo se explica brevemente el elemento a trabajar y se acompaña de preguntas clave que sirven de guía orientativa para completarlo.

En algunos, incluso habrá recomendaciones y herramientas para concretar la idea de negocio.



Más información: el enlace muestra un vídeo de cómo afrontar el Lienzo de Modelo de Negocio.

- https://www.youtube.com/watch?v=i1Le5GYkBT8&feature=emb_lo
[go](#)

2.1. Segmentos de clientes/as



La pregunta clave es:

¿Quién? ¿A quién cubrimos una demanda o una necesidad?



La clientela no se tiene que adaptar a la propuesta de valor. Si se quiere asegurar el éxito de un negocio, se debe adaptar la propuesta de valor del negocio a sus necesidades y deseos.

Este es uno de los motivos por los que el Lienzo empieza a trabajarse desde el segmento de clientes/as y no desde la propuesta de valor.

Los/as clientes/as son el centro a la hora de crear un negocio.

La idea es tener un producto o servicio que encuentre una solución a un problema o necesidad de una clientela y que necesariamente ha de aportar un valor añadido a las alternativas que ya existen.

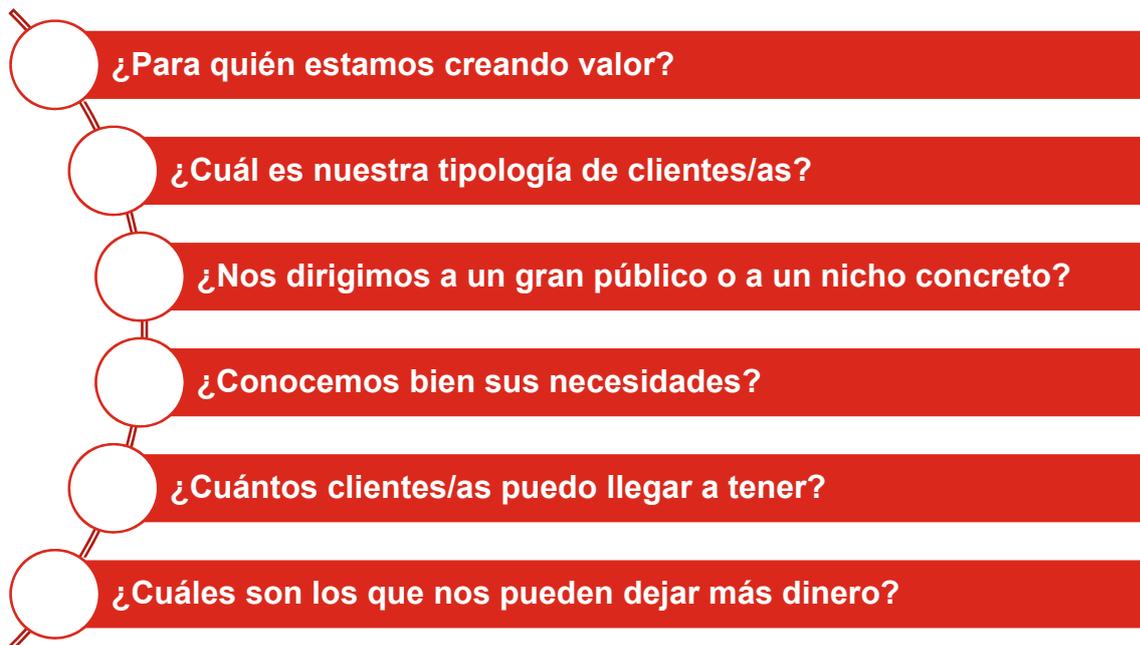
Un buen trabajo de análisis del cliente facilitará en gran medida el desarrollo y comprensión de la idea de negocio con el lienzo.

Lo más difícil, pero a la vez lo más importante es **identificar, entender y comprender al cliente/a, para ofrecer así el producto o servicio que necesita de la forma más eficaz y eficiente.**

Por tanto, Lo primero será **definir a qué tipo de cliente/años dirigimos.**



Las **preguntas – tipo de ayuda** son:



Para conocer al cliente/a se puede usar la herramienta del **mapa de empatía**:

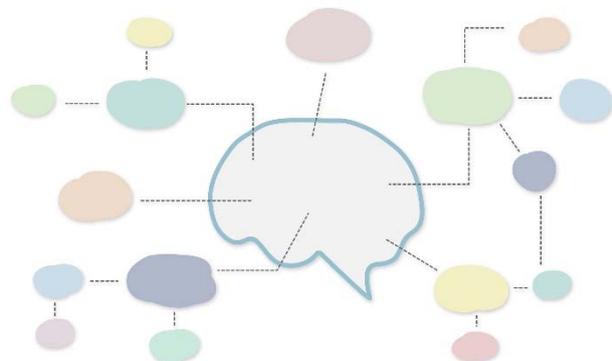


El **mapa de empatía** es una herramienta que como el propio nombre indica tiene por objetivo entender al cliente al que se quieren dirigir alguna acción concreta.

El mapa de empatía es muy usado en un contexto empresarial y muy recomendado a la hora de elaborar proyectos sociales, para identificar y comprender a los/as usuarios/as finales.

Se trata de **responder a una serie de preguntas que tratan de obtener información sobre la clientela desde un ámbito personal y en el contexto en el que se desenvuelve**, pero para ello

previamente se debe identificar a una persona objetivo, *por ejemplo: familias con hijos, jóvenes en riesgo de exclusión, personas con alto poder adquisitivo, etc.*



Después es recomendable para elevar el nivel de empatía poner nombre a esa persona, es decir, entre los contactos y personas con las que nos relacionamos, pensar en una que encaje con el perfil que se busca para hacerle llegar nuestra idea de negocio.

