



**+ emprendimiento**  
**+ oportunidades**  
COMUNIDAD DE MADRID

# GUÍA INTERACTIVA DE LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO

➤ **Emprendimiento** ◀



Comunidad de Madrid  
CONSEJERÍA DE ECONOMÍA,  
HACIENDA Y EMPLEO



Confederación Española  
Jóvenes Empresarios



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE TRABAJO  
Y ECONOMÍA SOCIAL



PRIMERO

# GRACIAS

POR SEGUIR ESTE PROYECTO

**+Emprendimiento +Oportunidades Comunidad de Madrid** es un proyecto que tiene como finalidad impulsar el emprendimiento, la digitalización y la mejora de la competitividad de los pequeños negocios de la región.

El programa incluye acciones de **asesoramiento, información, formación, sensibilización y divulgación** en materia de emprendimiento y desarrollo empresarial, contribuyendo a la **transformación productiva hacia una economía digital y sostenible** y al fortalecimiento de las competencias profesionales del tejido empresarial madrileño. El programa en su conjunto, no solo persigue el fortalecimiento del tejido productivo mediante el fomento del autoempleo y la economía social, sino que, también constituyen una herramienta estratégica de cohesión territorial y de equilibrio en el desarrollo regional, con un enfoque explícito hacia la igualdad de oportunidades en zonas menos favorecidas, especialmente en los **pequeños municipios y entornos rurales**.

En el marco del convenio regulador del proyecto se desarrollan diferentes herramientas para apoyar a las personas emprendedoras, autónomos y microempresas de la Comunidad de Madrid: **vídeos explicativos, guías interactivas**, una **herramienta digital con píldoras formativas**, una **aplicación web para la evaluación de competencias** y un **portal multiplataforma** que reúne estos y otros recursos del programa.

Las **guías interactivas** forman parte de esta línea de trabajo y están diseñadas para ofrecer contenidos prácticos, accesibles y aplicados, orientados a la **mejora de la competitividad, la digitalización, el emprendimiento y la gestión empresarial**. A través de estos materiales se pretende **apoyar la consolidación de los negocios existentes y facilitar nuevas oportunidades de emprendimiento** en la Comunidad de Madrid.

Por ello, les presentamos la guía de Lienzo de Modelo de Negocio.



---

# INDICE

<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN AL MODELO DE NEGOCIO</b>	<b>8</b>
1.1. QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO	9
1.2. POR QUÉ DEFINIR EL MODELO ANTES DE AVANZAR	10
1.3. CONSECUENCIAS REALES DE NO TENER UN MODELO CLARO	11
1.4. PARA QUÉ SIRVE EL LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO	11
1.5. CÓMO SE UTILIZARÁ ESTA GUÍA	14
EJERCICIO	14
VÍDEO RECOMENDADO	14
<b>CAPÍTULO 2. EL LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO</b>	<b>15</b>
2.1. ORIGEN Y FUNDAMENTOS DEL BUSINESS MODEL CANVAS	16
2.2. LOS 9 BLOQUES DEL LIENZO Y CÓMO SE CONECTAN	16
2.3. EL LIENZO COMO HERRAMIENTA VISUAL PARA PENSAR	17
2.4. CUÁNDO USARLO Y CÓMO ACTUALIZARLO	18
EJERCICIO	21
<b>CAPÍTULO 3. SEGMENTOS DE CLIENTES</b>	<b>22</b>
3.1. QUÉ ES UN SEGMENTO DE CLIENTE	23
3.2. TIPOS DE CLIENTES: SIMPLES Y COMPLEJOS	24
3.3. SEGMENTACIÓN, TARGET Y NICHOS.	26
3.4. BUYER PERSONA: LA REPRESENTACIÓN DEL CLIENTE REAL	31
3.5. HERRAMIENTAS PARA CONOCER AL CLIENTE.	31
CHECKLIST DEL CAPÍTULO	35
EJERCICIO	35
<b>CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>36</b>
4.1. QUÉ ES UNA PROPUESTA DE VALOR (EN TÉRMINOS PRÁCTICOS)	37
4.2. BENEFICIO FUNCIONAL Y BENEFICIO EMOCIONAL	38
4.3. DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO	38
4.4. CÓMO FORMULAR TU PROPUESTA DE VALOR (PASO A PASO)	39
4.5. QUÉ NO ES UNA PROPUESTA DE VALOR	40
4.6. CÓMO VALIDAR LA PROPUESTA DE VALOR CON CLIENTES	40

---

4.7. AJUSTAR LA PROPUESTA SIN MIEDO	41
CHECKLIST DEL CAPÍTULO	41
EJERCICIO GUIADO	41
<b>CAPÍTULO 5. CANALES</b>	<b>42</b>
5.1. CANALES DE COMUNICACIÓN Y CANALES DE ENTREGA	43
5.2. ELEGIR CANALES ADECUADOS SEGÚN EL SEGMENTO	44
5.3. CANAL PRINCIPAL Y CANALES DE APOYO	44
5.4. ERRORES FRECUENTES EN CANALES	45
5.5. CÓMO ELEGIR CANALES EFICIENTES (MÉTODO PRÁCTICO)	45
CHECKLIST DEL CAPÍTULO	46
EJERCICIO	46
<b>CAPÍTULO 6. RELACIÓN CON EL CLIENTE</b>	<b>47</b>
6.1. TIPOS DE RELACIÓN SEGÚN EL TIPO DE NEGOCIO	48
6.2. CÓMO GENERAR CONFIANZA: CONTINUIDAD Y COHERENCIA	48
6.3. COMUNICACIÓN CLARA Y LENGUAJE QUE EL CLIENTE ENTIENDE	49
6.4. MANEJO DE DUDAS, OBJECIONES Y MIEDOS	49
6.5. MANTENER LA RELACIÓN DESPUÉS DE LA COMPRA	50
CHECKLIST DEL CAPÍTULO	51
EJERCICIO	51
<b>CAPÍTULO 7. FUENTES DE INGRESOS</b>	<b>52</b>
7.1. TIPOS DE INGRESOS	53
7.2. CÓMO SE DEFINE EL PRECIO (MÁS ALLÁ DEL COSTE)	53
7.3. EL VALOR PERCIBIDO Y LA PRESENTACIÓN DEL PRECIO	54
7.4. CÓMO CREAR DIFERENTES NIVELES DE OFERTA SIN COMPLICARSE	55
7.5. CÓMO SOSTENER PRECIOS SIN JUSTIFICAR NI BAJAR CONSTANTEMENTE	55
EJERCICIO	56
<b>CAPÍTULO 8. RECURSOS CLAVE</b>	<b>57</b>
8.1. TIPOS DE RECURSOS CLAVE	58
8.2. IDENTIFICAR QUÉ RECURSOS SON ESENCIALES Y CUÁLES SÓLO ACOMPAÑAN	58
8.3. EL RECURSO MÁS IMPORTANTE: TU FORMA DE TRABAJAR	59
8.4. RECURSOS CLAVE Y SATURACIÓN	59
8.5. CÓMO REFORZAR RECURSOS CLAVE CON BAJO COSTE	60
CHECKLIST DEL CAPÍTULO	60

---

<b>CAPÍTULO 9. ACTIVIDADES CLAVE</b>	<b>61</b>
9.1. QUÉ SON Y QUÉ NO SON ACTIVIDADES CLAVE	62
9.2. EJEMPLOS DE ACTIVIDADES CLAVE SEGÚN TIPO DE NEGOCIO	63
9.3. CÓMO IDENTIFICAR TUS ACTIVIDADES CLAVE	63
9.4. EL PRINCIPIO DE LA REPETICIÓN CONSCIENTE	63
9.5. REDUCIR LO ACCESORIO PARA LIBERAR ENERGÍA	64
CHECKLIST DEL CAPÍTULO	64
EJERCICIO	64
<b>CAPÍTULO 10. SOCIOS CLAVE</b>	<b>65</b>
10.1. QUIÉN PUEDE SER UN SOCIO CLAVE	66
10.2. CÓMO ELEGIR SOCIOS CLAVE ADECUADOS	67
10.3. VENTAJAS DE CONSTRUIR ALIANZAS EN NEGOCIOS PEQUEÑOS	67
10.4. ERRORES COMUNES AL BUSCAR SOCIOS	67
10.5. CÓMO INICIAR Y MANTENER RELACIONES COLABORATIVAS	68
CHECKLIST DEL CAPÍTULO	68
EJERCICIO	68
<b>CAPÍTULO 11. ESTRUCTURA DE COSTES</b>	<b>69</b>
11.1. COSTES FIJOS Y COSTES VARIABLES	70
11.2. COSTES ESENCIALES Y COSTES PRESCINDIBLES	70
11.3. GASTOS INVISIBLES QUE DRENAN ENERGÍA Y DINERO	71
11.4. CÓMO CALCULAR TU PUNTO DE EQUILIBRIO	71
11.5. ESCALAR SIN AUMENTAR COSTES INNECESARIAMENTE	72
CHECKLIST DEL CAPÍTULO	72
EJERCICIO	72
<b>CAPÍTULO 12. FLUJO DE INGRESOS Y SOSTENIBILIDAD</b>	<b>73</b>
12.1. INGRESOS ESTABLES VS. INGRESOS POR IMPULSO	74
12.2. CÓMO CREAR ESTABILIDAD SIN FORZAR VENTAS	74
12.3. DINÁMICAS QUE FORTALECEN EL FLUJO ECONÓMICO	75
12.4. CUANDO EL NEGOCIO SE SIENTE INESTABLE	75
12.5. CUIDAR EL RITMO PARA NO AGOTARSE	75
CHECKLIST DEL CAPÍTULO	76
<b>CAPÍTULO 13. VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO</b>	<b>77</b>
13.1 VALIDACIÓN SIN GRANDES INVERSIONES (MVP)	78

---

13.2 EXPERIMENTOS Y MEDICIÓN: QUÉ APRENDER DE CADA PRUEBA	79
13.3 LEAN STARTUP: DISEÑAR CON EL LIENZO Y PROBAR CON EXPERIMENTOS	79
13.5 RELACIÓN CON DESARROLLO DE CLIENTES (CUSTOMER DEVELOPMENT)	80
<b>CAPÍTULO 14. ITERACIÓN Y MEJORA CONTINUA</b>	<b>82</b>
14.1. ITERAR NO SIGNIFICA EMPEZAR DE CERO	83
14.2. SEÑALES DE QUE ES MOMENTO DE AJUSTAR	83
14.3. QUÉ AJUSTAR PRIMERO CUANDO ALGO NO FLUYE	84
14.4. ITERAR DESDE LA OBSERVACIÓN	84
14.5. ITERACIÓN COMO PRÁCTICA ESTABLE	84
CHECKLIST DEL CAPÍTULO	85
EJERCICIO GUIADO	85
<b>CAPÍTULO 15. APLICACIÓN PASO A PASO: DE LA IDEA AL MODELO DE NEGOCIO</b>	<b>86</b>
15.1. PASO 1: ACLARAR LA IDEA	87
15.2. PASO 2: DEFINIR EL SEGMENTO DE CLIENTE	88
15.3. PASO 3: FORMULAR LA PROPUESTA DE VALOR	88
15.4. PASO 4: ELEGIR LOS CANALES ADECUADOS	88
15.5. PASO 5: DEFINIR LA RELACIÓN CON EL CLIENTE	89
15.6. PASO 6: DISEÑAR LA OFERTA Y LA ESTRUCTURA DE INGRESOS	89
15.7. PASO 7: IDENTIFICAR RECURSOS CLAVE	90
15.8. PASO 8: DEFINIR ACTIVIDADES CLAVE	90
15.9. PASO 9: REVISAR LA ESTRUCTURA DE COSTES	90
15.10. PASO 10: VALIDAR Y AJUSTAR	91
CHECKLIST DEL CAPÍTULO	91
<b>CAPÍTULO 16. REVISIÓN INTEGRADA DEL LIENZO Y SÍNTESIS FINAL</b>	<b>92</b>
16.1. MIRAR EL NEGOCIO COMO UN SISTEMA	93
16.2. SEÑALES DE COHERENCIA (CUANDO EL MODELO ESTÁ FUNCIONANDO)	94
16.3. SEÑALES DE QUE ALGO NECESITA REAJUSTE	94
16.4. CÓMO HACER LA REVISIÓN DEL LIENZO (PASO PRÁCTICO)	94
16.5. LA SÍNTESIS: DECIR TU NEGOCIO EN UNA SOLA FRASE	95
CHECKLIST DEL CAPÍTULO	95
EJERCICIO	95
<b>ANEXO A. PLANTILLA DE LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO</b>	<b>96</b>
<b>ANEXO B. EJEMPLO RELLENADO DEL LIENZO</b>	<b>100</b>

---

<b>ANEXO C. LISTA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTAS DE VALIDACIÓN</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO D. PLANTILLA DE PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>102</b>
<b>ANEXO E. GUÍA DE EJERCICIOS FINALES</b>	<b>103</b>
<b>ANEXO F. BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS RECOMENDADOS</b>	<b>104</b>



---

# CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN AL MODELO DE NEGOCIO

Iniciar y sostener un negocio requiere más que tener una idea interesante o una habilidad profesional. Para que una actividad económica tenga continuidad en el tiempo, es necesario comprender **cómo** y **por qué** funciona. Esta estructura de funcionamiento es lo que denominamos **modelo de negocio**.

Un modelo de negocio permite responder de forma clara y comprensible a cinco preguntas esenciales:

1. **Qué ofrezco** (producto o servicio).
2. **A quién se lo ofrezco** (cliente o segmento).
3. **Por qué esto tiene valor** para esa persona o grupo.
4. **Cómo lo hago posible** (recursos, actividades y organización).
5. **Cómo genera ingresos de manera sostenible** (fuentes y estructura financiera).

Cuando estas preguntas tienen respuestas coherentes entre sí, el negocio avanza con enfoque. Cuando no, la empresa opera “a ciegas”, y se trabaja mucho para obtener muy poco.

Este capítulo busca establecer los principios básicos del modelo de negocio como herramienta estratégica y práctica, tanto para empresas nuevas como para negocios que ya están en funcionamiento.

## 1.1. Qué es un modelo de negocio

Un modelo de negocio es la **forma en que una empresa crea valor**, lo entrega a un cliente y **obtiene ingresos a partir de ello**. No es un documento, ni un plan, ni una descripción comercial. Es la **lógica que permite que el negocio exista**.

En palabras sencillas:

Elemento	Significa...	Ejemplo aplicado
Crear valor	Resolver una necesidad o deseo	Un fisioterapeuta alivia dolor; una tienda ofrece algo que la gente quiere comprar; una academia enseña una habilidad.
Entregar valor	Hacer llegar la solución al cliente	Consulta presencial, tienda física, web, plataforma digital, domicilio.
Capturar valor	Generar ingresos por lo que se ofrece	Precio por sesión, venta por unidad, suscripción, tarifa plana.

El modelo de negocio **no es lo mismo que el producto**. Dos negocios pueden vender lo mismo y funcionar de forma totalmente distinta debido a su modelo.

Por ejemplo:

▶ **Servicios profesionales**

Dos psicólogos con la misma formación pueden tener modelos diferentes: uno presencial con atención personalizada; otro online con grupos y sesiones automatizadas.

▶ **Comercio local**

Dos cafeterías pueden vender café, pero una se especializa en ambiente tranquilo para trabajar, y la otra en servicio rápido para llevar.

▶ **Negocio digital**

Dos cursos online pueden enseñar la misma habilidad, pero uno se vende como formación premium con acompañamiento y el otro como curso grabado a bajo costo.

