|  |
| --- |
| **RECURSOS Y HABILIDADES CLAVE**  |
| **¿En qué debes invertir?** |
| * **PERSONAS:** motivación, formación y experiencia de persona promotoras de la idea, perfiles complementarios requeridos, forma de captación y cómo lograr su compromiso para actividades clave
 |
| * **MATERIALES:** tipología de recursos materiales requeridos para cada una de las actividades (instalaciones, equipamientos, maquinaria, material para transporte, bienes de equipo, utillaje**,** equipamiento técnico, …)
 |
| * **INTANGIBLES:** conocimientos jurídicos, bases de datos, patentes y marcas, protección industrial o intelectual, acreditaciones, …
 |
| * **FINANCIEROS:** destino y función de los recursos financieros
 |

**OFERTA / PROPUESTA DE VALOR**

**¿Qué hace único tu producto/servicio?**

* **Descripción de producto y/o servicios ofrecidos por segmento de clientela**
* **Necesidad que satisface, motivos de compra**
* **Ventajas cuantitativas y/o cualitativas** (novedad, personalización, diseño, precio, accesibilidad, …)
* **Gama: ¿qué elementos de nuestra oferta podemos reducir, eliminar o añadir?**
* **Ciclo de vida del producto y ventajas competitivas**
* **Características y beneficios del producto/servicio**
* **¿Es fácil de entender la propuesta de valor del producto/servicio por la clientela? ¿Necesita ser educad@ en algún aspecto para beneficiarse de todos los aspectos del producto/servicio?**
* **¿El producto/servicio reemplaza a alguno existente en el mercado? ¿Hay productos sustitutivos?**
* **¿Hasta qué punto tu producto/servicio depende de cambios en las creencias y actitudes de las personas usuarias? ¿Qué cambios requeriría?**
* **Razón por la que las personas no son clientes**
* **Escucha activa: posibilidad de conocer sus preferencias, sugerencias, reclamaciones, etc.**

**ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

**¿Por qué te compran a ti?**

* **El producto/servicio es el primero en entrar al mercado o existen productos semejantes? ¿es una innovación incremental o disruptiva?**
* **Competencia directa, su oferta y precio. ¿En qué basan su éxito? ¿Qué ideas innovadoras han implementado y con qué resultados?**
* **Competencia indirecta y/o potencial: su oferta y precios**
* **Posicionamiento frente a la competencia: argumentos de venta por segmento**

**CLIENTELA O USUARI@S**

**¿Quién quiere comprarte?**

* **Características de los consumidores finales y clientes ¿Quién compra, usa y decide?**
* **Personas:** edad, residencia, educación, ingresos, profesión, conocimiento digital, …
* **Empresas:** sector, tamaño, ingresos, procesos de decisión, histórico de compras, proveedores, …
* **Datos del mercado actual y etapa en la que se encuentra el mercado objetivo:** sin necesidad conocida, crecimiento, madurez o declive
* **Previsión y velocidad del mercado**
* **¿Cuáles son las tendencias de futuro que pueden afectar?**
* **Posibles barreras de entrada al mercado y cómo se van a franquear**

**CANALES DE DISTRIBUCIÓN, COMUNICACIÓN, VENTA**

**¿Cómo debes ofrecer y acercar tu oferta a tu clientela?**

* **Medios y formas de contacto a utilizar para que el cliente conozca el producto/servicio, lo compre y quede fidelizado** (equipo comercial, web con venta online, publicidad, redes sociales, tiendas propias, canal HORECA, mayoristas, …)
* **¿Cuáles son los canales de distribución de los productos/servicios ofrecidos?** (entrega directa o a través de intermediarios por canal físico, online, …)
* **¿Existen restricciones comerciales?**
* **¿Qué particularidades tiene?** (packaging, cadena de frío, roturas, …)
* **Se recomienda realizar una prueba real de cómo llegan los productos/servicios a los clientes**