Así, ya no será un/a cliente/a abstracto, sino que se visualizará a una persona concreta, lo que facilitará el análisis no solo de este apartado del lienzo, sino de gran parte de su desarrollo.

2.1.1. Preguntas para conocer al cliente/a del MAPA DE EMPATÍA

Las preguntas para conocer al cliente/a del **MAPA DE EMPATÍA** son:



Pero vamos por partes:



Las dos últimas preguntas son derivadas de las anteriores y son claves a comprender (e incluir en el mapa).

De forma similar al modelo lienzo de negocio **se recomienda un gran papel donde se irán pegando notas auto-adhesivas según las características que vayamos descubriendo de nuestro/a cliente/a.**



Conviene segmentar el mercado y hacer un mapa de empatía de la clientela por segmento.



Ejemplo

Estamos pensando **crear una cadena de tiendas especializadas en bicis de montaña de segunda mano**, dado el auge por la vida sana y el deporte entre gente joven y de mediana edad.

Hemos encontrado una persona que tiene 32 años, se llama Juan.

Le gusta practicar bici de montaña con los amigos en fin de semana, pero no quiere gastar mucho dinero en una bici nueva; es trabajador en un taller, está casado y tiene un hijo pequeño.

Desarrollo del MAPA DE EMPATÍA de Juan:

- **¿Qué piensa, qué siente?:** Juan y su mujer tienen una hipoteca; su mujer trabaja esporádicamente como formadora online; Juan tiene un trabajo intenso de lunes a viernes, y los fines de semana disfruta con sus amistades saliendo a recorrer caminos y conociendo nuevas rutas.
- **¿Qué ve?:** cómo sus amistades deportistas se cuidan y se preocupan por el deporte. Ve que se encuentran mejor e incluso salen entre semana algún día. Ha podido comprobar cómo ha mejorado su estado físico. Juan observa que el mercado de bicis nuevas es muy caro y esto le frena para cambiar su vieja bici.
- **¿Qué escucha?:** que algunos amigos y amigas han comprado sus bicis de segunda mano a un precio increíble. Escucha también cómo muchos de sus compañeros/as de trabajo le preguntan por su buen estado físico y dicen que no se gastarían mucho dinero en una bici nueva.
- **¿Qué dice, qué hace?:** Juan disfruta enseñando las fotos de sus salidas por la montaña a los compañeros y a la familia, también tiene mucha información de los recorridos y con los distintos grados de desnivel y es socio de tiendas de deporte donde frecuentemente compra material.
- **¿Esfuerzos, miedos y obstáculos?:** no encuentra tiendas que ofrezcan bicis de segunda mano con el nivel que él busca. Teme perder nivel, pues el resto de compañeros han ido mejorando sus bicis. Tiene temor a perder a sus amigos.
- **¿Qué le motiva, deseos, necesidades y obstáculos superados?:** Le motiva seguir mejorando su estado físico, proponer nuevos recorridos más exigentes, seguir conociendo gente con las mismas aficiones y no perder lo que tiene.

Se pueden desarrollar tantos perfiles como distintos tipos de clientes/as se tengan, pues cada segmento puede demandar un producto o servicio distinto.

En resumen: A la hora de definir la clientela **se puede resumir en responder 4 preguntas:**

- ¿Qué hace?
- ¿Qué necesita?
- ¿Qué le impide conseguir sus objetivos?
- ¿Cómo puede ayudarle mi producto o servicio o proyecto?

La información obtenida se usará a la hora de desarrollar el resto de módulos de la derecha del lienzo.

2.2. Propuesta de valor



La pregunta relevante en este apartado es: **¿Qué? ¿Qué hacemos? ¿A qué nos dedicamos?**

La propuesta de valor hace referencia al **problema que se soluciona para la clientela y cómo se le da respuesta con los productos o servicios** de la iniciativa que se quiere lanzar y también, a la estrategia competitiva.

Las **preguntas – tipo de ayuda** son:

- ¿Qué ofrecemos a nuestro entorno?
- ¿Qué hacemos distinto a la competencia?
- ¿Qué necesidad o problema estamos resolviendo?
- ¿Qué quiere nuestro/a cliente/a?



La propuesta de valor es el **conjunto de beneficios que se aportan a la clientela con los productos o servicios que se ofrecen.**

Según Osterwalder: *“la propuesta de valor es el factor que hace que un/a cliente/a se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad de la clientela”.*

Esta propuesta trata de **proporcionar valor a través de elementos** como:

1	Novedad	La propuesta de valor satisface necesidades que no existían.
2	Rendimiento	Productos o servicios que duran más, o tienen más capacidad, potencia, etc.
3	Personalización	Adaptación del producto o servicio a necesidades específicas de la clientela.
4	Diseño	En un mercado con un producto genérico, la diferencia puede estar en el diseño.
5	Marca	El valor para la clientela puede estar en mostrar productos de una marca concreta. <i>Ej.: Rolex.</i>
6	Precio	Alto o bajo según el producto o servicio puede aportar valor para la clientela.
7	Reducción de costos	Servicios donde a la clientela le cueste menos dinero y esfuerzo.
8	Reducción de riesgos	Las garantías de los productos o servicios. <i>Ej.: Thermomix.</i>
9	Accesibilidad	Poner a disposición de la clientela servicios o productos para los que antes no tenían acceso. <i>Ej.: gestiones domiciliarias vía móvil.</i>
10	Comodidad / utilidad	Facilitar y hacer más práctico un servicio puede ser un gran valor para la clientela. <i>Ej.: casi cualquier app de banca y compras online.</i>

Los valores pueden ser **cuantitativos** (precio y eficiencia) o cualitativos (**experiencia general de la clientela y resultado**).