**El modelo es la diferencia entre “lo que tengo” y “cómo lo convierto en valor real”.**

## 1.2. Por qué definir el modelo antes de avanzar

Muchos negocios se inician “haciendo”. Se trabaja, se atiende, se produce, se promociona... pero **sin una definición clara del modelo**, todas las decisiones se toman por intuición o urgencia.

Las consecuencias son frecuentes:

- ▶ Se invierte tiempo en actividades que no generan resultados.
- ▶ Se intenta “vender a todo el mundo”.
- ▶ El mensaje comercial se vuelve confuso.
- ▶ Los precios no tienen una lógica clara.
- ▶ Se depende del azar para conseguir clientes.

Definir el modelo permite:

- ▶ **Saber qué hacer y qué no hacer.**
- ▶ Priorizar tareas que sí mejoran el resultado.
- ▶ Comunicar de forma clara, directa y convincente.
- ▶ Ahorrar dinero en acciones y herramientas innecesarias.
- ▶ Tomar decisiones basadas en criterio, no en suposiciones.

Un modelo claro no solo mejora la estrategia; **reduce la ansiedad** del emprendedor, porque organiza el pensamiento y la acción.

### 1.3. Consecuencias reales de no tener un modelo claro

Se manifiestan en comportamientos muy concretos:

Señal de alarma	Qué refleja en el modelo
Dificultad para explicar “qué haces”	Ausencia de propuesta de valor clara
Pocos clientes o clientes inadecuados	Falta de definición del segmento
Confusión en precios	No hay lógica de ingresos ni valor percibido
Sensación de estar siempre ocupado	Actividades no vinculadas a la creación de valor
Resultados inestables	Falta de coherencia entre bloques del modelo

En otras palabras: Un negocio sin modelo es como un coche sin dirección. Puede avanzar, pero no controla a dónde va.

### 1.4. Para qué sirve el Lienzo de Modelo de Negocio

El **Lienzo de Modelo de Negocio (Business Model Canvas)** es una plantilla visual dividida en nueve bloques que permiten ver el negocio en una página.

Su utilidad principal es **pensar el negocio como un sistema**, no como piezas sueltas. Su propósito es **dar claridad**.

1. Sirve para ver el negocio “de un vistazo”

En lugar de tener la información repartida en la cabeza, en cuadernos, notas o conversaciones, el lienzo permite **visualizarlo completo** en una sola página. Esto facilita entender:

- ▶ Qué se está ofreciendo
- ▶ A quién
- ▶ Cómo se llega a esas personas
- ▶ Cómo se genera ingreso
- ▶ Qué se necesita para sostenerlo

Cuando el lienzo está claro, el negocio se siente **más ligero y más orientado**.

2. Sirve para tomar decisiones con menos dudas

Mucha confusión aparece cuando se intenta cambiar cosas sin tener una visión global. Por ejemplo:

- ▶ Cambiar precios sin revisar el valor ofrecido
- ▶ Abrir redes sociales sin tener claro el segmento
- ▶ Crear servicios nuevos sin saber si son necesarios

El lienzo permite preguntarse: “¿Este cambio mantiene la coherencia del modelo o lo rompe?”

3. Sirve para no perder el foco

La dispersión es uno de los principales motivos de desgaste en negocios pequeños. El lienzo ayuda a recordar **qué es esencial** y qué no.

Preguntas guía que nacen del lienzo:

- ▶ ¿Esta acción contribuye al valor que entrego?
- ▶ ¿Me acerca a mi cliente o me aleja?
- ▶ ¿Esto suma o distrae?

4. Sirve para comunicar tu negocio a otras personas

El lienzo te permite **explicar tu negocio sin rodeos**, lo cual es especialmente útil cuando:

- ▶ Hablas con clientes potenciales
- ▶ Presentas tu proyecto en una entrevista o reunión
- ▶ Buscas colaboraciones o alianzas
- ▶ Solicitas ayudas, subvenciones o apoyo institucional

La claridad genera **confianza**.

5. Sirve para detectar dónde mejorar sin empezar de cero

Cuando algo no funciona, el lienzo muestra **qué parte necesita ajuste**. No hay que derribar todo.

Ejemplos típicos:

- ▶ Si hay interés pero no hay compras → revisar **propuesta o relación**
- ▶ Si hay visitas pero no consultas → revisar **canales o mensaje**.

El lienzo permite **mejorar con precisión y suavidad**.

6. Sirve para dar estructura a la evolución del negocio

El lienzo **no es estático**. Se revisa y se ajusta a medida que aprendes del cliente.

El lienzo acompaña procesos como:

- ▶ Rediseñar una oferta
- ▶ Cambiar el segmento de cliente
- ▶ Ajustar precios
- ▶ Introducir un servicio nuevo
- ▶ Simplificar la forma de trabajar

Cada revisión ordena el modelo y devuelve dirección.

**Idea clave:** El lienzo es una herramienta para pensar con claridad. No es para rellenarlo bien, es para comprender lo esencial.

**¿Por qué funciona tan bien?**

Porque obliga a ver conexiones:

- ▶ Si cambias el cliente, cambia el mensaje.
- ▶ Si cambia el canal, cambia la relación con el cliente.
- ▶ Si cambias la propuesta de valor, cambian los recursos necesarios.

## 1.5. Cómo se utilizará esta guía

En esta guía:

- ▶ Cada capítulo profundizará en **uno de los bloques del lienzo**.
- ▶ Trabajaremos con los **tres tipos de actividad como ejemplos**:
  1. Servicios profesionales
  2. Comercio local
  3. Negocio digital
- ▶ No se pedirá crear nada “perfecto” a la primera.
- ▶ El lienzo se construirá de forma **progresiva**, incorporando aprendizajes.

Al final, se podrá tener:

- ▶ Su modelo de negocio diseñado.
- ▶ Una estructura para tomar decisiones.
- ▶ Un método para **seguir ajustándolo con el tiempo**.

## Ejercicio

Complete estas frases en una hoja:

1. Mi negocio existe para ayudar a las personas que...
2. Lo hago a través de...
3. Para que puedan lograr...
4. Y a cambio obtengo ingresos mediante...

## Vídeo recomendado



[Business Model Canvas Explained — Strategyzer](https://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s)

<https://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s>



---

## CAPÍTULO 2. EL LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO

## 2.1. Origen y fundamentos del Business Model Canvas

El lienzo fue desarrollado por **Alexander Osterwalder y Yves Pigneur**, con el propósito de ofrecer una herramienta clara, visual y práctica para diseñar modelos de negocio. Antes del lienzo, muchas empresas utilizaban planes de negocio extensos, difíciles de actualizar y poco dinámicos.

La propuesta del lienzo es diferente:

- ▶ **Se puede ver de un vistazo.**
- ▶ **Es flexible:** permite mover, cambiar y probar ideas.
- ▶ **Facilita la conversación** entre socios, equipos y colaboradores.
- ▶ **Se puede revisar a medida que el negocio evoluciona.**

La lógica es simple: Un buen modelo de negocio **no nace perfecto**. Se **construye**, se **prueba**, se **corrige** y se **adapta**. El lienzo es la herramienta que acompaña ese proceso.

## 2.2. Los 9 bloques del lienzo y cómo se conectan

El lienzo tiene **nueve bloques**. Cada uno representa un elemento clave del negocio. Pero lo más importante no es cada bloque por separado, sino **cómo se relacionan entre sí**.

Bloque	Pregunta que responde	Ejemplo de negocio cotidiano
Segmentos de clientes	¿Quién es mi cliente?	Personas que viven en el barrio y buscan pan fresco a diario.
Propuesta de valor	¿Qué valor entrego?	Pan artesanal recién hecho y de buena calidad.
Canales	¿Cómo llega el cliente a mí?	Tienda física, redes sociales, recomendaciones.
Relación con clientes	¿Cómo trato al cliente?	Atención cercana, confianza, recuerdo de hábitos.
Fuentes de ingresos	¿Cómo gano dinero?	Venta por unidad y pedidos por encargo.
Recursos clave	¿Qué necesito para funcionar?	Obrador, proveedor de harina, panadero experto.
Actividades clave	¿Qué es imprescindible hacer?	Hornear cada mañana, atender, reponer, comprar materia prima.
Socios clave	¿Quién me apoya desde fuera?	Proveedor de harina, proveedor de energía, repartidores.
Estructura de costes	¿Qué gastos sostienen el modelo?	Alquiler, suministros, materia prima, mano de obra.

La estructura del lienzo no es casual:

- ▶ La **parte derecha** se enfoca en el **cliente y el mercado**.
- ▶ La **parte izquierda** se enfoca en **cómo lo hace posible la empresa**.
- ▶ En la **parte inferior** se encuentran los **ingresos y los costes**.

Esto permite ver rápidamente si el modelo es **coherente** o no.

Ejemplo:

- ▶ Si la propuesta de valor es muy personalizada → la relación con el cliente debe ser cercana → lo que implica más tiempo → lo que afecta la estructura de costes.
- ▶ Si el segmento de cliente busca rapidez → los canales deben ser ágiles → las actividades clave deben estar optimizadas → y los precios deben acompañar la expectativa.

Cada decisión **impacta en otra**.

## 2.3. El lienzo como herramienta visual para pensar

El lienzo **no se rellena como un formulario**. Se trabaja como un **mapa vivo**.

Recomendaciones prácticas para usarlo bien:

- ▶ Utilizar **notas adhesivas**, no escribir directamente.  
*El modelo se va a mover.*
- ▶ **No buscar la frase perfecta**.  
Primero se colocan ideas, luego se afinan.
- ▶ Trabajarlo en **etapas**, no de una sola vez.
- ▶ Comenzar por los **Segmentos de clientes** y luego por la **Propuesta de valor**. Tiene un orden.
- ▶ Revisarlo después de **hablar con clientes reales**, no solo imaginados.

El lienzo no es para tener razón. Es para **descubrir cómo funciona realmente el negocio**.

## 2.4. Cuándo usarlo y cómo actualizarlo

El lienzo no es algo que se completa una vez y se guarda. Se utiliza en distintos momentos del negocio:

Momento	Uso del lienzo
Antes de empezar	Para planificar y evitar errores costosos.
Durante los primeros meses	Para comprobar si las ideas coinciden con la realidad.
Cuando el mercado cambia	Para adaptarse rápidamente.
Cuando se quiera crecer	Para decidir cómo escalar sin perder foco.

La actualización del lienzo se basa en evidencia:

- ▶ Opiniones reales de clientes
- ▶ Datos de ventas
- ▶ Lo que funciona y lo que no
- ▶ Aprendizajes sobre hábitos reales, no supuestos

Durante la revisión, conviene preguntarse:

- ▶ ¿Sigue siendo el mismo cliente mi público principal?
- ▶ ¿Mi propuesta de valor sigue siendo relevante?
- ▶ ¿Han surgido nuevos costes, recursos o actividades que no tenía en cuenta?

Una buena práctica consiste en **mantener versiones del lienzo** fechadas. Esto permite observar la evolución del negocio y aprender de los cambios.

Más adelante, en el **Capítulo 13**, se explicará cómo conectar el lienzo con **Lean Startup**, para validar ideas.

## 2.5 Claves al utilizar

El Lienzo de Modelo de Negocio no es un documento que se rellena una vez y se guarda, como vamos viendo, sino una herramienta viva que acompaña la evolución del negocio. Su utilidad depende de cómo se trabaje con él: de la dinámica, del entorno y del enfoque con que se usa. La manera de abordarlo influye directamente en la claridad del modelo y en la calidad de las decisiones que se tomen después.

Trabajar con el lienzo es, ante todo, un ejercicio de reflexión visual. Permite representar hipótesis, explorar posibilidades, identificar lagunas y visualizar el conjunto de la organización en una sola superficie. Es una herramienta estratégica, pero también creativa, que necesita estructura y flexibilidad al mismo tiempo.

Materiales y formato (papel, pizarra, digital)

El lienzo puede utilizarse en tres formatos principales: papel, pizarra o digital. Cada uno ofrece ventajas distintas y puede elegirse según el momento del proceso o el tipo de equipo.

En papel, resulta ideal para fases tempranas o sesiones de trabajo presenciales. Se puede imprimir en formato grande (A1 o A0) y colocar sobre una pared o mesa amplia. Lo habitual es usar notas adhesivas de diferentes colores para cada bloque, lo que permite mover, sustituir o eliminar ideas con facilidad. Es el formato más visual y participativo.

En pizarra blanca, especialmente si se trabaja con rotuladores borrables, el lienzo se convierte en una herramienta dinámica para sesiones de equipo. Permite modificar el contenido de manera ágil y genera una sensación de colaboración activa. Es útil para talleres o reuniones estratégicas donde se pretende construir consenso.

En formato digital, existen versiones interactivas del lienzo, tanto gratuitas como de pago, que facilitan el trabajo remoto o la actualización continua. Algunas herramientas recomendadas son:

- ▶ [Miro](#)
- ▶ [Canvanizer](#)
- ▶ [Strategyzer App](#)
- ▶ [Mural](#)

El formato digital permite guardar versiones, comentar en equipo y mantener un histórico de cambios. Lo importante no es el formato en sí, sino que el lienzo esté visible y accesible para quien toma decisiones estratégicas.

Trabajo individual y trabajo en equipo

Trabajar el lienzo de forma individual tiene valor en fases iniciales, cuando el emprendedor necesita ordenar ideas o clarificar su visión personal del negocio. Es un ejercicio introspectivo que ayuda a responder preguntas básicas sobre qué se ofrece, a quién y por qué.

Sin embargo, el verdadero potencial del lienzo surge en el trabajo en equipo. Cada persona ve el negocio desde un ángulo distinto —ventas, operaciones, comunicación, finanzas— y estas perspectivas enriquecen el modelo. En equipos consolidados, el lienzo sirve para alinear visiones, evitar duplicidades y fortalecer la coherencia interna.

Las sesiones en grupo funcionan mejor cuando hay un facilitador que guía la conversación, mantiene el ritmo y evita desviaciones. No se trata de debatir en exceso cada idea, sino de colocar hipótesis sobre la mesa que luego se validarán con datos o experiencia.

En equipos grandes, se recomienda dividir la sesión en dos fases:

1. Fase divergente, donde se generan ideas sin restricciones ni juicios.
2. Fase convergente, donde se seleccionan y priorizan las más relevantes.

Este equilibrio entre exploración y decisión convierte el lienzo en un instrumento real de gestión, no en un mero ejercicio teórico.

Reglas para construir ideas sin bloquear procesos

El error más común al trabajar con el lienzo es intentar hacerlo “perfecto” desde el principio. El lienzo no se completa, se construye y evoluciona. Para aprovecharlo al máximo, conviene seguir algunas reglas prácticas:

1. Usar lenguaje claro y concreto. Evita palabras genéricas como “clientes varios” o “servicio de calidad”. Cuanto más específico seas, más fácil será validar el modelo.
2. No buscar exactitud inicial. El lienzo parte de hipótesis, no de certezas. Es preferible tener un modelo incompleto que un modelo rígido.
3. Trabajar con post-its o elementos móviles. Permiten visualizar el cambio sin esfuerzo y promueven la iteración.
4. Evitar discusiones improductivas. En una primera sesión no se decide si algo es cierto o no, solo si tiene sentido explorarlo.
5. Anotar dudas y vacíos. Las zonas sin respuesta son oportunidades para investigar o validar más adelante.

El objetivo no es rellenar casillas, sino hacer visible la lógica del negocio y facilitar la mejora continua.