**COSTES**

* **Principales costes fijos o variables** (terrenos, fabricación, mantenimiento, marketing, seguros, impuestos, intereses, …)
* **¿Se han considerado los costes de instalación y su amortización?** (Terrenos, construcciones, maquinaria, vehículos, I+D+i, estudios de viabilidad, prototipado, gastos de constitución, licencias, patentes, …)
* **¿Se puede iniciar el negocio a una escala menor?** (alquiler vs compra)
* **¿Cuál va a ser la forma de pago a proveedores/as?**
* **¿Se han considerado previsiones para contingencias?** (demoras, incumplimientos, riesgos cambiarios, …)
* **¿Cuándo se presenta el punto de equilibrio?**

**INGRESOS**

* **¿Cuáles son las fuentes de ingreso**? ¿puede haber problemas de fluctuaciones estacionales?
* ¿Cuál es la estimación de ventas? ¿Es posible lograrlo atendiendo al mercado y con la estructura disponible?
* ¿Cuál va a ser la forma de cobro a la clientela?
* Estrategia de precios en base al segmento de clientela **(márgenes, posicionamiento, competencia, …)** Se deben detallar: costes de producción, margen bruto del producto, …
* Recursos propios, subvenciones, otras fuentes de financiación (préstamos, cuentas de crédito, …)
* ¿Cuál es el crecimiento esperado ligado a la inversión? ¿Cuál es el retorno de **la inversión -ROI-?**
* **¿De dónde obtiene ingresos mi empresa? Ventas**, pago por uso, publicidad…
* **Mecanismos de fijación de precios:** Fija (lista de precios fija, variable según características del producto, segmento de merado o volumen) o Dinámica (negociación, subastas, momento de compra)

**¿Cuál va a ser la forma de pago a proveedores?**

**¿Se han considerado previsiones para contingencias?** (demoras, incumplimientos, riesgos cambiarios, …)

**¿Cuándo se presenta el punto de equilibrio?**

**RED DE ALIANZAS**

**¿Con quién debes buscar alianzas?**

* **Detalle de proveedores** (materia prima, packaging, digitalización, innovación, logística y distribución, ...) **¿Qué tipo de acuerdos sería conveniente alcanzar?**
* **Socios estratégicos para conseguir llegar a los clientes:** agencia de exportación, Clúster de Alimentación, Nekatur, agrupaciones, …
* **Red de agentes para autorizaciones y licencias** (Diputaciones Forales, Gobierno Vasco, Ayuntamientos, Aduanas, …)

**¿CÓMO?**

**ACTIVIDADES CLAVE**

**¿Qué harás para alcanzar tus objetivos de negocio?**

* **Detalle de acciones a realizar para entregar la propuesta de valor al cliente y mantener en el tiempo el valor que le genera** (diseño, fabricación, entrega de producto, calidad requerida, aspectos sanitarios, plataforma de contacto y resolución de dudas, actividades de promoción, distribución en frío y temprana, …)
* **Actividades requeridas para identificar a tu clientela potencial y fidelizarlos**
* **Acciones necesarias para el establecimiento de alianzas**

**¿QUÉ?**

**¿QUIÉN?**

**RELACIÓN CON LA CLIENTELA**

**¿Cómo debes tratar a la clientela para asegurar su lealtad?**

* **¿Qué tipo de relación se quiere establecer con el usuari@/cliente en todos los posibles puntos de contacto** - información, evaluación, compra, entrega, postventa-? (personal, automatizada, a través de terceros, autoservicio, …)
* **¿Cuál es la experiencia que busca mi cliente? ¿Cómo cubro sus necesidades y preferencias?**
* **Modelo de fidelización. ¿Cómo se van a estudiar las claves del comportamiento de la clientela?**

**¿CUÁNTO?**

 **CANVAS PROYECTO XXXXXXXXXXXXXXXX**

 **Nombre persona promotora: E-mail: Teléfono: Fecha:**

**RELACIÓN CON LA CLIENTELA**

XXXXXXX….

**ACTIVIDADES CLAVE**

XXXXXXX….

**RED DE ALIANZAS**

XXXXXX…

**CLIENTELA O USUARI@S**

XXXXXXX….

**OFERTA / PROPUESTA DE VALOR**

XXXXXXX….

**CANALES DE DISTRIBUCIÓN, COMUNICACIÓN, VENTA**

XXXXXXX….

**RECURSOS Y HABILIDADES CLAVE**

XXXXXXX….

**COSTES**

XXXXXX…

**INGRESOS**

XXXXXX…

**ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

XXXXXXX….