A la hora de crear el Lienzo se deberán **elegir aquellos elementos que hagan diferente la idea de negocio y así buscar una posición competitiva ventajosa** para el nicho de mercado al que se quiere dirigir.

El segmento de clientes/as y la propuesta de valor son los apartados más importantes a la hora de definir el negocio o proyecto. Serán los más densos a la hora de trabajar, pero una vez estén bien definidos, el resto de módulos surgen como consecuencia de esa definición y concreción.

2.3. Canales



En este apartado se definen las **fórmulas para hacer llegar el producto o servicio a la clientela**, pero no solo se centra en los **canales de venta**, también se debe tener en cuenta los **canales de comunicación y los de distribución**, esto es, no solo donde se vende, sino cómo se percibe el negocio y cómo se pueden hacer llegar los productos y servicios al cliente/a final.

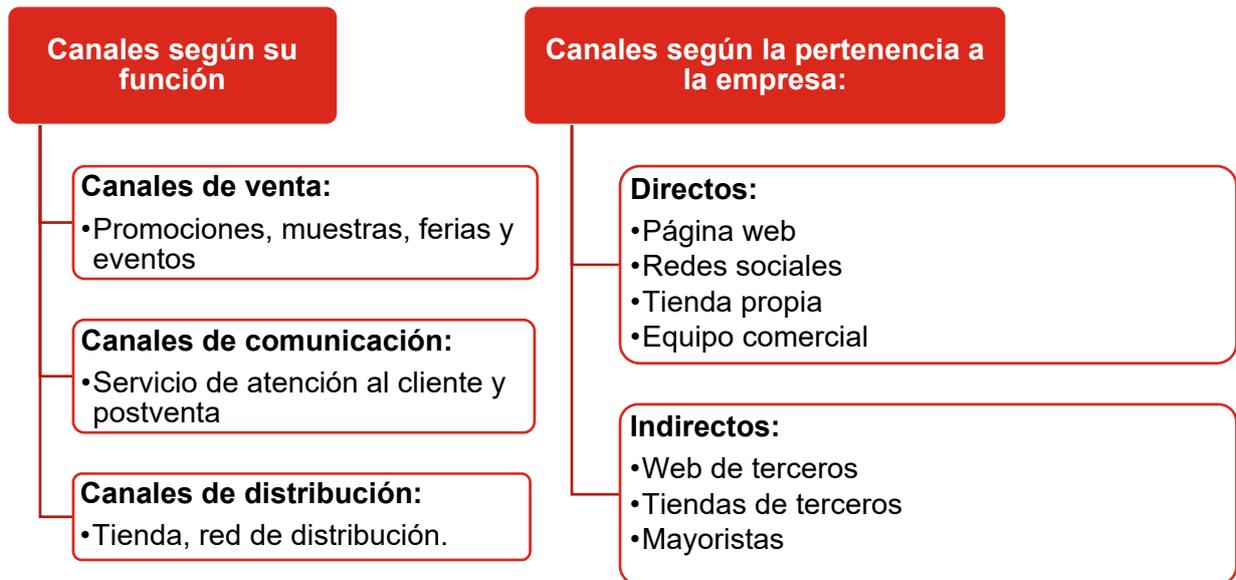


Canales es todo aquello que se utilice para comunicar con la clientela y hacerle llegar la propuesta de valor del proyecto.

Las **preguntas de ayuda tipo** son:

- ¿Con qué canales llegaremos a nuestros clientes/as?
- ¿Cuáles son los canales más eficaces?
- ¿Estamos llegando a la clientela que queremos?

Antes de la llegada de internet, la actividad de venta se realizaba en tiendas físicas, se vendía de forma presencial, pero con la revolución online la economía se virtualizó y con ello las formas de vender.



Canales según su función	
Canales de venta	Su objetivo es promover las ventas del producto o servicio y acercarlo a la clientela final. Suelen buscar la venta inmediata. Pueden ser promociones, muestras, ferias y eventos, etc.
Canales de comunicación	Utilizados para dar a conocer la propuesta de valor al segmento de clientes/as. Tienen como objetivo informar a la clientela y generar interés sobre el producto o servicio que se ofrece. Se usan en la comunicación inicial, en servicios de atención al cliente y postventa.
Canales de distribución	Usados para hacer llegar el servicio o producto al mercado. El mercado en este caso se refiere a una tienda o incluso una red de distribución.

Canales según la pertenencia a la empresa	
Directos	<p>Son canales propios de la empresa y que establecen conexión directa con la clientela. Algunos pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Página web. ▪ Redes sociales. ▪ Tienda propia. ▪ Equipo comercial.

Indirectos	<p>Son los canales que no pertenecen a la empresa. Pertenecen a terceros, socios estratégicos que facilitan llevar el producto o servicio al cliente. En este caso se destacan:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Web de terceros.▪ Tiendas de terceros.▪ Mayoristas.
-------------------	---



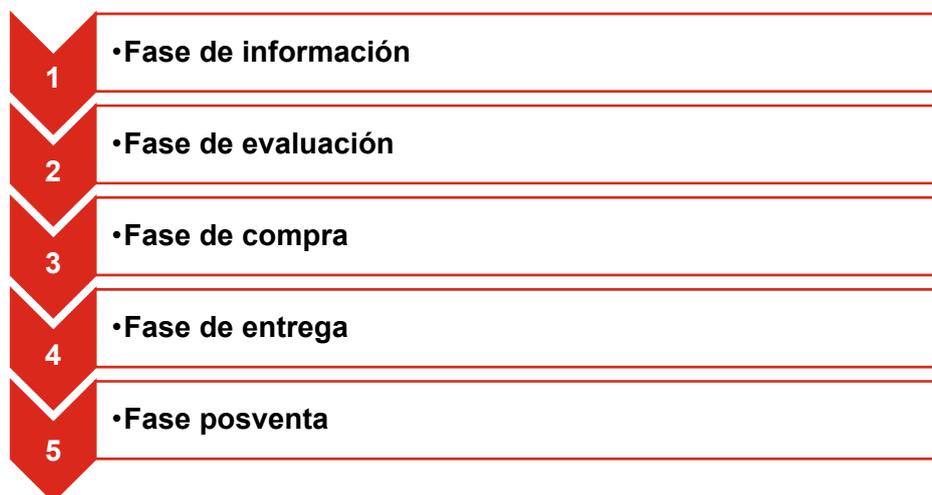
Un ejemplo de canal indirecto son aquellas tiendas que venden productos artesanos de otros profesionales dentro de su negocio a cambio de una pequeña comisión.