## Checklist del capítulo

Marque si corresponde:

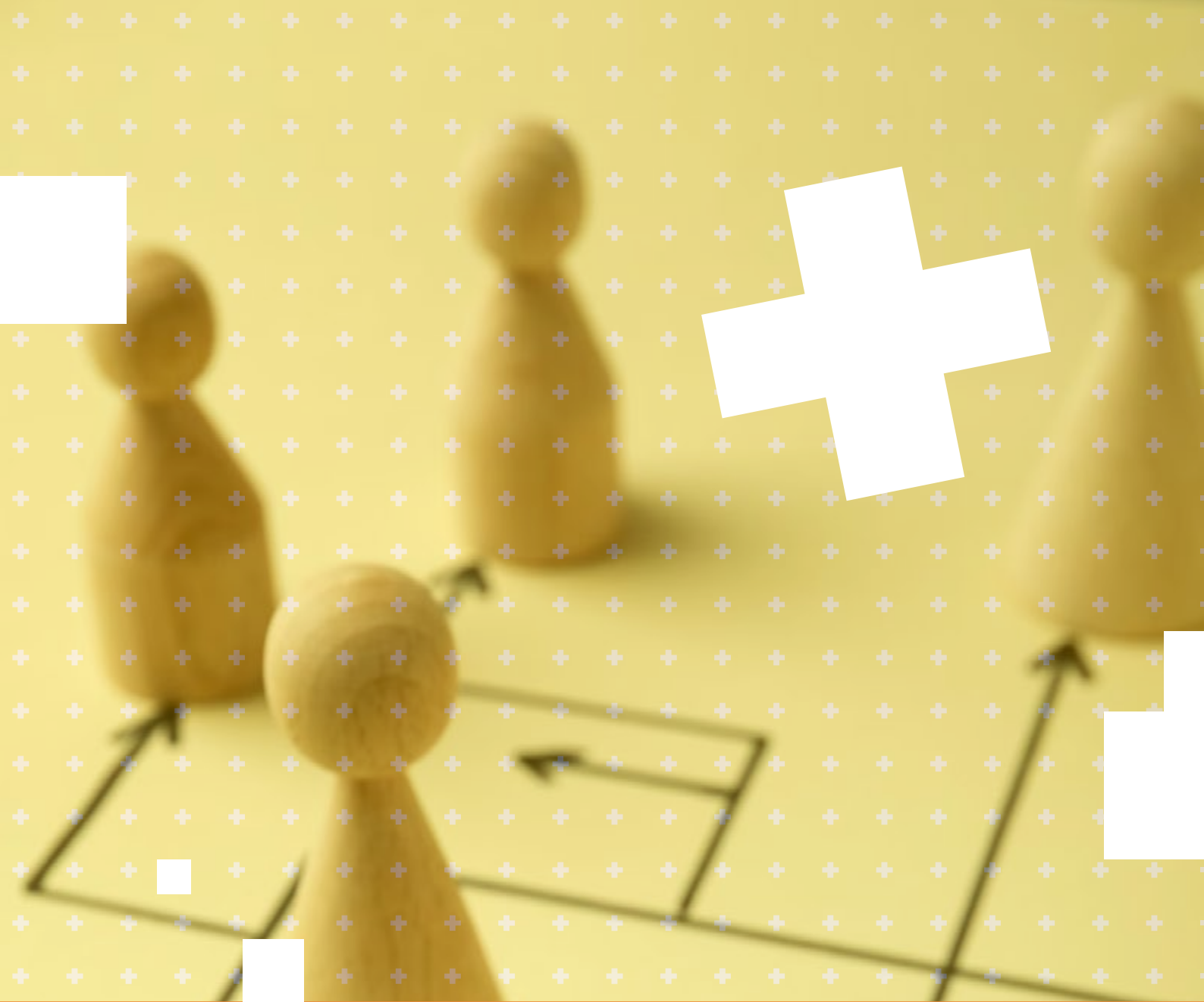
- Reconozco los nueve bloques y sé qué pregunta responde cada uno.
- Entiendo que el lienzo no se completa una sola vez.
- Soy consciente de que el modelo debe revisarse con la realidad del cliente.
- Estoy lista/o para comenzar a trabajar bloque por bloque.

## Ejercicio

En una hoja en blanco:

1. Dibuje un cuadrado grande dividido en nueve espacios (puede inspirarse en la [imagen sugerida](#)).
2. No escriba definiciones elaboradas.
3. Ponga **ideas iniciales** en cada bloque, aunque no estén completas.

El objetivo no es “hacerlo bien”.El objetivo es **ver el modelo como un todo**.



---

# CAPÍTULO 3. SEGMENTOS DE CLIENTES

Conocer al cliente no es saber “quién puede comprar”, sino identificar **a quién tiene sentido dirigirse**. El cliente es el centro del modelo de negocio porque **todo lo demás se construye alrededor de él**: la propuesta de valor, los canales, la comunicación, los precios y la relación comercial.

Muchos negocios fallan porque intentan vender “a todo el mundo”. Esto produce tres efectos negativos:

1. El mensaje se vuelve genérico y no conecta.
2. Los precios se hacen ambiguos y difíciles de defender.
3. La carga de trabajo aumenta sin mejorar los resultados.

Definir bien el segmento de cliente significa identificar **qué grupo de personas tiene una necesidad concreta**, es consciente de ella y está dispuesto a pagar por resolverla.

### 3.1. Qué es un segmento de cliente

Un segmento de cliente es un grupo definido de personas o empresas que comparten características relevantes relacionadas con el **problema**, el **deseo** o la **motivación** que tu negocio resuelve.

No definimos al cliente por su edad o su género, sino por **lo que necesitan y cómo viven ese problema**.

Ejemplos simples:

Negocio	Segmento bien definido	Segmento mal definido
Fisioterapeuta	Personas con dolor lumbar por trabajo de oficina	“Gente que quiere cuidarse”
Cafetería	Personas que trabajan con portátil y buscan un lugar tranquilo	“Personas que toman café”
Curso online	Personas que quieren aprender a vender por Instagram para su negocio pequeño	“Emprendedores”

Un segmento **claro** permite comunicar con precisión. Un segmento **vago** obliga a adivinar y desgasta.

## 3.2. Tipos de clientes: simples y complejos

Al diseñar el modelo de negocio es importante entender **cómo se toma la decisión de compra**. No todos los clientes deciden de la misma forma, y tampoco todas las compras tienen el mismo nivel de implicación.

Desde el marketing, analizamos la decisión en **dos planos complementarios**:

1. **Quién participa en la decisión de compra**
2. **Cómo se toma esa decisión**

Comprender estos dos niveles permite ajustar el mensaje, el canal y el acompañamiento para que la propuesta llegue de forma clara y natural.

### 1) Plano 1: Quién usa y quién paga (estructura de decisión)

En algunos negocios, la persona que usa el producto o servicio es la misma que paga. En otros, **una persona usa**, pero **otra es la que decide y asume el coste**.

Tipo de cliente	Quién usa el servicio	Quién paga o aprueba	Ejemplos
Cliente directo	La misma persona	La misma persona	Fisioterapia, peluquería, formación adulta
Cliente indirecto	Una persona recibe el servicio	Otra persona decide y paga	Padres que pagan actividades de hijos, empresas que pagan formación a empleados

Este plano afecta a **quién se dirige el mensaje**:

- ▶ Si el cliente es **directo**, el mensaje apela a su experiencia y necesidad.
- ▶ Si el cliente es **indirecto**, el mensaje se divide:
  - ▶ Uno para quien **se beneficia**
  - ▶ Otro para quien **autoriza o paga**

No se trata de complicar la comunicación, sino de reconocer que **la decisión pasa por dos personas**.

## 2) Plano 2: Cómo toma la decisión (proceso de compra)

El marketing distingue entre **decisiones de baja implicación** y **decisiones de alta implicación**.

Tipo de decisión	Características	Qué necesita el cliente	Ejemplos
<b>Decisión simple (baja implicación)</b>	La compra es rápida y cotidiana	Información clara y acceso fácil	Pan, peluquería, servicios puntuales
<b>Decisión compleja (alta implicación)</b>	Requiere reflexión, confianza o análisis	Acompañamiento, explicación, tiempo	Terapia, cursos, procesos de salud o transformación

Este plano afecta **cómo acompañamos** la relación:

- ▶ Si la decisión es **rápida**, el mensaje debe ser directo y la acción sencilla.
- ▶ Si la decisión es **reflexiva**, necesitamos:
  - ▶ Lenguaje claro
  - ▶ Escucha real
  - ▶ Tiempo para madurar la decisión

No es necesario “convencer”, sino **acompañar**.

Cómo se integran ambos planos

Ambos niveles se combinan y dan lugar a situaciones muy distintas.

Caso	Estructura de decisión	Proceso de compra	¿Qué implica para el negocio?
Una persona reserva una sesión para sí misma	Cliente directo	Decisión rápida o media	Mensaje claro + acceso inmediato
Una madre o padre contrata un taller para su hija/o	Cliente indirecto	Decisión compleja	Dos mensajes: uno de valor para la familia y otro de experiencia para la hija/o
Una empresa contrata formación para sus empleados	Cliente indirecto	Decisión racional y comparativa	Presentación clara + propuesta formal + confianza sostenida

Esto permite diseñar el modelo de negocio **sin perder realidad**.

## Ejercicio

Completa estas frases:

1. La persona **que usa** mi servicio es:
2. La persona **que decide y paga** (si es distinta) es:
3. La decisión en mi servicio suele ser: rápida / reflexiva
4. Por lo tanto, mi comunicación necesita ser:
  - ▶ Más directa
  - ▶ Más acompañada
  - ▶ O una combinación de ambas

Esto evita confusiones y **alinea todo el modelo hacia la realidad del cliente.**

### 3.3. Segmentación, target y nicho.

Cuando hablamos de clientes, muchas veces se mezclan conceptos y el negocio se vuelve impreciso. A veces se cree que hay que “llegar a todo el mundo” y eso bloquea. O se elige un nicho demasiado específico sin haber comprendido el mercado, y eso también bloquea.

Por eso, es importante distinguir con claridad:

- ▶ **Segmentación**
- ▶ **Target (público objetivo)**
- ▶ **Nicho**

Cada uno representa **un nivel de enfoque distinto.**

#### 1) Segmentación: dividir el mercado en grupos amplios

**Segmentar** significa **organizar el mercado en grupos** según características comunes. Se puede segmentar por:

- ▶ Edad
- ▶ Contexto laboral
- ▶ Estilo de vida
- ▶ Situación vital
- ▶ Lugar donde viven
- ▶ Necesidad que quieren resolver

Ejemplo: Personas que trabajan muchas horas sentadas frente al ordenador.

Esto es un **segmento**. Es amplio, real y reconocible. **La segmentación NO elige todavía, solo ordena.**

Sirve para:

- ▶ Entender en qué universo te estás moviendo.
- ▶ Evitar la sensación de “le hablo a cualquiera”.

## 2) Target: el grupo al que sí quieres dirigirte

Del segmento, elegimos **a quién nos enfocamos de verdad**. Este es el **target** (público objetivo). **El target es una parte concreta del segmento.**

Ejemplo:

Segmento: Personas que trabajan muchas horas sentadas. **Target:** Diseñadores, programadores y personal administrativo de 30–55 años que ya tienen dolor lumbar recurrente.

El target es:

- ▶ Más concreto
- ▶ Más real
- ▶ Más fácil de reconocer
- ▶ Más fácil de hablarle

**El target permite claridad en el mensaje.**

## 3) Nicho: el punto de especialización

Un **nicho** es cuando la propuesta se orienta hacia un **grupo muy específico**, con una necesidad muy clara y reconocible.

**El nicho no es un público pequeño; es una necesidad muy concreta.**

Ejemplo:

Nicho dentro del ejemplo anterior:

Personas con dolor lumbar por teletrabajo que quieren recuperar movilidad sin pastillas ni gimnasio.

Aquí ya hay:

- ▶ Problema claro
- ▶ Necesidad específica
- ▶ Lenguaje reconocible

#### 4) ¿Todos los negocios tienen que tener un nicho?

No. Y esto es importante decirlo claramente.

Tipo de negocio	Recomendación	Por qué
Servicios profesionales, procesos, acompañamientos, salud, formación	Sí conviene trabajar nicho	Porque la confianza se construye desde la especificidad
Negocios cotidianos, comercio, servicios de atención rápida (peluquería, panadería, cafetería)	No es imprescindible un nicho, pero sí un estilo o identidad clara	Porque la decisión es rápida y cotidiana

Lo que sí necesitan **todos**, sin excepción, es:

- ▶ **Coherencia**
- ▶ **Claridad**
- ▶ **Un mensaje reconocible**

## 5) Cómo pasar de segmentación → target → nicho en la práctica

Paso 1. Segmentación

Pregúntate: ¿Qué grupo amplio comparte una necesidad o contexto?

Ejemplo: Personas que trabajan sentadas muchas horas.

Paso 2. Target

Pregúntate:

¿De ese grupo, con quién trabajo yo mejor? ¿Con quién conecto? ¿Quién realmente avanza conmigo?

Ejemplo: Diseñadores, programadores, administrativos.

Paso 3. Nicho (si es necesario y útil)

Pregúntate:

¿Qué necesidad específica se repite en ese target?

Ejemplo: "Dolor lumbar crónico llevado más de 3 meses."

Ahora tu mensaje deja de ser genérico:

**"Fisioterapia para mejorar la postura."** → Difuso.

**"Acompaño a personas que trabajan frente al ordenador a reducir dolor lumbar y recuperar movilidad sin necesidad de gimnasio."** → Claro.

## 6) ¿Cómo saber si ya definiste bien tu target o nicho?

Se sabe porque:

- ▶ Te resulta fácil describir el problema del cliente
- ▶ Sabes qué palabras usa cuando lo explica
- ▶ Podrías reconocerlo en una conversación
- ▶ Cuando lo nombras, las personas dicen: “Sí, eso me pasa.”

Si tienes que explicar demasiado → está demasiado amplio.

Si nadie se reconoce → está demasiado específico.

### Checklist del apartado

Puedo nombrar un segmento amplio en una frase.

Puedo describir mi target con ejemplos reales.

Sé si mi negocio realmente necesita nicho o no.

Si trabajo con nicho, puedo expresar su problema específico.

Mi mensaje se entiende cuando lo digo en voz alta.

### Ejercicio práctico

Escribe:

1. **Segmento:**
2. **Target:**
3. **Necesidad concreta o nicho (si aplica):**
4. **Frase sencilla que lo describa:**

Si la frase te sale natural, estás alineando el modelo. Si no, volvemos paso a paso.

Cuanto **más claro el nicho**, más claro el mensaje. Cuanto más claro el mensaje, **más fácil vender**.

### 3.4. Buyer persona: la representación del cliente real

Un buyer persona es **una descripción detallada de un cliente ideal**, basada en comportamientos reales, no suposiciones.

Incluye:

- ▶ Qué necesita o desea
- ▶ Qué le preocupa
- ▶ Cómo toma decisiones
- ▶ Qué lo motiva o lo frena
- ▶ Cómo se informa
- ▶ Qué lo convence

Ejemplo sencillo (sin tecnicismos):

**Nombre:** Marta **Necesidad:** Tiene dolor lumbar crónico por trabajo sentado. **Objetivo:** Mejorar su bienestar sin depender de medicamentos. **Barreras:** Piensa que no tiene tiempo, duda si gastarse el dinero. **Qué la convence:** Resultados visibles y experiencias de otras personas como ella.

Un buyer persona claro permite **hablarle directamente**:

“Si trabajas muchas horas sentado y notas molestias en la espalda, puedo ayudarte con...”

Esto **conecta**. No es publicidad, es claridad.

### 3.5. Herramientas para conocer al cliente.

Para diseñar una propuesta útil y realista, no basta con “imaginar” quién es el cliente ni basarse solo en experiencias propias. El conocimiento del cliente se construye a través de **fuentes y métodos sistemáticos** que permiten observar cómo vive, qué necesita y cómo decide.

En marketing, trabajamos con dos tipos de información:

- ▶ **Cualitativa:** Nos ayuda a comprender la experiencia, los motivos y las emociones.
- ▶ **Cuantitativa:** Nos ayuda a medir la magnitud, la frecuencia y las características del mercado.

Ambas son necesarias y se complementan.

## 1) Entrevistas en profundidad (método cualitativo)

Sirven para **escuchar al cliente en su contexto**, sin presionar, sin vender y sin dirigir sus respuestas.

### Objetivo:

Comprender cómo vive el problema, qué le importa y cómo se expresa.

### Cómo hacerlo bien:

- ▶ Duración: 20–40 minutos
- ▶ Preguntas abiertas, no cerradas
- ▶ Evitar explicar el servicio
- ▶ Escuchar palabras textuales (importante para propuesta de valor)

### Preguntas útiles:

1. ¿Qué te está costando ahora mismo en esta situación?
2. ¿Qué has probado antes? ¿Qué resultado obtuviste?
3. ¿Qué te gustaría que cambiara?
4. ¿Qué te frena a la hora de buscar ayuda?

### Qué buscamos:

- ▶ Lenguaje real (cómo llaman al problema)
- ▶ Emociones asociadas
- ▶ Situaciones típicas del día a día
- ▶ Frustraciones repetidas

*La entrevista no valida soluciones, valida experiencias.*

## 2) Grupos focales (focus group)

Reunión de 4 a 8 personas con características similares, guiada por un facilitador.

### Sirve para:

- ▶ Detectar patrones comunes
- ▶ Observar cómo se relacionan las personas con el problema
- ▶ Ver reacciones espontáneas cuando alguien comparte algo

**Cuándo es útil:** Cuando hay que afinar propuesta de valor, lenguaje y beneficios.

**Ejemplo práctico para pymes o servicios:** Reunir 5 madres de adolescentes para hablar sobre actividades extraescolares y bienestar emocional.

### Regla clave:

No vender en el grupo.

Solo escuchar y observar dinámicas.

## 3) Encuestas (método cuantitativo)

Sirven para **medir** cuántas personas comparten una necesidad, preferencia o bloqueo.

### Cuándo usar encuestas:

- ▶ Cuando ya se ha comprendido el problema cualitativamente
- ▶ No para descubrir el problema, sino para **dimensionarlo**

### Errores comunes:

- ▶ Hacer encuestas demasiado pronto
- ▶ Hacer encuestas con preguntas cerradas sin haber hecho entrevistas antes

### Consejo:

Primero **entrevistas**, luego **encuestas**. Nunca al revés.

#### 4) Fuentes de información secundaria (datos ya existentes)

No siempre es necesario construir datos desde cero. Existen fuentes **públicas, fiables y gratuitas** en España para comprender el mercado.

**Dónde buscar:**

Fuente	Qué ofrece	Enlace
<b>INE – Instituto Nacional de Estadística</b>	Datos sociodemográficos por región, edad, actividad económica	<a href="https://www.ine.es">https://www.ine.es</a>
<b>Datos.gob.es</b>	Portal de datos abiertos del Estado	<a href="https://datos.gob.es">https://datos.gob.es</a>
<b>Padrones municipales</b>	Población por barrios, edades, estructura familiar	Se solicita en ayuntamientos o a través de web municipal
<b>Google Trends</b>	Tendencias de búsqueda y términos usados por personas	<a href="https://trends.google.es">https://trends.google.es</a>

#### Ejemplo

**real:**

Para diseñar actividades para mayores → se consulta el padrón por tramos de edad del municipio para saber **cuántas personas hay realmente**.

#### 5) Orden recomendado para investigar

1. **Comenzar por entrevistas individuales** (escuchar)
2. **Realizar grupos focales** (comparar expresiones y matices)
3. **Diseñar encuestas** para medir lo aprendido
4. **Contrastar con datos secundarios** para validar alcance y tamaño del mercado

Este orden **evita errores** y ahorra tiempo.

Checklist de investigación

He escuchado la experiencia del cliente antes de diseñar la solución.

Conozco cómo el cliente nombra su problema.

Sé qué emociones y situaciones acompañan esa necesidad.

Puedo estimar cuántas personas podrían necesitar esta solución.

No estoy diseñando solo desde mi cabeza.

## Ejercicio

Elige **tres personas reales** de tu segmento y realiza entrevistas individuales. En cada entrevista, anota **palabras textuales**, no interpretaciones.

Luego responde:

- ▶ ¿Qué palabras se repiten?
- ▶ ¿Qué situaciones parecen comunes?
- ▶ ¿Qué miedos o bloqueos aparecen antes de decidir?

Lo que obtengas de aquí **será la base de tu propuesta de valor**.

## Checklist del capítulo

Marque cuando sea cierto:

Sé quién es mi cliente y sé explicar su necesidad.

Distingo entre cliente simple y complejo.

Puedo explicar mi segmento, target y nicho sin tecnicismos.

Tengo un buyer persona descrito con claridad (aunque sea en borrador).

He hablado con al menos una persona real, no solo imaginada.

## Ejercicio

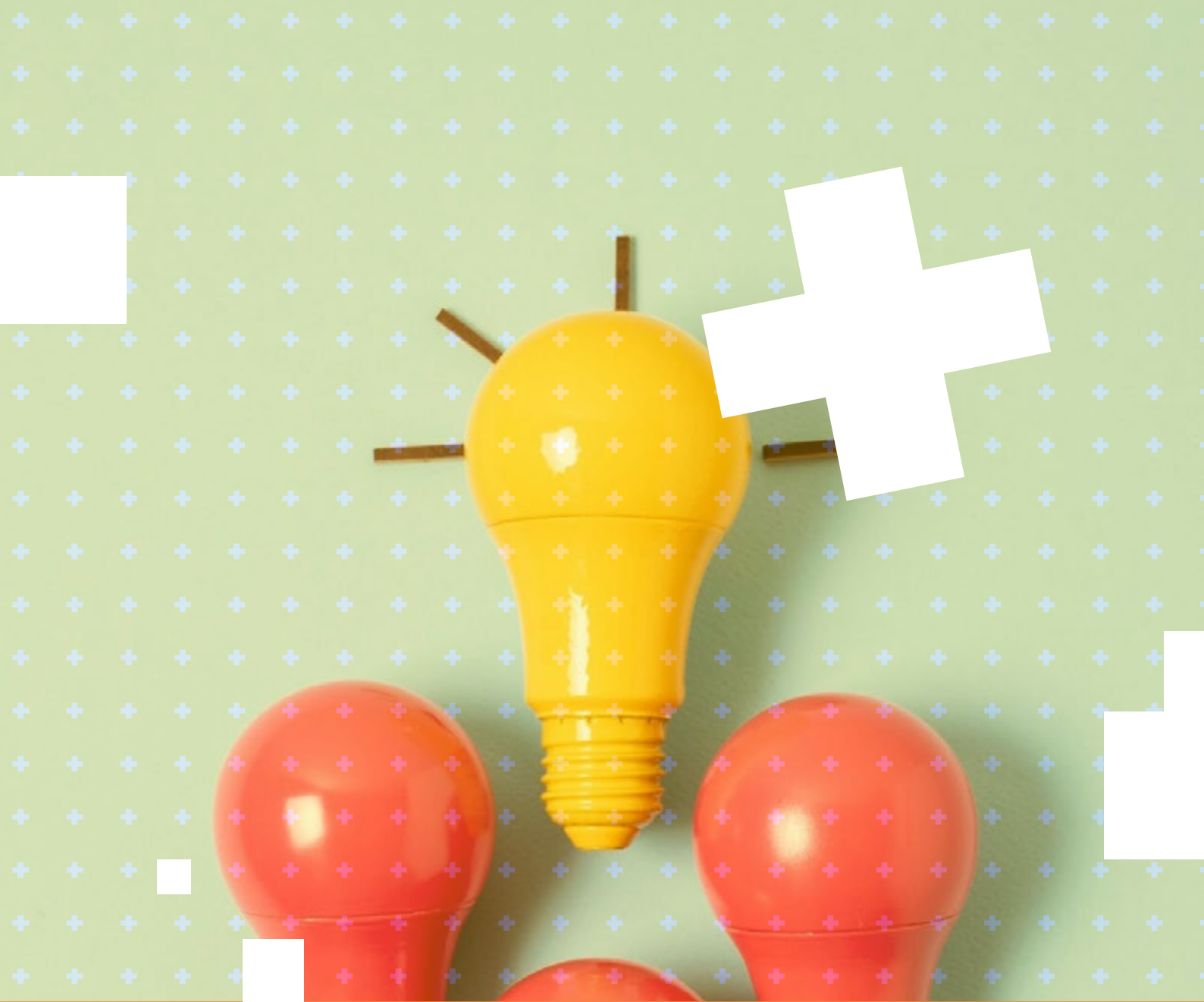
Complete esta frase, sin pensar demasiado:

Mi negocio ayuda a **(tipo de persona)** que **(problema o necesidad)** a conseguir **(resultado deseado)** mediante **(lo que ofreces)**.

Ejemplo:

Mi negocio ayuda a **personas que trabajan sentadas muchas horas** y tienen **dolor de espalda**, a **recuperar bienestar**, mediante **sesiones de fisioterapia adaptadas y ejercicios guiados**.

Es posible que cambie más adelante. Es normal.



---

## CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE VALOR

La **propuesta de valor** es el corazón del modelo de negocio. Es la razón por la que un cliente **elige tu negocio** y no otro. No es lo que ofreces en sí mismo, sino **el valor que el cliente obtiene** al recibir lo que ofreces.

Por eso, la pregunta no es: “¿Qué vendo?” La pregunta es:

“¿Qué cambio, mejora o alivio provoco en la vida del cliente?”

Un negocio puede tener un servicio técnicamente excelente y aun así no lograr clientes si no sabe **expresar claramente el valor** que entrega.

## 4.1. Qué es una propuesta de valor (en términos prácticos)

Una propuesta de valor es:

- ▶ El **problema** que resuelves,
- ▶ Para una **persona específica**,
- ▶ A través de una **solución concreta**,
- ▶ De una manera que el cliente percibe como **útil y valiosa**.

No es un eslogan ni una frase publicitaria. Es una **promesa** de transformación.

Ejemplos simples:

Negocio	Lo que vende	Propuesta de valor (el valor real)
Panadería	Pan	Comer algo sabroso, fresco y confiable cada día
Peluquería	Corte de pelo	Sentirse bien consigo misma/o y salir con imagen renovada
Profesor particular	Clases	Entender la materia y aprobar sin angustia
Sesión de fisioterapia	Terapia manual	Vivir sin dolor y retomar actividades cotidianas

La propuesta de valor habla del **cliente**, no del producto.

## 4.2. Beneficio funcional y beneficio emocional

Un mismo servicio puede entregar valor en dos niveles:

Tipo de beneficio	Pregunta	Ejemplo
Funcional	¿Qué mejora o resuelve en lo concreto?	“Reduzco el dolor lumbar.”
Emocional	¿Qué hace sentir al cliente después?	“Me siento capaz, tranquilo, en control.”

Los clientes compran **beneficios funcionales**. Pero deciden, recomiendan y permanecen por los **emocionales**.

Ejemplos cotidianos:

- ▶ La persona no busca un salón de uñas. Busca **sentirse cuidada**.
- ▶ La persona no busca una gestoría. Busca **dormir tranquila**.
- ▶ La persona no compra pan artesano. Compra **el sabor de lo auténtico**.

Tu mensaje debe reflejar ambos niveles.

## 4.3. Diferenciación y posicionamiento

No necesitas ser “el mejor”. Necesitas ser **el indicado para tu cliente**.

La diferenciación no se basa en exagerar ni inventar atributos, sino en **ser muy claro sobre lo que haces y para quién**.

Ejemplos de diferenciación realista:

Tipo de negocio	Propuesta general	Diferenciación posible
Fisioterapia	Tratamos dolores musculares	Especialistas en dolor de espalda por teletrabajo
Panadería	Vendemos pan	Pan artesanal elaborado cada mañana con masa madre
Clases particulares	Ayudamos a estudiar	Método paso a paso para aprobar sin memorizar

La diferenciación ocurre cuando dices algo concreto que tu cliente reconoce como suyo. La diferenciación **no se logra diciendo “somos los mejores”**, sino diciendo:

- ▶ **Para quién es este servicio**
- ▶ **Qué problema aborda**
- ▶ **Cómo lo resuelve de manera clara y consistente**

Cuando tu comunicación expresa **qué haces y para quién**, algunas personas dirán:

“Esto no es para mí.”

Eso es **bueno**. Significa que otras dirán:

“Esto es justo lo que necesito.”

La clave del posicionamiento es **elegir tu lugar**, no competir por todos los lugares.

## 4.4. Cómo formular tu propuesta de valor (paso a paso)

Vamos a trabajar con una estructura sencilla y muy efectiva:

Ayudo a **(tipo de cliente)** que **(problema o necesidad)** a **(resultado deseado)** mediante **(tu solución)**.

No buscamos palabras bonitas, buscamos **claridad**.

Ejemplos cotidianos:

Negocio	Propuesta de valor formulada
Fisioterapia	Ayudo a personas que trabajan muchas horas sentadas y sienten dolor lumbar, a recuperar movilidad y bienestar, mediante sesiones de fisioterapia manual y ejercicios adaptados.
Panadería	Ofrecemos pan elaborado cada mañana con masa madre para personas que buscan sabor real y alimentos sin aditivos.
Peluquería	Ayudamos a mujeres con cabello rizado a lucir su textura natural con cortes adaptados y cuidados personalizados.
Curso online	Enseño a pequeños negocios a vender por Instagram sin invertir en publicidad, mediante estrategias prácticas y aplicables desde el primer día.

Si la frase **suená demasiado amplia**, es que aún no está afinada. Si la frase **se puede visualizar**, vas por buen camino.

## 4.5. Qué NO es una propuesta de valor

Evitemos errores muy comunes:

Error	Ejemplo	Por qué no sirve
Describir el producto	“Doy clases de yoga.”	No explica qué cambia para el cliente.
Enumerar características	“Pan artesanal, local, fresco...”	Son atributos, no valor.
Prometer lo mismo que todos	“Calidad, servicio, profesionalidad.”	Nadie dice lo contrario; no diferencia.

Lo que diferencia es **el beneficio concreto y para quién**.

## 4.6. Cómo validar la propuesta de valor con clientes

No se valida en tu cabeza. Se valida **escuchando cómo reacciona la gente real**.

Métodos prácticos:

### 1. Explica tu propuesta a alguien del segmento

Si responde “Ah, qué bien”, no entendió.

Si responde “Eso es justo lo que me pasa”, estás en el camino correcto.

### 2. Publica la propuesta en un story / post / WhatsApp / cartel

Observa si recibes:

Mensajes privados

Preguntas

Historias personales

O silencio total

### 3. El silencio es un dato.

**No es fracaso, es ajuste.**

### 4. Escucha las palabras del cliente

A veces el cliente describe su necesidad mejor que tú.

Y esas palabras son oro para tu propuesta.

## 4.7. Ajustar la propuesta sin miedo

Tu propuesta **puede** y **debe** cambiar en el tiempo. No significa que te hayas equivocado; significa que estás aprendiendo del mercado.

- ▶ Lo que hoy es general mañana puede ser concreto.
- ▶ Lo que hoy es hipótesis mañana será convicción.
- ▶ El cliente **te enseña el modelo**, tú lo interpretas.

**La propuesta cambia cuando la experiencia lo justifica.**

### Checklist del capítulo

Marque cuando sea cierto:

Puedo explicar claramente qué problema resuelvo.

Puedo identificar el beneficio funcional y el beneficio emocional.

Puedo expresar mi propuesta de valor en una frase clara.