2.3.1. Fases del proceso de compra

A la hora de seleccionar el tipo de canal que vamos a usar para el proyecto de negocio, es necesario entender las **fases por las que pasa la clientela en un proceso de compra**.

Con esto será más sencillo elegir un canal u otro, según la fase en la que se encuentre.

Fases del proceso de compra:



1 Fase de información



¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa a nuestra clientela potencial?

¿Qué hace la clientela? analiza las soluciones para cubrir su necesidad o resolver su problema e inicia un proceso de búsqueda.

Se trata de preguntar a la clientela potencial y también pensar qué medios suele usar (web, redes sociales, etc.) para optimizar esfuerzos y recursos.

En el caso de no analizar bien esto, y que se realice una mala selección del canal, puede que no se obtenga ninguna respuesta.

Por ejemplo, si creemos que nuestro público potencial va a usar una red social (*Facebook*) en lugar de otra..., y a la larga se comprueba que no, que esa clientela ya no usa dicha red. Por eso se debe estudiar a la clientela **en todo momento**.

2 Fase de evaluación



¿Cómo ayudamos a la clientela a evaluar nuestra propuesta de valor?

¿Qué hace la clientela? analiza la información recogida y busca opciones basadas en su presupuesto y los beneficios que le reportará el consumo del producto o servicio "a su medida". El canal debe explicar las características que aportan valor del producto o servicio.

3 Fase de compra



¿Cómo puede comprar la clientela nuestros productos o servicios?

La clientela toma la decisión de comprar y pasa a buscar los lugares de venta. El canal debe informar de dónde y cómo comprar y las formas de pago.

4 Fase de entrega



¿Cómo entregamos a la clientela nuestra propuesta de valor?

Se debe elegir la mejor forma de entregar la propuesta de valor cumpliendo plazos y características específicas de la clientela.

5

Fase de postventa

¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?

La **clientela** obtiene atención personalizada sobre el producto o servicio recibido. Es el momento idóneo para iniciar una relación de **fidelización** con la clientela.

Atendiendo a los tipos de canales y según su función se deben seleccionar los más adecuados para comunicar la propuesta de valor de la manera más eficaz y eficiente.



¡Cuidado a la hora de seleccionar redes sociales para la comunicación periódica con la clientela! Aunque suelen ser gratuitas, el tiempo que una persona de la empresa dedica a ellas tendrá que tenerse en cuenta a la hora de atender a los recursos clave necesarios.

Todo se ve más claro en el siguiente ejemplo:



Siguiendo con el **ejemplo de la tienda de bicis de segunda mano:**

- **Canales de venta:** No sería muy lógico vender bicis de segunda mano en tiendas de otros, pues tendríamos que compartir parte del beneficio con ellos, lo más normal sería tener una tienda propia.
- **Canales de comunicación:** Podríamos tener nuestra propia web; para estar siempre en los primeros puestos de Google tendríamos que hacer mucho esfuerzo en publicidad, para lo cual podría ser interesante vender nuestro producto a través de otras webs.
- **Canales de distribución:** En el inicio, lo más normal es contar con la colaboración de las empresas de distribución ya asentadas y, dependiendo de la evolución del negocio, ir valorando la posibilidad de crear una logística propia.

2.4. Relación con la clientela

La pregunta relevante en este apartado es:



¿Cómo nos relacionamos?

En el ámbito de las relaciones con la clientela hay que tener en cuenta que **el nivel de atención está estrechamente ligado al coste del producto o servicio que prestamos**. Por ejemplo, no exige el mismo tratamiento la clientela que compra un paquete de chicles en una gasolinera, que la clientela que adquiere un coche de alta gama en un concesionario.

Las **preguntas-tipo de ayuda** son:

- ¿Cómo interactuaremos con nuestra clientela?
- ¿Qué tipo de relación espera nuestra clientela?
- ¿Cómo podemos mejorar esa relación?



La clave para este apartado reside en pensar qué hacer para que la clientela se sienta identificada con la propuesta de valor y retenerle evitando que se vaya a la competencia.

Muchas empresas entienden que su objetivo es captar clientes/as y descuidan el mantenimiento de los mismos, cuando es más costoso captar nuevos que retener a los que ya lo son.

Tipos de relaciones para la captación y fidelización de clientes/as por parte de una empresa:

Personal	Basada en la interacción con otra persona. <i>Por ejemplo, los puntos de venta.</i>
Personal exclusivo	Más íntima y profunda y a clientes/as determinados. <i>Por ejemplo, la banca privada.</i>
Autoservicio	No hay relación directa, se proporcionan los medios para que la clientela se sirva.
Servicios automáticos	Es un autoservicio con proceso automático. <i>Por ejemplo, las recomendaciones de series o películas de diferentes plataformas.</i>
Relación de pago por suscripción	Los catálogos y ventas por pago mensual, trimestral, etc. <i>Por ejemplo, los gimnasios.</i>

2.5. Fuentes de ingresos



Es la forma en que una empresa obtiene ingresos de cada segmento de clientes/as.