Sé diferenciar entre describir mi servicio y describir el valor que genera.

He probado mi propuesta hablando con una persona real.

### Ejercicio guiado

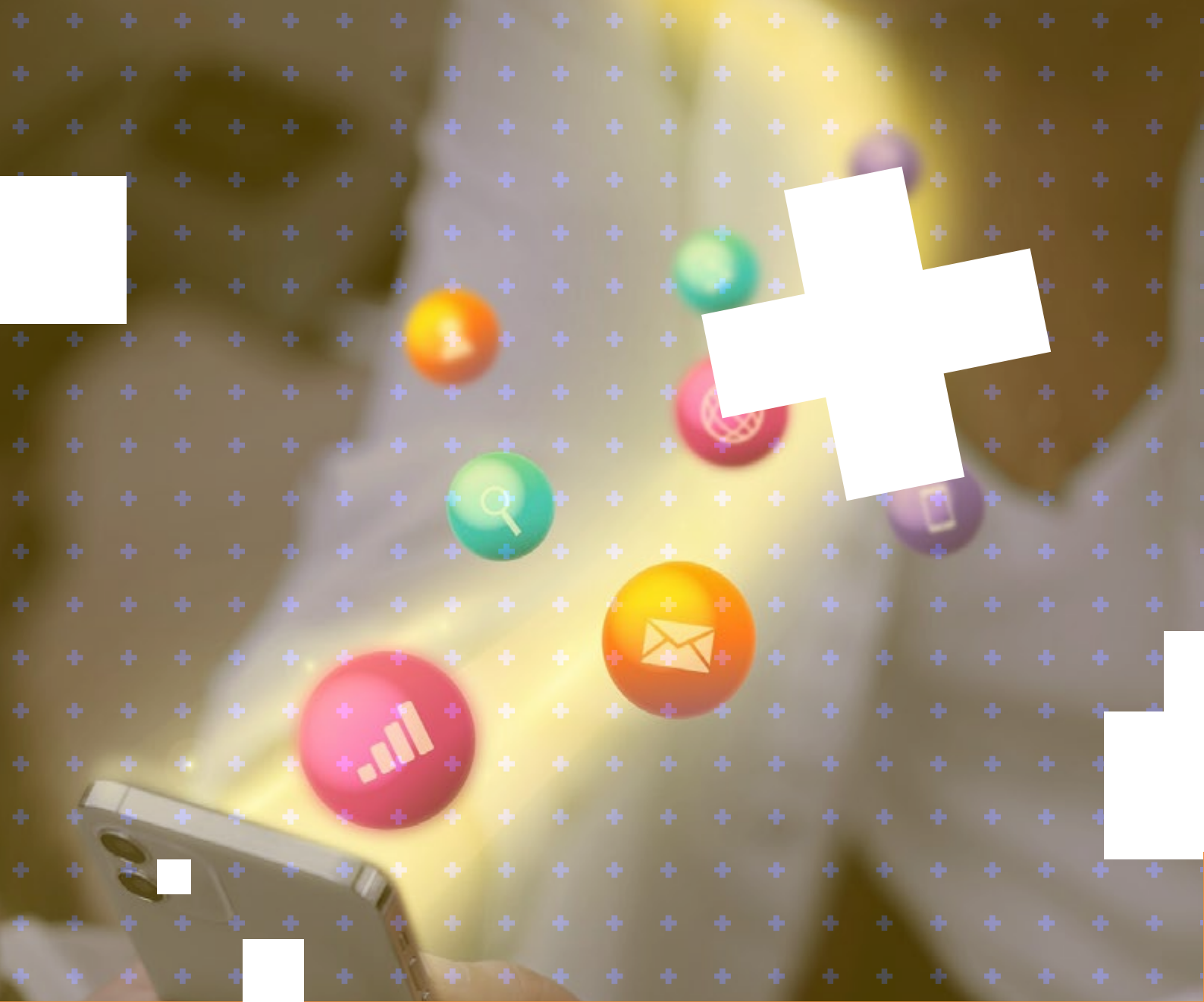
Completa las siguientes frases, sin pensar demasiado:

1. **Mi cliente es:**
2. **Lo que necesita o desea es:**
3. **Lo que le duele o le preocupa es:**
4. **Yo le ayudo a lograr:**
5. **Mediante:**

Luego, sintetiza:

**Ayudo a (cliente) que (problema/deseo) a (resultado) mediante (solución).**

Déjalo visible. Lo usaremos continuamente a partir de aquí.



---

## CAPÍTULO 5. CANALES

Los **canales** son los medios a través de los cuales el negocio **llega al cliente** y el cliente **accede al valor que el negocio ofrece**. Son los puentes entre la propuesta de valor y la persona que la necesita.

Muchas empresas creen que “estar en redes” es tener canales. Pero estar presente no significa **llegar**, conectar o generar ventas.

Un canal es efectivo únicamente si:

- ▶ El cliente **está realmente allí**
- ▶ El mensaje se entiende
- ▶ Y permite avanzar hacia la compra de forma natural

No se trata de “tener más canales”, sino de **tener los adecuados**.

## 5.1. Canales de comunicación y canales de entrega

Es importante distinguir dos funciones diferentes:

Tipo de canal	Pregunta clave	Ejemplo
<b>Canales de comunicación</b>	¿Cómo se entera la gente de que existo?	Instagram, boca a boca, carteles, Google, ferias
<b>Canales de entrega</b>	¿Cómo el cliente recibe el producto o servicio?	Tienda física, consulta presencial, videollamada, envío a domicilio

Muchos negocios comunican bien, pero **no facilitan la entrega**, y el cliente se frena. Otros entregan muy bien, pero **nadie sabe que existen**.

Para que el negocio funcione, ambos tipos deben estar **coordinados**.

## 5.2. Elegir canales adecuados según el segmento

No todos los canales sirven para todos los clientes.

La pregunta no es:

“¿Dónde quiero estar?”

La pregunta es:

“¿Dónde está mi cliente cuando tiene el problema, o cuando piensa en resolverlo?”

Ejemplos según actividad cotidiana:

Tipo de negocio	Segmento	Canal de comunicación más útil	Canal de entrega
Fisioterapia	Personas con dolor lumbar por trabajo de oficina	Recomendaciones y Google Maps	Consulta presencial
Panadería	Personas que compran a diario	Ubicación visible y boca a boca	Venta directa en tienda
Peluquería	Mujeres que cuidan su cabello	Instagram y reseñas	Servicio presencial
Curso online	Personas que quieren aprender sin horarios	YouTube, Instagram, webinars	Plataforma digital / campus online

Un canal es útil **sólo si acerca al cliente al siguiente paso del proceso.**

## 5.3. Canal principal y canales de apoyo

No necesitamos estar “en todas partes” .Necesitamos **estar bien en pocos lugares.**

- ▶ **Canal principal:** el más eficaz para atraer y convertir clientes.
- ▶ **Canales de apoyo:** acompañan, refuerzan, dan confianza.

Ejemplos realistas:

Negocio	Canal principal	Canales de apoyo
Fisioterapia	Google (reseñas, búsqueda local)	Instagram, WhatsApp
Peluquería	Instagram	Recomendaciones, Google Maps
Panadería	Ubicación física	Redes locales, reseñas
Curso online	YouTube	Instagram, newsletter

Cuando un negocio intenta usar **muchos canales**, pierde consistencia y energía.

## 5.4. Errores frecuentes en canales

Error	Qué provoca	Alternativa
Estar “en todas las redes”	Cansancio, contenido sin impacto	Elegir 1–2 canales relevantes
Hablar de uno mismo	Baja conexión	Hablar del problema y la solución
Promocionar sin relación previa	Desconfianza	Acompañar el proceso de decisión
Publicar sin estrategia	Pérdida de tiempo	Plan simple basado en preguntas del cliente

La clave es **consistencia**, no cantidad.

## 5.5. Cómo elegir canales eficientes (método práctico)

Responde estas tres preguntas:

1. **¿Dónde busca tu cliente información cuando tiene el problema?**  
(Google, Instagram, YouTube, recomendaciones...)
2. **¿Dónde compara opciones?**  
(Reseñas, comentarios, experiencias de otros...)
3. **¿Cómo prefiere comprar o contratar?**  
(WhatsApp, formulario, visita, llamada...)

Tu canal debe seguir **exactamente ese recorrido**.

## Checklist del capítulo

Sé distinguir entre comunicación y entrega.

Identifiqué el canal principal que mejor funciona para mi cliente

Dejé de lado canales que mantenía solo “por estar”.

Sé qué canal nutre la relación y genera confianza.

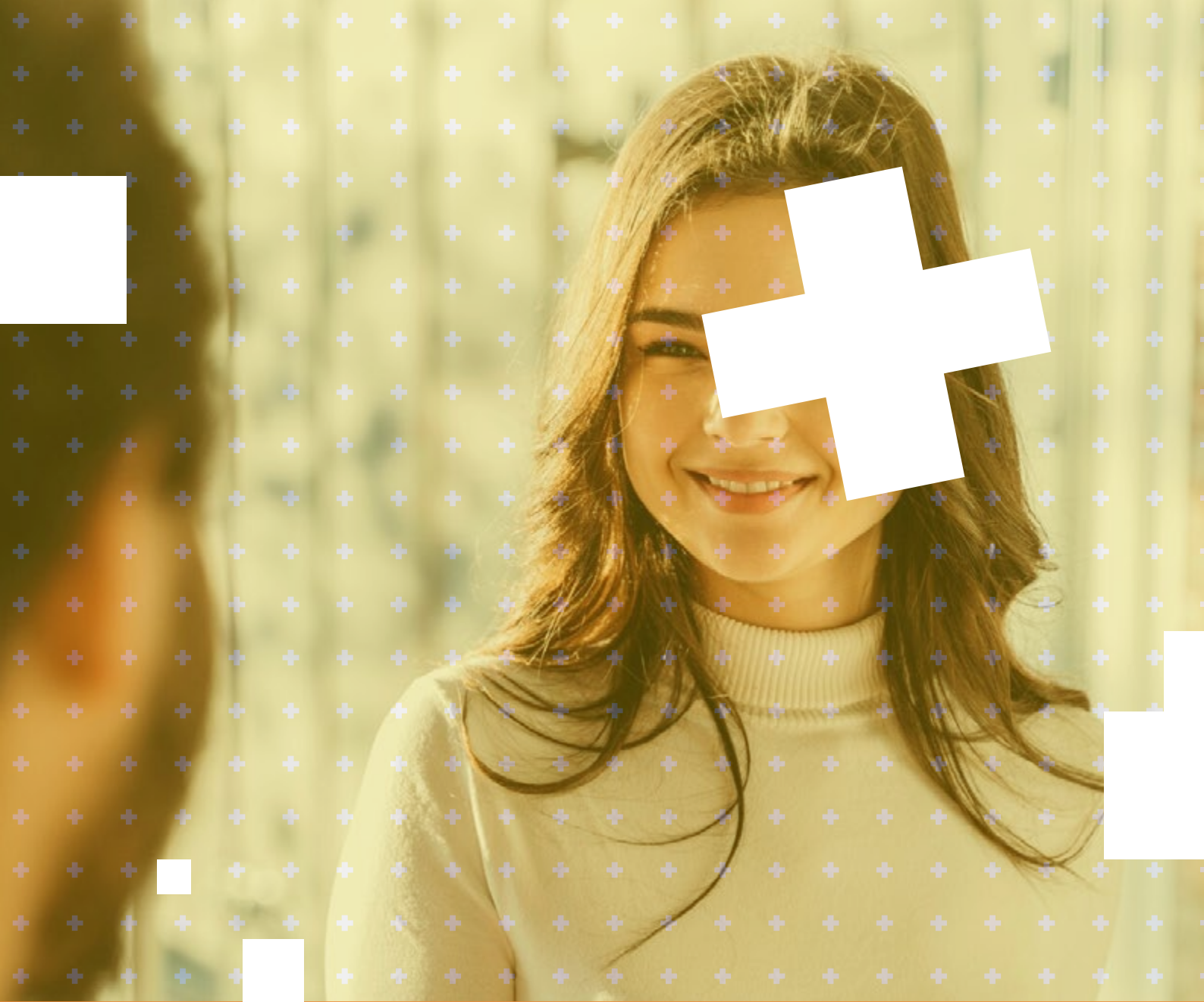
Puedo describir el camino que recorre mi cliente antes de comprar.

## Ejercicio

Responde con claridad, sin adornos:

1. Mi cliente se entera de mi negocio a través de: \_\_\_\_\_
2. Conoce mi propuesta y se interesa cuando yo: \_\_\_\_\_
3. Da el paso a contactar o comprar cuando: \_\_\_\_\_

Esto es tu **embudo natural**. Si lo que escribes **no ocurre en la realidad**, habrá que ajustarlo.



---

## CAPÍTULO 6. RELACIÓN CON EL CLIENTE

La relación con el cliente describe **cómo interactúas con las personas antes, durante y después de la compra**. No se trata solo de atención al cliente, sino del **tipo de vínculo** que se establece.

La forma de relacionarte **influye en la decisión de compra, en la satisfacción y en la posibilidad de recomendaciones futuras**. Una buena relación no significa “ser simpático”, sino **comprender qué tipo de contacto necesita tu cliente** para confiar y avanzar.

No todos los negocios requieren la misma intensidad de relación. Algunos necesitan acompañamiento, otros claridad, otros rapidez.

El objetivo es encontrar **la relación adecuada, no más relación**.

## 6.1. Tipos de relación según el tipo de negocio

Tipo de relación	Características	Ejemplo	Cuando conviene
<b>Atención personalizada</b>	Escucha, tiempo, cercanía	Psicología, fisioterapia, asesoría	Cliente complejo o servicio profundo
<b>Relación funcional</b>	Amable, clara, práctica	Peluquería, panadería, pequeña tienda	Necesidad frecuente y sencilla
<b>Relación automatizada</b>	Interacción mínima y digital	Cursos grabados, e-commerce	Cliente independiente y precio accesible
<b>Relación híbrida</b>	Mezcla de acompañamiento y autonomía	Programas online con tutoría	Cliente necesita guía pero también libertad

No se trata de elegir la más “bonita”, sino la **más coherente con el cliente y el valor ofrecido**.

## 6.2. Cómo generar confianza: continuidad y coherencia

La confianza no aparece porque digas “puedes confiar en mí”. La confianza aparece cuando se cumplen tres condiciones:

- 1. Claridad:** el cliente entiende lo que ofreces y cómo funciona.
- 2. Coherencia:** lo que dices coincide con lo que haces.
- 3. Continuidad:** te mantienes presente de forma amable y constante.

Ejemplos cotidianos de continuidad bien hecha:

- ▶ Responder mensajes sin prisa pero sin demora.
- ▶ Compartir información útil para el cliente, no solo promociones.
- ▶ Recordar detalles relevantes de la persona (sin exagerar).
- ▶ Utilizar un tono estable, no cambiante o inconsistente.

La confianza es consecuencia de **cómo se sostiene la relación, no de una técnica.**

### 6.3. Comunicación clara y lenguaje que el cliente entiende

Un error muy común es explicar lo que haces **desde tu perspectiva técnica.**

Ejemplo:

“Utilizo metodología miofascial para liberar tensiones estructurales.”

Esto no significa nada para la mayoría de personas. El cliente piensa:

“¿Eso me va a quitar el dolor?”

El lenguaje correcto es simple:

“Vamos a trabajar para que puedas moverte sin dolor y volver a tus actividades normales.”

**Hablar claro no es simplificar el conocimiento, es hacerlo útil para quien lo recibe.**

### 6.4. Manejo de dudas, objeciones y miedos

Cuando una persona tiene dudas, **no está rechazando** tu servicio. Está **protegiéndose.**

Las objeciones más comunes son:

- ▶ “No sé si me servirá.”
- ▶ “No sé si puedo permitírmelo.”
- ▶ “No sé si tengo tiempo.”
- ▶ “Tengo miedo de equivocarme.”

No se trata de “responder” la objeción.  
Se trata de **escuchar el contexto detrás**.

Ejemplo de mala respuesta:

“Claro que te va a servir, confía.”

Ejemplo de respuesta adecuada:

“Es normal que lo dudes. ¿Qué te preocupa más: el resultado, el tiempo, o la inversión? Cuéntame.”

Dejas espacio.No presionas. Invitas a comprender. Esto **acerca** al cliente, no lo aleja.

## 6.5. Mantener la relación después de la compra

El seguimiento es parte del valor.

- ▶ En servicios: preguntar cómo va y ofrecer apoyo dentro de límites saludables.
- ▶ En comercio local: recordar preferencias, saludar por su nombre cuando se pueda.
- ▶ En negocios digitales: enviar guía de uso, recordatorios o ideas para avanzar.

No se trata de insistir.Se trata de **cuidar el vínculo** sin invadir.

Ejemplos simples:

Momento	Acción mínima efectiva
24h después	“¿Cómo te sentiste después de la sesión?”
1 semana después	“¿Cómo te está funcionando lo que hablamos?”
1 mes después	“Si necesitas ajustar algo, aquí estoy.”

## Checklist del capítulo

Identifiqué qué tipo de relación necesita mi cliente.

He dejado de intentar “gustar a todos”.

Sé explicar lo que hago en un lenguaje que el cliente entiende.

Sé escuchar objeciones sin defenderme ni justificarme.

Tengo claro cómo cuidar el vínculo después de la compra.

## Ejercicio

Completa estas frases:

- 1. Mi cliente necesita sentirse:**
- 2. Para confiar, mi cliente necesita que yo:**
- 3. Las palabras que más utiliza cuando describe su problema son:**
- 4. Después de trabajar conmigo, debería poder decir:**

Estas frases serán clave más adelante para comunicación y mensajes.



---

## CAPÍTULO 7. FUENTES DE INGRESOS

La **fuentes de ingresos** describe **cómo entra el dinero en el negocio**. No se trata solo de “cuánto cobras”, sino de **cómo estructuras el modo de cobrar**.

Muchos negocios se quedan en una sola forma de ingreso (por ejemplo, “pago por sesión”, “venta por unidad”), y eso puede generar **inestabilidad**, carga de trabajo excesiva o dependencia de picos de demanda.

Este capítulo tiene como objetivo ayudarte a **entender tus ingresos como parte del diseño del negocio**, no como algo automático.

## 7.1. Tipos de ingresos

En los negocios cotidianos, podemos identificar tres tipos principales:

Tipo	Descripción	Ejemplo
Ingreso puntual	Se paga por cada uso o compra	Comprar pan, cortar el pelo, una sesión de fisioterapia
Ingreso recurrente	Se paga de manera regular (mensual, trimestral)	Cuota de gimnasio, suscripción de clases online, mantenimiento
Ingreso por valor agregado	Ingresos complementarios o adicionales	Venta de productos asociados, talleres, materiales extra

No todos los negocios necesitan ingresos recurrentes. Pero **todos deberían explorar más de una línea**, aunque sea mínima.

La diversificación **no es hacer más cosas**, es **empaquetar el valor de diferentes formas**.

## 7.2. Cómo se define el precio (más allá del coste)

El precio no se define mirando cuánto cuesta ofrecer algo. El precio se define en función de:

- ▶ El **valor que el cliente percibe**
- ▶ La **urgencia** del problema
- ▶ La **diferenciación** de la propuesta
- ▶ La **capacidad de pago** del segmento elegido

Ejemplo:

Dos fisioterapeutas con la misma formación pueden cobrar distinto porque:

- ▶ Uno trabaja con deportistas de alto rendimiento (mayor urgencia de resultado)
- ▶ Otro trabaja con personas con dolencias leves (menos urgencia)

**El precio refleja el contexto del cliente, no el esfuerzo del profesional.**

### 7.3. El valor percibido y la presentación del precio

La forma en que el precio se comunica afecta la decisión del cliente.

Forma de comunicar	Qué provoca	Ejemplo
Presentar solo el precio	Invita a comparar con otros	“Sesión 35€”
Presentar valor + resultado	Hace visible el beneficio	“Sesión 35€ para recuperar movilidad sin dolor y retomar tus actividades diarias.”
Presentar proceso estructurado	Aumenta confianza	“Programa de 6 sesiones + ejercicios guiados + seguimiento.”

El precio se entiende mejor cuando se **conecta con el resultado**, no con el número.

## 7.4. Cómo crear diferentes niveles de oferta sin complicarse

No necesitas crear más servicios. Sólo necesitas **organizar lo que ya haces** en diferentes modalidades.

Ejemplos simples:

Negocio	Nivel básico	Nivel medio	Nivel completo
Fisioterapia	Sesión puntual	Bono de 5 sesiones	Programa completo con seguimiento
Peluquería	Corte	Corte + tratamiento	Corte + tratamiento + asesoría de cuidado
Panadería	Pan del día	Suscripción semanal	Encargo personalizado para eventos
Curso online	Curso grabado	Curso + grupo privado	Curso + mentoría individual

Esto permite:

- ▶ Que personas con menos presupuesto puedan entrar.
- ▶ Que quienes desean mayor transformación puedan obtenerla.
- ▶ Que tus ingresos no dependan siempre del mismo formato

## 7.5. Cómo sostener precios sin justificarni bajar constantemente

El cliente no necesita que **expliques el precio**. Necesita que **entienda el valor**.

La estabilidad de precios se consigue cuando:

- ▶ La **propuesta de valor es clara**.
- ▶ El **cliente está bien definido**.
- ▶ Los **canales son coherentes**.
- ▶ La **relación con el cliente está bien trabajada**.

Si falta claridad en esos puntos, lo más común es que aparezca la inseguridad:

- ▶ “No sé cuánto cobrar.”
- ▶ “No sé si la gente pagaría esto.”
- ▶ “No quiero parecer caro.”

Pero el problema **no es el precio**. El problema es la **falta de concreción en el valor**.

Cuando el valor se entiende, el precio fluye.

## Checklist del capítulo

Sé cómo entra el dinero en mi negocio.

Puedo distinguir entre ingreso puntual y recurrente.

Tengo al menos dos niveles de oferta, aunque sean simples.

Sé comunicar el precio unido al resultado, no a la característica.

No necesito justificar mis precios para sentir seguridad.

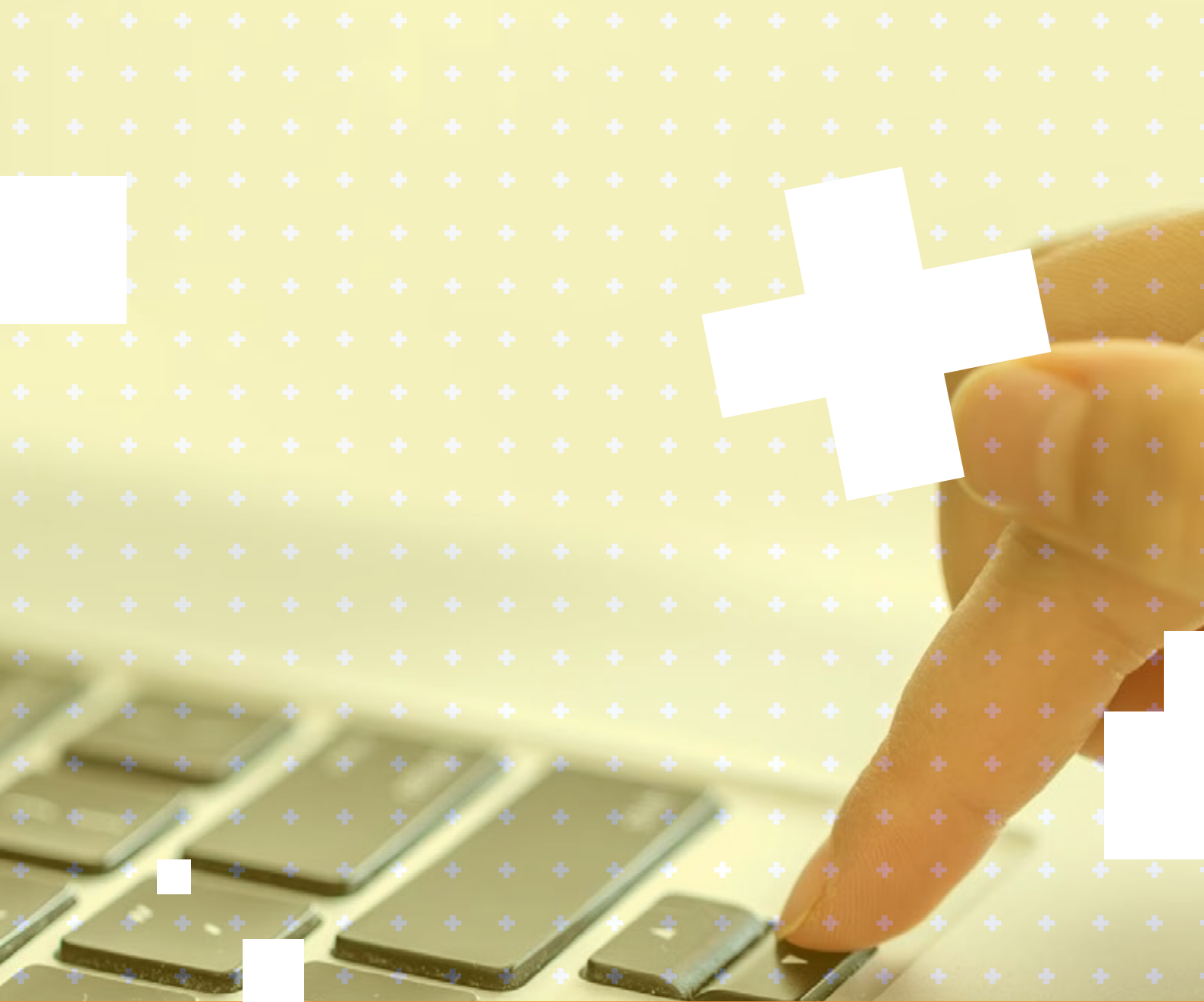
## Ejercicio

Completa estas tres líneas:

1. **Mi forma principal de ingreso es:**
2. **Otra forma posible de ingreso, sin crear algo nuevo, sería:**
3. **La forma en que expresaré mi precio será: (valor + resultado)**

Ejemplo:

“Sesión de fisioterapia para recuperar movilidad y reducir dolor en la zona lumbar, con ejercicios adaptados para mantener resultados.



---

## CAPÍTULO 8. RECURSOS CLAVE

Los **recursos clave** son los elementos esenciales que permiten que la propuesta de valor se haga realidad. No son “todas las cosas que tienes”, sino **lo que es imprescindible para que tu negocio funcione**.

Para muchos negocios pequeños, la sensación es: “Me faltan recursos.”

Pero en la mayoría de los casos, el problema no es la falta de recursos, sino identificar **cuáles son los que realmente importan**. Un negocio funciona porque **algunas pocas cosas están bien resueltas**. Y se bloquea cuando se intenta abarcar demasiado.

## 8.1. Tipos de recursos clave

En los negocios cotidianos, los recursos clave suelen organizarse en cuatro grupos:

Tipo de recurso	Descripción	Ejemplos
Recursos humanos	Personas y habilidades	Tu experiencia, tu forma de trabajar, colaboradores
Recursos materiales	Equipamiento, herramientas, espacio	Camilla, horno, local, ordenador
Recursos digitales	Software, plataformas, organización digital	Agenda online, página web, redes sociales
Recursos intangibles	Reputación, estilo, método propio	Forma de atender, confianza, marca personal

No todos tienen la misma importancia. En muchos negocios pequeños, **el recurso clave principal es la persona que lo sostiene**.

## 8.2. Identificar qué recursos son esenciales y cuáles sólo acompañan

Una forma sencilla de distinguir lo necesario de lo accesorio:

- ▶ Pregunta: “¿Si quito este recurso, el negocio deja de funcionar?”

Ejemplos claros:

Negocio	Recurso esencial	Recurso accesoriamamente útil
Fisioterapia	Camilla y formación profesional	Decoración de la consulta
Panadería	Obrador y panadero experto	Redes sociales
Peluquería	Habilidad técnica y herramientas básicas	Música ambiente
Curso online	Método y estructura del contenido	Página web sofisticada

Muchos negocios sufren porque **se invierte energía en lo accesorio antes de consolidar lo esencial.**

### 8.3. El recurso más importante: tu forma de trabajar

En negocios de servicios y de comercio cercano: El **recurso más valioso eres tú.**

- ▶ Tu manera de escuchar
- ▶ Tu ética de trabajo
- ▶ Tu criterio profesional
- ▶ Tu sensibilidad para adaptar el servicio
- ▶ Tu capacidad para mantener la calma y la presencia

Esto **no se copia y no se sustituye.**

No necesitas ser perfecto. Necesitas ser **coherente y constante.**

### 8.4. Recursos clave y saturación

Demasiados recursos pueden complicar el negocio en lugar de hacerlo avanzar.

- ▶ Más equipamiento → más mantenimiento
- ▶ Más herramientas digitales → más aprendizaje y gestión
- ▶ Más colaboradores → más coordinación

El crecimiento sostenible se da cuando **solo se añade un recurso extra cuando el anterior está funcionando plenamente.**

Ejemplo:

No tiene sentido abrir una web compleja si todavía no está definido **cómo se explica la propuesta**. Primero **claridad**. Después **estructura**.

## 8.5. Cómo reforzar recursos clave con bajo coste

En lugar de comprar más, mejorar lo que ya tienes:

- ▶ Mejorar tu **capacidad de explicación** (practicar cómo expresas tu valor)
- ▶ Ordenar tu **agenda** (trabajar por bloques, no por urgencia)
- ▶ Crear **materiales simples** para tus clientes (sin diseño complejo)
- ▶ Usar herramientas gratuitas al inicio (Google Calendar, Google Drive, Canva básico, Jitsi para videollamadas, etc.)

El recurso clave **no es la herramienta**, sino la **claridad y repetición consciente del proceso**.

## Checklist del capítulo

Identifiqué los recursos que son realmente esenciales para mi negocio.

Dejé de invertir energía en lo que no cambia el resultado.

Reconozco que mi forma de trabajar es un recurso clave.

Puedo operar mi negocio con pocos recursos bien utilizados.

Sé qué recursos puedo fortalecer sin gastar más dinero.

## Ejercicio guiado

Divide una hoja en dos columnas:

**ESENCIAL (sin esto no puedo trabajar)**

**ACOMPaña (útil, pero no imprescindible)**

Completa con honestidad. Y luego pregúntate: “¿Estoy dedicando más energía a lo que acompaña que a lo esencial?” Si la respuesta es **sí**, hay que reorientar.



---

## CAPÍTULO 9. ACTIVIDADES CLAVE

Las **actividades clave** son las acciones que debes realizar de forma **constante y consciente** para que tu modelo de negocio funcione y tu propuesta de valor llegue al cliente. No son “todas las cosas que haces en un día”. Son las **pocas actividades que realmente generan resultado**.

Si los recursos clave son el *qué tienes*, las actividades clave son el *qué haces y cómo lo haces*.

Cuando las actividades clave están claras, trabajas con dirección. Cuando no lo están, aparece la sensación de:

- ▶ Estar ocupada/o todo el día
- ▶ Hacer mucho pero avanzar poco
- ▶ Saltar entre tareas sin sentido

La claridad en las actividades clave **reduce la carga y aumenta el impacto**.