Las **preguntas - tipo de ayuda** son:

- ¿Qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes/as?
- ¿Qué pagan actualmente?
- ¿Cómo pagan y cómo les gustaría pagar?

Un modelo de negocio podría implicar **2 tipos de fuentes de ingresos**:

- Pagos únicos o puntuales de clientes/as
- Pagos periódicos a cambio de suministrar el producto o servicio, o de un servicio posventa.

En función de los tipos de fuentes de ingresos existen **varias formas de generar ingresos**:

<i>Venta directa del producto o servicio</i>	<i>Por ejemplo, comprar un sofá.</i>
<i>Alquiler</i>	<i>Por ejemplo, de un coche.</i>
<i>Cuota por uso</i>	<i>Por ejemplo, las compañías de telefonía móvil.</i>
<i>Cuota por suscripción</i>	<i>Por ejemplo, las plataformas de streaming o gimnasios.</i>
<i>Concesiones de licencia</i>	Es el permiso de uso de una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia. <i>Por ejemplo, en la industria multimedia.</i>



2.6. Recursos clave



Este apartado da inicio a la zona izquierda del lienzo, es decir, todo lo relacionado con el funcionamiento de la empresa y responde principalmente a la pregunta:

¿Cómo vamos a hacer todo lo que hemos pensado?

Las **preguntas – tipo de ayuda** son:

- ¿Qué capacidades necesitamos?
- ¿Qué recursos necesitamos y cuáles no?
- ¿Qué recursos tenemos que desarrollar?

Todos los modelos de negocio necesitan de unos recursos clave que hacen que la empresa pueda ofrecer la propuesta de valor, llegar a la clientela, establecer relaciones de mercado con ella y obtener unos ingresos para continuar con el negocio.

Es todo lo que se necesita: segmento de clientes/as, Propuesta de Valor, Canales, relación con la clientela y fuentes de ingresos.

Cada modelo de negocio necesita recursos clave diferentes.



Los recursos de una empresa son básicamente dos: **capital y trabajo**.

El capital

- **Activos físicos o inmovilizado material:** instalaciones, maquinaria, mobiliario, terrenos, utillaje, vehículos, etc. Los elementos más tangibles.
- **Activos inmateriales: Patentes, marcas, derechos de autor, bases de datos;** elementos que tienen un valor económico y constituyen el alma de la empresa.

Marcas como *Nike* o *Adidas* son líderes en sus mercados por el fuerte posicionamiento y el gran esfuerzo en publicidad.

- **Activos financieros.** Además del dinero necesario para el día a día de la empresa, también pueden abrirse líneas de crédito para facilitar la compra a la clientela, guardarse reservas para ampliar negocio, etc.

Trabajo o capital humano

Los **recursos humanos son vitales**. En este sentido, hace ya un tiempo que se va avanzando hacia organizaciones con equipos multidisciplinares, donde el trabajo en la empresa está premiando las capacidades y el conocimiento.

Los recursos humanos cobrarán más o menos relevancia según el modelo de negocio.

En relación a los recursos clave, se debe estudiar no solo lo que se necesita, también a la necesidad de tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de los socios clave.



Cada módulo establece una relación directa o indirecta con el resto de apartados, siendo así **lo visual** una de las **claves de esta herramienta**.

Importante: no perder el foco de la idea en la que se trabaja, y cómo afecta cada elemento que se va descubriendo al resto.

2.7. Actividades clave



En este módulo se encuadran todas las **acciones importantes que debe realizar la empresa para que el modelo de negocio funcione.**

Cualquier negocio tiene una serie de actividades que son necesarias para un desarrollo normal de su ciclo de generación de beneficio. Estas actividades dependerán en gran medida del tipo de negocio y su forma de ser entendido.

Tipos de actividades clave:



Producción

- Actividades relacionadas con el diseño, fabricación y entrega del producto.



Resolución de problemas

- Actividades enfocadas a buscar y encontrar soluciones para problemas de la clientela. Habituales en sectores como consultorías y empresas de servicios. Actividades como la gestión de la información y la formación continua.



Plataforma/red

- Cualquier modelo de negocio que disponga de una plataforma como recurso destinará sus actividades clave a la gestión de esta, los contactos y las redes.

Las **preguntas de ayuda tipo** son:

- ¿Qué actividades requiere nuestra propuesta de valor?
- ¿Estamos desarrollando estas actividades de la mejor forma posible?
- ¿Qué actividades no aportan valor y se pueden externalizar?

Ejemplo:

Si nuestra tienda de bicicletas de segunda mano solo va a trabajar online, esto es, a través de la venta del producto por una tienda virtual, nos centraremos en un esfuerzo mayor para estar presente en la red, con acciones en Google, medios sociales y webs especializadas en ciclismo.



Si nuestra tienda fuera un establecimiento con tienda física, tendríamos que tener una imagen atractiva, un stock de bicis en tienda, un personal todo el día, un servicio de atención inmediato de averías, etc. para indicar que a continuación va a aparecer un ejemplo.



2.8. Alianzas clave



En este espacio del lienzo se trabajan los **aspectos relativos a la red de contactos y alianzas**, tratando de ver las distintas asociaciones necesarias para poder desarrollar la actividad y mejorar los resultados.

Las **preguntas - tipo de ayuda** son:

- ¿Quiénes son nuestros principales socios/as?
- ¿Quiénes son nuestros principales proveedores/as?
- ¿Tengo acceso a redes de conocimiento?
- ¿Qué factores debo tener en cuenta para generar éxito en mis alianzas?

Esta parte del negocio, previa a la venta, es tan importante o más que la venta en sí misma. Según se analicen las redes, se pueden conseguir proveedores que sean a la vez socios estratégicos y sirvan como resorte para el crecimiento del negocio, o todo lo contrario, un conjunto de contactos que ahogue el crecimiento.