## 9.1. Qué son y qué no son actividades clave

Una **actividad clave** es una acción que conecta directamente con:

- ▶ La propuesta de valor
- ▶ La relación con el cliente
- ▶ El ingreso sostenible

**No son** actividades clave:

- ▶ Las tareas administrativas rutinarias
- ▶ La gestión de redes sin estrategia
- ▶ La organización por organizarse
- ▶ Las acciones que se hacen “por inercia”
- ▶ El perfeccionismo improductivo

**Son** actividades clave:

- ▶ Escuchar y comprender a tu cliente
- ▶ Realizar el servicio que transformará su situación
- ▶ Comunicar tu valor de forma clara y constante
- ▶ Sostener los procesos que mantienen el negocio estable

## 9.2. Ejemplos de actividades clave según tipo de negocio

Tipo de negocio	Actividades clave	Actividades secundarias
Fisioterapia	Evaluar, tratar, acompañar, revisar avances	Publicar sin plan, cambiar decoración
Panadería	Hornear con constancia y calidad, atender	Inventar nuevas recetas todos los días
Peluquería	Escuchar, ejecutar técnica con cuidado, asesorar	Postear peinados sin contexto
Curso online	Diseñar método claro, ofrecer acompañamiento, mejorar contenido	Añadir herramientas complicadas

La diferencia está en la **relación con el valor**: si afecta al resultado del cliente → es clave. si no lo afecta → es accesorio.

## 9.3. Cómo identificar tus actividades clave

Hazte estas preguntas:

1. ¿Qué hago que realmente ayuda al cliente a obtener el resultado que desea?
2. ¿Qué hago que sostiene los ingresos de manera previsible?
3. ¿Si dejara de hacer esta actividad durante dos semanas, el negocio se resentiría?

Si la respuesta es **sí**, es actividad clave.

## 9.4. El principio de la repetición consciente

El error más común es pensar que para avanzar hay que **añadir más actividades**.

La clave no está en **hacer más**, sino en **hacer mejor lo esencial**.

Repetir lo importante:

- ▶ Mejora la calidad
- ▶ Aumenta la confianza del cliente
- ▶ Sostiene el modelo a largo plazo

La repetición no es rutina. La repetición es **maestría**.

## 9.5. Reducir lo accesorio para liberar energía

Cuando sientes que no te da la vida, la solución no es correr más. La solución es **dejar de hacer lo que no cambia nada**.

Ejercicio inmediato:

- ▶ Haz una lista de 10 cosas que haces cada semana.
- ▶ Marca las 3 que realmente mueven el negocio.
- ▶ Deja de poner energía en las otras 7 durante un mes.

No se pierde nada Se gana dirección.

### Checklist del capítulo

Identifiqué cuáles son mis actividades clave.

Distingo claramente lo esencial de lo accesorio.

Tengo claro qué actividades sostienen realmente los ingresos.

Dejo de intentar “hacer más” y me centro en hacer mejor lo importante.

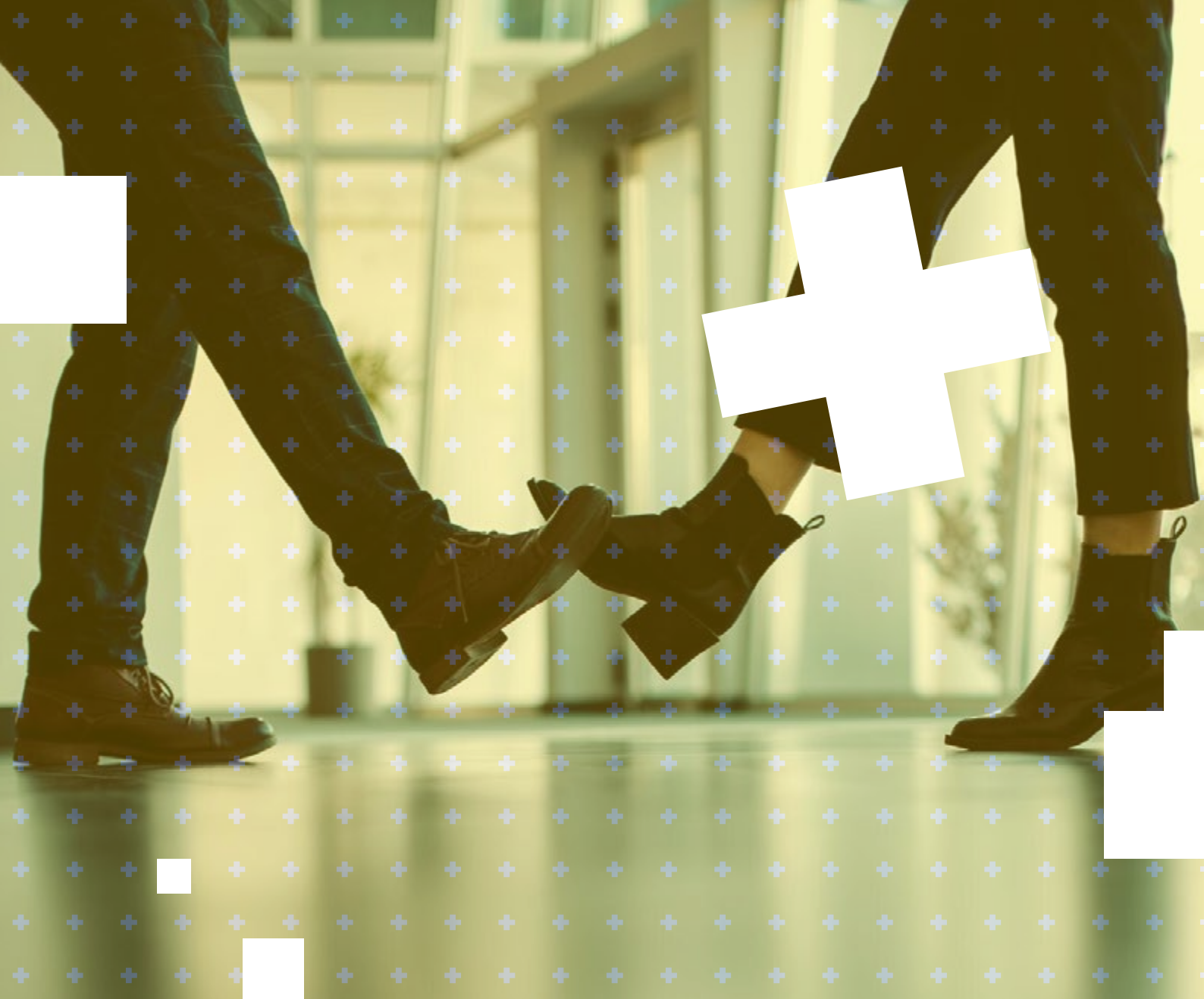
Puedo describir mi día o semana ideal enfocada/o solo en lo clave.

### Ejercicio

Completa:

1. **Actividad clave 1:** Está directamente relacionada con...
2. **Actividad clave 2:** Si dejo de hacerla, se resiente...
3. **Actividad clave 3:** La mejoraré mediante...

Pon esta lista en un lugar visible. Será tu guía para decidir qué hacer cada día.



---

## CAPÍTULO 10. SOCIOS CLAVE

Los **socios clave** son personas, negocios o entidades con las que colaboras para que tu modelo de negocio funcione de manera más eficiente y sostenible. No se trata necesariamente de tener alianzas grandes o complejas. Se trata de identificar **quién te ayuda a crear o entregar valor** sin tener que hacerlo todo solo/a. En negocios pequeños, trabajar acompañada/o no significa depender. Significa **apoyarse de manera inteligente**. La pregunta central es:

¿Quién o qué puede fortalecer mi propuesta sin aumentar mi carga?

## 10.1. Quién puede ser un socio clave

Un socio clave puede ser:

- ▶ Un profesional que complementa tu trabajo
- ▶ Un proveedor confiable
- ▶ Una plataforma que facilita la entrega
- ▶ Una persona que refiere clientes de manera natural
- ▶ Un negocio con el que compartes valores y público

Ejemplos cotidianos:

Tipo de negocio	Socio clave probable
Fisioterapia	Centro de pilates, médico rehabilitador
Peluquería	Proveedor de productos específicos de calidad
Panadería	Productor local de harinas o ingredientes
Profesor particular	Academias, centros educativos, plataformas educativas
Tienda o servicio local	Comercios cercanos que comparten clientela

Un socio clave **no es cualquier contacto**. Es alguien que **suma valor real**.

## 10.2. Cómo elegir socios clave adecuados

Hazte estas preguntas:

### 1. ¿Compartimos valores?

Si no hay coherencia ética, la colaboración se desgasta.

### 2. ¿Nuestro cliente es compatible?

No hace falta que sea idéntico, pero sí que haya afinidad.

### 3. ¿La colaboración es equilibrada?

Si solo una persona gana, la relación no se sostiene.

### 4. ¿La comunicación es clara y sencilla?

Si tienes que explicar demasiado, no fluye.

Los socios clave **no se fuerzan**. Se encuentran en la práctica, a través de la experiencia.

## 10.3. Ventajas de construir alianzas en negocios pequeños

- ▶ Permite **aumentar el alcance** sin hacer publicidad agresiva.
- ▶ Permite **mejorar la propuesta** (servicio más completo).
- ▶ Permite **reducir carga de trabajo** compartiendo procesos.
- ▶ Genera **reputación** por asociación positiva.
- ▶ Sostiene **la motivación y la perspectiva**.

Un negocio independiente **no tiene por qué ser un negocio solitario**.

## 10.4. Errores comunes al buscar socios

Error	Consecuencia	Alternativa
Forzar una colaboración por necesidad	Dependencia o desgaste	Esperar una coincidencia real en valores y visión
Elegir socios solo por conveniencia económica	Resultados pobres	Buscar complementariedad, no solo costo
No definir los límites	Confusión en responsabilidades	Acordar cómo se colabora y cómo se cierra si es necesario
Buscar socios demasiado pronto	Pérdida de tiempo	Primero clarificar la propuesta de valor

Primero **define quién eres**, luego entra en relación.

## 10.5. Cómo iniciar y mantener relaciones colaborativas

Paso a paso:

1. **Empieza por conversaciones informales**, sin objetivo comercial directo.
2. Observa si hay conexión en cómo ven el trabajo y a las personas.
3. Propón **pruebas pequeñas**, fáciles de implementar.
4. Evalúa cómo te sientes durante la experiencia.
5. Si fluye: **formaliza límites simples** (qué, cómo, cuándo y hasta cuándo).
6. Si no fluye: **agradece y suelta**, sin justificarte.

Las mejores colaboraciones **se sienten naturales, no forzadas**.

### Checklist del capítulo

Sé identificar qué socios suman y cuáles desgastan.

Entiendo que una colaboración saludable debe ser equilibrada.

Sé decir “no” sin entrar en culpa o justificación.

Puedo explicar claramente qué ofrezco y qué necesito en una alianza.

Tengo claro que no necesito muchos socios, solo los adecuados.

### Ejercicio

Haz una lista de tres personas o negocios que:

- ▶ Tengan valores similares
- ▶ Atiendan a un segmento compatible
- ▶ Respetes por su forma de trabajar

Luego escribe **un primer acercamiento posible**, simple y realista.

Ejemplo:

“Hola, he visto tu trabajo y me gusta tu forma de acompañar a las personas. ¿Te parece si nos conocemos en una videollamada de 20 minutos para explorar posibles puntos en común, sin compromiso?”



---

## CAPÍTULO 11. ESTRUCTURA DE COSTES

La **estructura de costes** representa todos los gastos necesarios para que tu negocio pueda funcionar.No todos los gastos tienen la misma importancia: algunos son **esenciales para poder trabajar**, mientras que otros son **opcionales** y pueden añadirse solo cuando el negocio está estable.Comprender tu estructura de costes no es un ejercicio contable.Es una forma de saber **qué es realmente necesario** y **qué puede esperar**.Un negocio se fortalece no solo por los ingresos que genera, sino por **cómo cuida sus costes**.

## 11.1. Costes fijos y costes variables

La primera distinción que debemos hacer es simple:

Tipo de coste	Qué significa	Ejemplo	Cómo impacta
<b>Costes fijos</b>	Se pagan aunque no haya ventas	Alquiler, suministros, autónomos, suscripciones	Aumentan el riesgo si son altos
<b>Costes variables</b>	Se pagan solo si hay actividad o ventas	Materias primas, comisiones, transporte	Acompañan al crecimiento

Un negocio con **costes fijos muy altos** necesita vender para sobrevivir.Un negocio con **costes fijos bajos** tiene más libertad para ajustar y evolucionar.

Por eso, en negocios pequeños:**Lo ideal es mantener los costes fijos lo más ligeros posible.**

## 11.2. Costes esenciales y costes prescindibles

No todo lo que sería “bonito” tener es necesario.

Esencial (sin esto no puedes trabajar)	Prescindible (mejora, pero puede esperar)
Herramientas básicas	Decoración extra
Formación mínima y actualizada	Cursos avanzados que no aplicarás pronto
Espacio adecuado para atender	Branding costoso sin claridad de propuesta
Plataforma simple para organizar citas	Web compleja con funciones innecesarias

El error más común:

- ▶ **Inversiones tempranas en imagen**
- ▶ **Cuando aún no está claro el valor**

La imagen se construye **desde la claridad**, no desde el diseño.

### 11.3. Gastos invisibles que drenan energía y dinero

No solo se trata de dinero.  
Hay **costes emocionales y de tiempo** que afectan el negocio:

- ▶ Responder mensajes sin horario → desgaste
- ▶ Gestionar demasiados canales → dispersión
- ▶ Aceptar proyectos que no encajan → agotamiento
- ▶ Perfeccionismo → retrasos y frustración

Un negocio sostenible cuida también su **energía**, no solo su dinero.

### 11.4. Cómo calcular tu punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el momento en que lo que ingresas cubre tus costes.  
No es para obsesionarse, es para orientarse.

Pasos simples:

1. **Suma tus costes fijos mensuales.**
2. **Divide entre el precio medio de tu servicio o producto.**

Ejemplo:

- ▶ Costes fijos = 600€ al mes
- ▶ Precio medio por venta = 30€

$600 / 30 = 20$  **ventas al mes para cubrir gastos**

Todo lo que pase de ahí → es beneficio. Todo lo que quede por debajo → genera tensión. Este número es **tu referencia**, no tu identidad.

## 11.5. Escalar sin aumentar costes innecesariamente

Escalar no significa:

- ▶ Abrir otro local
- ▶ Contratar más gente
- ▶ Añadir más canales
- ▶ Tener más stock

Escalar significa:

- ▶ **Hacer más eficiente lo que ya funciona**
- ▶ **Mejorar procesos antes de agregarlos**
- ▶ **Reforzar lo esencial antes de expandir**

El crecimiento sano es lento, progresivo y consciente.

### Checklist del capítulo

Distinguí entre costes fijos y variables.

Identifiqué cuáles gastos son realmente esenciales.

He dejado en pausa lo prescindible, sin culpa.

Sé cuál es mi punto de equilibrio aproximado.