Estamos a punto de terminar el análisis de los diferentes apartados del lienzo. Empezamos teniendo que dar solución a un problema o una necesidad para la cual teníamos una solución mejor que nuestra competencia (**PROPUESTA DE VALOR**), enfocada a un tipo de clientela concreta (**SEGMENTO DE CLIENTE/A**), con la idea clara de generar un beneficio. Ahora unimos una parte muy importante, las **ALIANZAS**, asociaciones necesarias para hacer que nuestro producto llegue a esos clientes/as a través de unos **RECURSOS BÁSICOS** necesarios y con unas **ACTIVIDADES** claramente definidas.

Así cerramos el ciclo.

Hacer que la clientela perciba que la propuesta de valor les satisface y lleguen a demandarla, no es una misión única por parte de las personas emprendedoras, también debe ser percibida así por **los/as proveedores/as**.

Esto es muy importante, pues en gran medida se pueden convertir en el principal aliado, sirviendo de fuente de conocimiento, financiación y canal de venta.

En este punto se deben crear alianzas que permitan optimizar el modelo de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos necesarios.

Podemos distinguir varios **tipos de asociaciones en función de los sujetos participantes.**

Alianzas Estratégicas:

Con empresas no competidoras, se trata de asociaciones con proveedores/as o con clientes/as para ofrecer un producto o servicio más completo.



Ejemplo: siguiendo con la tienda de venta de bicis de segunda mano, supongamos que llegamos a un acuerdo con una tienda de bicis eléctricas para vender sus productos de segunda mano reacondicionados; podríamos incluir pequeñas mejoras que aumentarían el valor del producto, frenos de disco, llantas nuevas de marca, etc.

Coopetición (o petición conjunta):

En este caso la alianza se formaliza **con empresas competidoras**, esto puede ser para atender una oferta tan grande que de forma individual no se pueda cubrir, o porque sea un/a cliente/a que demande dos empresas por motivo de seguridad y se decida ir de la mano de un competidor - amigo.



Ejemplo: hay un cliente que nos ha solicitado 14 bicicletas y solo disponemos de 8; nos dirigimos al resto de competidores para pedir 6 bicis y encontramos una empresa interesada en las condiciones que le ofrecemos.



Joint-Venture:

Se trata de ir más allá en la cooperación creando una **empresa participada por varios competidores/as** para atender normalmente un mercado, producto o servicio durante un tiempo determinado.



Ejemplo: el ejemplo más claro de *Joint-Venture* es la asociación de empresas constructoras para la realización de grandes obras públicas. En nuestro ejemplo de la tienda de bicicletas de segunda mano, podemos por ejemplo llegar a un acuerdo con otro competidor para suministrar bicis de alquiler en venta a una tienda on-line tipo eBay durante un año.

En cualquier caso, las asociaciones responden a una mejora en la estructura del negocio, se trata de un **juego donde tiene que haber suma positiva**, todos los que participan tienen que ganar, y aún ganando hay que dejar muy claros los términos que formalmente se establezcan.

2.9. Estructura de costes



En este último módulo se enumeran **los costes que implicarían la puesta en marcha de un modelo de negocio concreto**.

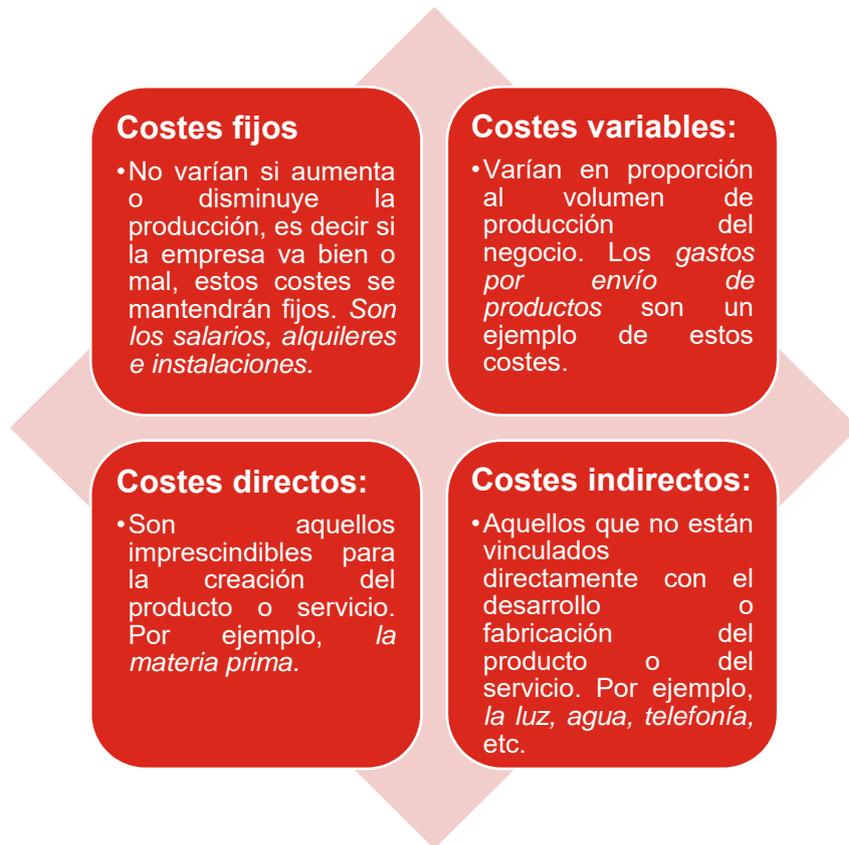
Las **preguntas de ayuda tipo** son:

- ¿Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio?
- ¿Qué recursos cuestan más?
- ¿Qué actividades son más caras?

Todo tiene un coste y es fácil de calcular si se han definido correctamente los **recursos, las actividades y las alianzas clave**.

Según el modelo de negocio, los costes serán muy diferentes para una empresa de formación online que para una academia con local físico.

Los costes se diferenciarán entre:



La estructura de costes es uno de los **puntos más delicados** del lienzo, ya que en él se puede comprobar la viabilidad económica del negocio o proyecto.



Más información:

En este enlace se explican los 9 módulos con un breve video en cada apartado:
<https://es.padlet.com/pp/enalvera/bmc>



3. RECOMENDACIONES GENERALES

Una vez analizado cada módulo del Lienzo es la hora de ponerlo en práctica. En ocasiones y siempre según el momento en el que esté la idea, o del negocio en sí mismo, completaremos cada uno de los elementos con mayor o menor detalle. Lo más importante es que recoja los aspectos esenciales de la idea o negocio que se quiere desarrollar.

Para completar el análisis de los anteriores puntos se debe prestar atención a las siguientes recomendaciones y **consejos para sacarle el máximo aprovechamiento a esta herramienta**.

En el caso de que el negocio que se quiere trabajar tenga una **finalidad social**, debemos versionar los módulos del Lienzo y **añadir el Impacto social**, bien en cada uno de los apartados o en un apartado único. Buscar el Impacto social en cada apartado sería lo más conveniente para comprobar que realmente aportamos valor social con nuestro producto o servicio.



Prototipar

Es conveniente realizar una versión de pruebas no definitiva del producto o servicio para chequear con el público objetivo. Prototipamos para:

- Validar la idea con la clientela.
- Obtener información valiosa para mejorar producto o servicio, y así controlar el gasto.

Mantener la sencillez

A la hora de comunicar la idea de negocio, cuanto más sencilla sea, más fácil será de entender por el/la futuro/a cliente/a, socio, equipo, etc.

Creatividad en todos y cada uno de los apartados

- Recomendación para mantener al equipo activo y comprobar que en todos y cada uno de los módulos del Lienzo tienen cabida ideas nuevas e innovadoras que pueden aportar un elemento diferenciador de la idea negocio en un mercado concreto que está en constante cambio.
- Generar la sensación de “mejora continua” será en sí mismo un elemento diferenciador del negocio.

Segmentar la clientela

Lo más posible, ya que facilita la empatía hacia ella y genera consecuencias positivas para el resto de los/as componentes.

Copiar o hackear modelos y relacionarlos con el nuestro

Bien entendido el término y no como algo negativo, es decir, se refiere a copiar modelos a buscar referencias en el mercado de buenas prácticas de empresas y entidades y replicar estas en lo que queremos sea nuestra idea de negocio.

Validar Preguntando

Esa es la manera de avanzar en el negocio y uno de los puntos clave de esta herramienta. Continuar preguntando y preguntándonos sobre todo lo relacionado con el modelo de negocio.

RESUMEN DE PREGUNTAS CLAVE:

1

Segmento de clientes/as

- ¿A quién dirigimos nuestro producto o servicio?
- ¿Conocemos realmente bien sus necesidades?
- ¿Nos dirigimos hacia el gran público, o a un nicho muy concreto?

2

Propuesta de valor

- ¿Qué quiere nuestro cliente?
- ¿Qué ofrecemos a nuestro entorno?
- ¿Qué hacemos distinto a la competencia?
- ¿Qué necesidad o problema estamos resolviendo?

3

Canales

- ¿Cuáles son los canales más eficaces?
- ¿Cómo se van a enterar nuestros clientes/as de mi producto o servicio?
- ¿Qué canales serán más eficaces para mi negocio?

4

Relación con la clientela

- ¿Cómo interactuaremos con nuestra clientela?
- ¿Qué tipo de relación espera nuestra clientela?
- ¿Cómo podemos mejorar esa relación?

5**Fuentes de ingresos**

- ¿Qué valor están dispuestos a pagar nuestros/as clientes/as?
- ¿Por qué pagan actualmente?
- ¿Cómo pagan y cómo les gustaría pagar?

6**Recursos clave**

- ¿Qué capacidades necesitamos?
- ¿Qué recursos necesitamos y cuáles no?
- ¿Qué recursos tenemos que desarrollar?

7**Actividades clave**

- ¿Qué actividades requiere nuestra propuesta de valor?
- ¿Estamos desarrollando estas actividades de la mejor forma posible?
- ¿Qué actividades no aportan valor y se pueden externalizar?

8**Socios/alianzas clave**

- ¿Quiénes son nuestros principales socios/as?
- ¿Quiénes son nuestros principales proveedores/as?
- ¿Tengo acceso a redes de conocimiento?
- ¿Qué factores debo tener en cuenta para generar éxito en mis alianzas?

9**Estructura de costes**

- ¿Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio?
- ¿Qué recursos cuestan más?
- ¿Qué actividades son más caras?

4. EJEMPLOS DE MODELOS DE NEGOCIO CON EMPRESAS REALES

Se recoge el lienzo de 2 negocios, uno social y otro sanitario/pedagógico.

En ambos se puede ver en qué se traducen todas las preguntas y elementos importantes trabajados.

4.1. Negocio 1. Dotstation

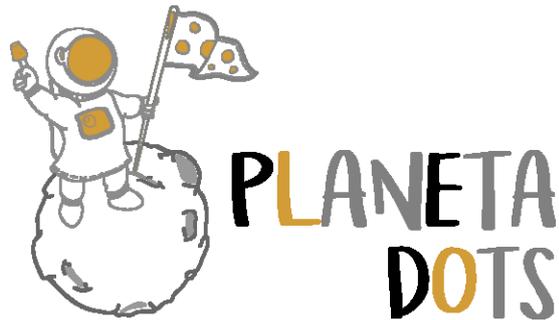


Más información:

- <https://planetadots.com/>

Se trata de una **empresa de reciente creación** que tiene por objetivo:

- Generar una Conciencia Sostenible sobre el textil, trabajando de manera local.
- Reducir el número de residuos abogando por la reutilización, recuperación y el reciclaje de material textil.



Lo hacen a través de 2 líneas:

- Una línea **educativa** sobre el uso del textil en la actualidad, con talleres de reparación y costura en una caravana móvil, que es la base del proyecto.
- Una línea de **confección de ropa totalmente sostenible**.

Asociaciones o Alianzas clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con la clientela	Segmento de clientes/as
<ul style="list-style-type: none"> Otras empresas emprendedoras negociando mediante el trueque de recursos. Red de Emprendedoras: con las que consiguen la Web gratis. 	<ul style="list-style-type: none"> Recogida de material textil donado por particulares. Adquisición de otros materiales y formas de entrega al cliente/a. Presencia y mantenimiento en redes. Difusión por administraciones Diseño de rutas con caravana 	<ul style="list-style-type: none"> Taller en ruta, móvil Caravana Donaciones de textil Comercio local Producto sostenible Producto Personalizado Cercanía Charlas sobre la industria textil ReciclaDots: taller de reciclaje para niños. Arreglos básicos 	<ul style="list-style-type: none"> Cercanía y flexibilidad. Plan Renove de Mascarillas Clientes/as = embajadores de Dotstation = transmisores de valores de la empresa. Detalles y regalos de fidelización por compra. 	<ul style="list-style-type: none"> Instituciones públicas, Ayuntamientos, Mancomunidades, Diputación, ... Asociaciones, Fundaciones, AMPAS, Colegios. Particulares: familias, mujeres, niñ@s.
	Recursos clave	Impacto	Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> 4000€ Materiales. Prendas confeccionadas para rediseñar. Caravana. 	<ul style="list-style-type: none"> Reducción de consumo impulsivo de moda caduca. Concienciación sobre los residuos derivados de la moda. Aumentar la vida de las prendas. Reducir residuos/reutilización. 	<ul style="list-style-type: none"> Boca a boca. Redes sociales y personales. 	
Estructura de costes		Inversión		Fuentes de ingresos
<ul style="list-style-type: none"> Materiales de costura. Caravana. Tiempo. 		10% ventas para compra de materiales y herramientas para recogida de basura en zonas naturales. AMPAS		<ul style="list-style-type: none"> Contratos con administraciones y organizaciones. Venta de productos.

Lo interesante del Lienzo es que, en cualquier momento con el negocio en marcha, permite analizar aspectos para mejorar y en otros comprobar que está sucediendo en el mercado o en la propia empresa.

4.2. Negocio 2. Trabalenguas

Centro de logopedia, pedagogía y psicología educativa.



Más información: <https://www.trabalenguassegovia.com/>

Asociaciones o Alianzas clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con la clientela	Segmento de clientes/as
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Otras clínicas de ▪ Equipos de orientación ▪ Médicos, dentistas, pediatras ▪ AMPAS ▪ BNI (agrupación empresarial por el Networking): aporta: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Visibilidad. ▪ Credibilidad. ▪ Recomendación. ▪ Rentabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relación interna entre profesionales. ▪ Reuniones mensuales. ▪ Tramitación de becas. ▪ Ajuste de horas con los pacientes. ▪ Tener y mantener organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención personalizada. ▪ Orientación. ▪ Resolución dudas. ▪ Empatía y cercanía. ▪ Lenguaje adaptado a familias. ▪ Calidad/precio. ▪ Gestión y ayuda de Becas en Necesidades educativas especiales. ▪ Una persona referente en la atención. ▪ Desplazamiento a domicilios y zonas rurales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajustan el plan de intervención a las necesidades ▪ (sesiones justas). ▪ Contacto y respuesta en cualquier momento. ▪ Ayuda en tramitaciones y nexos con centros educativos. ▪ En pedagogía preparación exámenes sin coste. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niñas y niños con dificultades de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lenguaje. ▪ Pronunciación ▪ Voz. ▪ Deglución. ▪ Niñas y niños problemas de conducta. ▪ Familias.
	<p style="text-align: center;">Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Local + acondicionamiento. ▪ Permisos. ▪ Material. ▪ Gasolina. ▪ 8000€ inicial. 		<p style="text-align: center;">Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Boca a Boca. ▪ Facebook. 	
Estructura de costes		Fuentes de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nóminas, local, seguros sociales, Internet, autónomos y fotocopias. ▪ Material: varios. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Familias y Fundaciones. ▪ Prestación Vinculada Formación. 		

Para completar con otros ejemplos a continuación encontrarás enlaces para ampliar información o clarificar algún aspecto:

**Más información:**

- Aquí se puede ver el Lienzo de Modelo de Negocio MC Donald's:
 - <https://www.pronombres.es/modelo-canvas/>
- Innokabi explica el Lienzo y además un par de ejemplos reales interesantes para seguir profundizando en el tema:
 - <https://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>
- Sacado del libro de "Generación de modelos de negocio" el ejemplo del Lienzo con NETFLIX:
 - <https://www.youtube.com/watch?v=OHZSh5cc4I>



Financiado por:



**PROGRAMA OPERATIVO DE
EMPLEO JUVENIL
(POEJ) (CCI 2014ES05M9OP001)**



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
Iniciativa de Empleo Juvenil
El FSE invierte en tu futuro



www.cruzroja.es

902 22 22 92

Humanidad Imparcialidad Neutralidad Independencia Voluntariado Unidad Universalidad