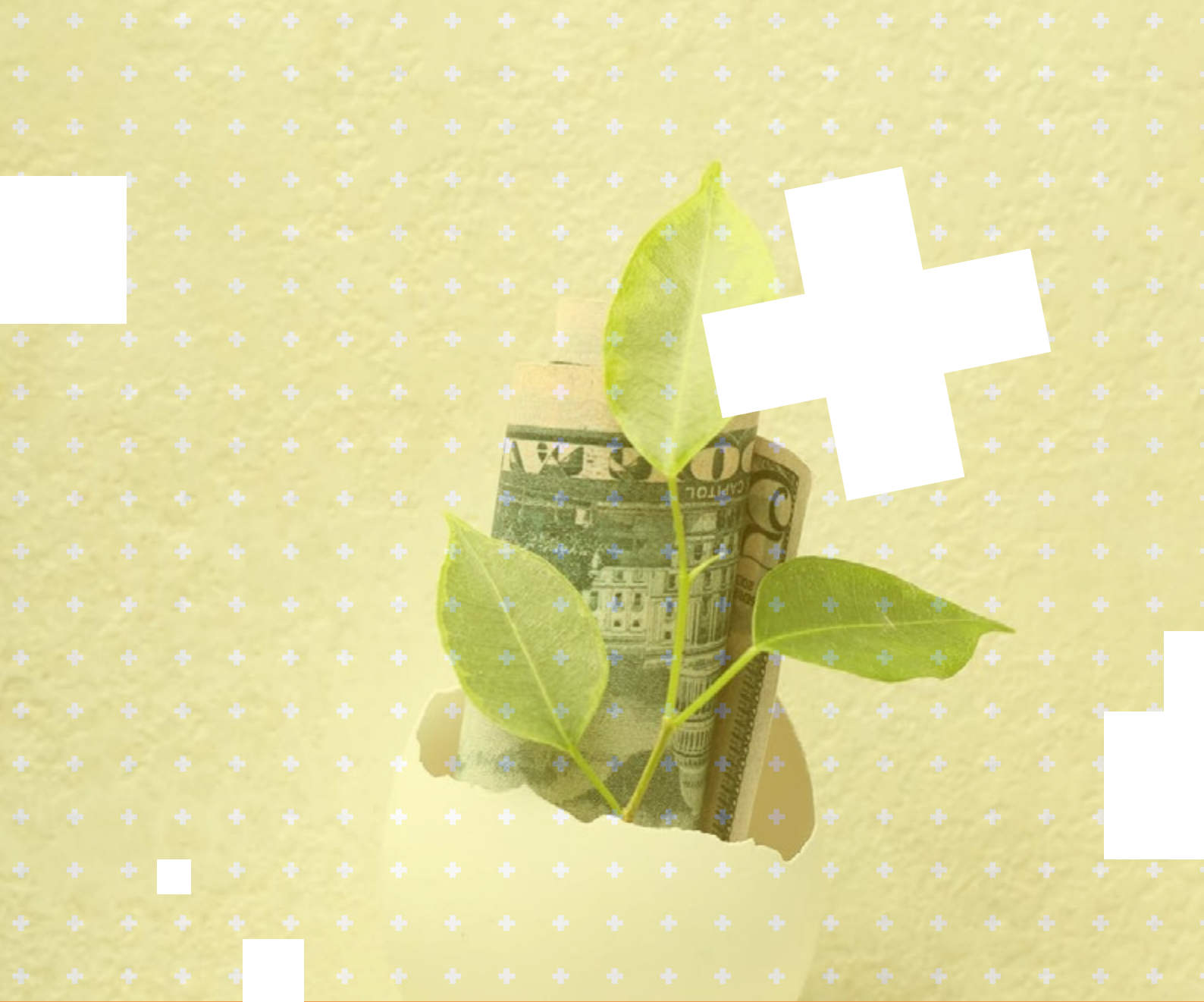
Entiendo que crecer es mejorar lo que ya funciona, no añadir más cosas.

### Ejercicio

Completa esta tabla en tu cuaderno:

COSTES FIJOS (mensuales)	COSTES VARIABLES (por venta o servicio)

Luego formula: Para cubrir mis gastos, necesito aproximadamente \_\_\_ **ventas/servicios** al mes. Este número **no te juzga**, solo te orienta.



---

## CAPÍTULO 12. FLUJO DE INGRESOS Y SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad de un modelo de negocio no se logra solo **vendiendo más**, sino **equilibrando**:

- ▶ Lo que entra (ingresos)
- ▶ Lo que sale (costes)
- ▶ La energía que sostienes
- ▶ El ritmo al que trabajas

Un negocio sostenible es aquel que **puede mantenerse en el tiempo** sin agotarte ni depender del azar. Se sostiene desde la **claridad**, la **coherencia** y la **simpleza**.

## 12.1. Ingresos estables vs. ingresos por impulso

Los ingresos pueden venir de dos fuentes:

Tipo	Característica	Ejemplo	Riesgo
Ingresos estables	Previsibles, se repiten mes a mes	Bonos, suscripciones, clientes recurrentes	Requieren relación sólida
Ingresos por impulso	Dependen del momento	Campañas, ofertar, eventos	Inestabilidad si son la única fuente

Un negocio equilibrado tiene **los dos**, pero apoyándose principalmente en lo estable.

## 12.2. Cómo crear estabilidad sin forzar ventas

La estabilidad viene de:

- ▶ Comunicación clara
- ▶ Ritmo sostenido
- ▶ Relación honesta con el cliente
- ▶ Propuestas simples pero bien estructuradas

No se trata de convencer. Se trata de **acompañar el proceso de decisión**. La confianza se construye **en la continuidad**, no en la intensidad.

## 12.3. Dinámicas que fortalecen el flujo económico

Pequeñas prácticas que cambian mucho:

- ▶ **Definir horarios de atención claros** (protege tu energía)
- ▶ **Tener un canal de comunicación directo y ordenado** (como WhatsApp Business)
- ▶ **Crear rutinas semanales** (día de contenido, día de seguimiento, etc.)
- ▶ **Diseñar programas o paquetes**, no solo ventas unitarias
- ▶ **Hacer seguimiento post-servicio** (sin invadir, solo acompañar)

El flujo se mantiene cuando el negocio **respira**, no cuando corre.

## 12.4. Cuando el negocio se siente inestable

La inestabilidad no significa fracaso. Significa **revisión**.

Preguntas guía:

1. ¿**Mi segmento está claro o es demasiado amplio?**
2. ¿**Mi propuesta habla del cliente o del producto?**
3. ¿**Mis canales corresponden al lugar donde el cliente busca soluciones?**
4. ¿**Mi relación con el cliente es coherente con el tipo de decisión que toma?**
5. ¿**Tengo más actividades accesorias que clave?**
6. ¿**Mis precios comunican valor o solo número?**

El negocio suele “desordenarse” cuando una de esas áreas se desbalancea. Al volver a lo esencial, vuelve la estabilidad.

## 12.5. Cuidar el ritmo para no agotarse

Este punto es central: **lo que agota no es el trabajo, es la falta de dirección.**

Cuando sabes:

- ▶ Qué haces
- ▶ Para quién lo haces
- ▶ Qué resultado entregas
- ▶ Qué sostiene el negocio

La energía se estabiliza. Cuando no hay claridad:

- ▶ Surgen dudas constantes
- ▶ Se trabaja en exceso
- ▶ Aparece la sensación de no llegar nunca

Cuidar el ritmo **es cuidar el negocio.**

## Checklist del capítulo

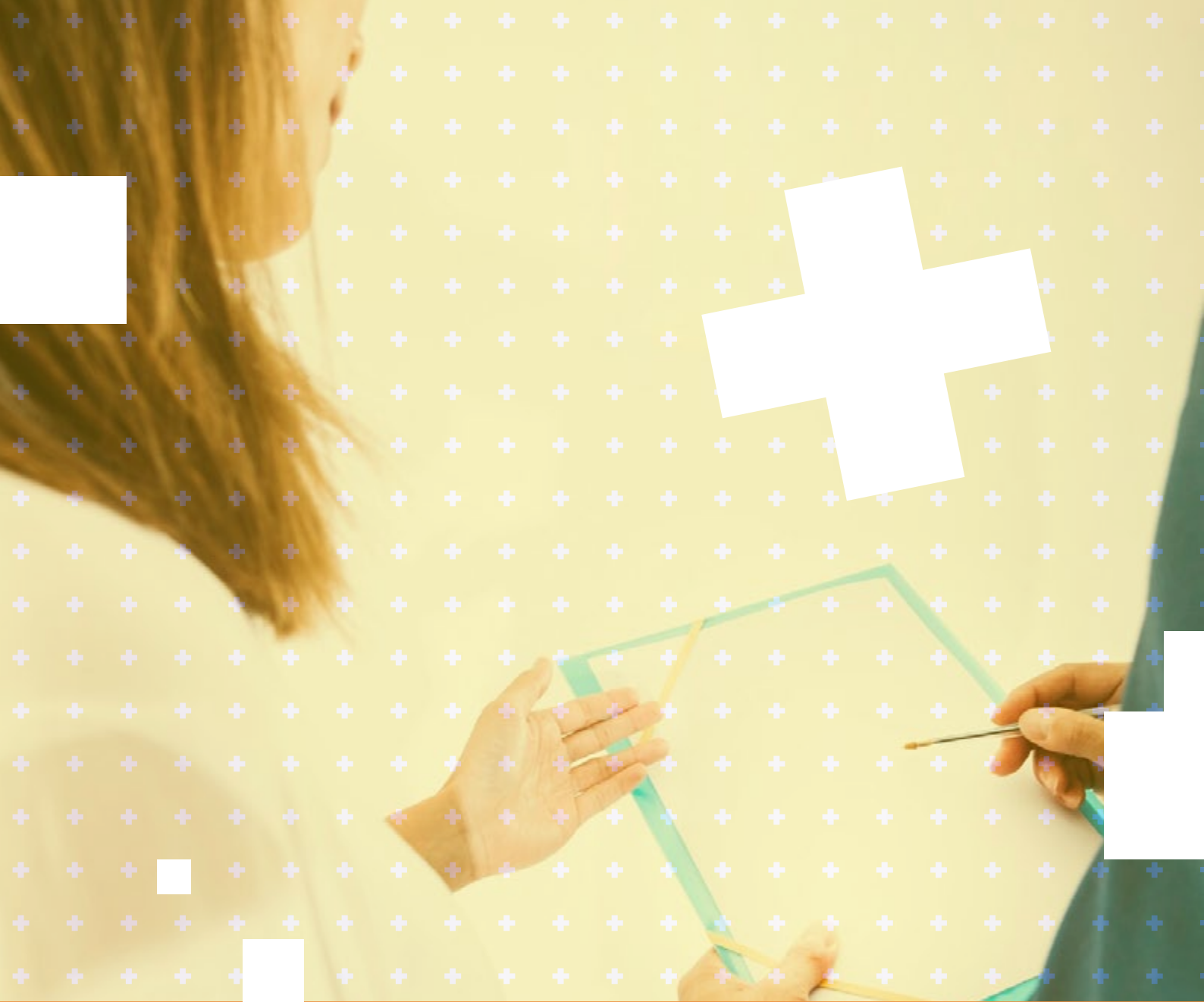
Sé distinguir entre ingresos estables e ingresos por impulso.

Estoy construyendo relaciones que sostienen estabilidad.

Tengo un ritmo de trabajo claro y humano.

Sé volver a lo esencial cuando me pierdo.

Entiendo que sostenibilidad es capacidad de mantenerme en el tiempo.



---

## CAPÍTULO 13. VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Antes de poner en marcha un negocio o de invertir recursos significativos, es necesario comprobar si lo que hemos definido en el lienzo **funciona en la realidad**. El modelo de negocio no es algo que se acierta por intuición, sino algo que se **construye y ajusta en contacto con el cliente**.

Validar significa **contrastar nuestras hipótesis** con datos y comportamientos reales.

No validar significa **asumir que nuestras suposiciones son correctas**, lo cual es uno de los errores más frecuentes en el emprendimiento.

Este capítulo explica cómo utilizar tres marcos complementarios:

Modelo	Para qué sirve	Qué pregunta responde
Lienzo de Modelo de Negocio	Diseñar el modelo	<i>¿Qué creemos que va a funcionar?</i>
Desarrollo de Clientes	Comprender al cliente y su problema	<i>¿Para quién es esto y qué necesitan realmente?</i>
Lean Startup	Validar la solución mediante experimentos	<i>¿Funciona lo que ofrecemos y cómo podemos mejorarlo?</i>

La clave: **no se trata de acertar antes de salir, sino de aprender lo antes posible**.

## 13.1 Validación sin grandes inversiones (MVP)

Validar no es lanzar el negocio completo.

Validar es **probar la idea en pequeño**, lo más rápido y barato posible, para aprender antes de comprometer recursos.

El concepto central es el **MVP (Producto Mínimo Viable)**:

Una versión simple de la solución que permite observar **reacciones reales del cliente**.

Ejemplos de MVP posibles:

Tipo	Ejemplo	Qué permite validar
Landing page	Página explicando la propuesta con botón "quiero más info"	Interés inicial
Prototipo visual	Mockup, maqueta o demo no funcional	Valor percibido
Servicio manual y pequeño	Ofrecerlo tú misma sin automatizar	Experiencia y entrega
Prueba piloto	Versión limitada con pocos usuarios	Satisfacción y ajustes

No buscamos terminar el producto, sino aprender qué funciona y qué no.

## 13.2 Experimentos y medición: qué aprender de cada prueba

Validar no es solo “probar”, sino **probar con intención**. Cada experimento debe responder una pregunta clara:

- ▶ ¿El problema es real?
- ▶ ¿Este cliente valora la solución?
- ▶ ¿Estaría dispuesto a pagar?
- ▶ ¿Prefiere otra alternativa?
- ▶ ¿Qué parte de la propuesta debemos ajustar?

Para cada experimento se recomienda documentar:

1. **Hipótesis** (qué creo)
2. **Método** (qué voy a hacer)
3. **Resultado observado** (qué pasó)
4. **Aprendizaje** (qué ajusto)

La validación se mide observando comportamiento real, no opiniones complacientes.

## 13.3 Lean Startup: diseñar con el lienzo y probar con experimentos

**Lean Startup**, propuesto por Eric Ries, se sustenta en un ciclo continuo:

**Construir → Medir → Aprender**

- ▶ **Construir**: una versión simple o parcial de la solución (MVP).
- ▶ **Medir**: observar cómo reacciona el cliente.
- ▶ **Aprender**: decidir si mantener, ajustar o descartar elementos del modelo.

En relación con el lienzo, Lean Startup actúa así:

Bloque del lienzo	Validación Lean Startup
Segmento de cliente	Entrevistas, observación, análisis del comportamiento
Propuesta de valor	Test de mensaje, prototipos, pilotos
Canales	Pruebas de comunicación y conversión
Fuentes de ingresos	Test de precio, modelos comparativos
Estructura de costes	Pilotos con costes reales y no estimados

Lean Startup **no sustituye al lienzo**, sino que lo **pone a prueba**.

### 13.4 Iteración: ajustar, aprender y evolucionar

Iterar significa **revisar lo aprendido y actualizar el modelo**.

Esto se expresa así:

1. Definimos una hipótesis → en el lienzo.
2. Diseñamos cómo comprobarla → con Desarrollo de Clientes o Lean Startup.
3. Probamos en pequeño → con MVP o prototipo.
4. Observamos lo que ocurre → medimos.
5. Ajustamos el lienzo → nueva versión.

**El lienzo es un documento vivo. No se llena una vez, se revisa continuamente.**

### 13.5 Relación con Desarrollo de Clientes (Customer Development)

El **Desarrollo de Clientes**, propuesto por Steve Blank, se centra en **comprender y validar al cliente antes de construir la solución**.

Sus cuatro fases son:

Fase	Objetivo	Métodos recomendados
1. Descubrimiento del cliente	Comprender contexto y lenguaje	Entrevistas en profundidad, observación contextual
2. Validación del problema	Comprobar si el problema es relevante	Repetición de patrones, grupos focales, análisis comparado
3. Validación de la solución	Ver si tu propuesta ayuda realmente	MVP, prototipos, pilotos controlados
4. Construcción de relación	Acompañar y retener	Feedback continuo, adaptación del servicio, comunicación personalizada

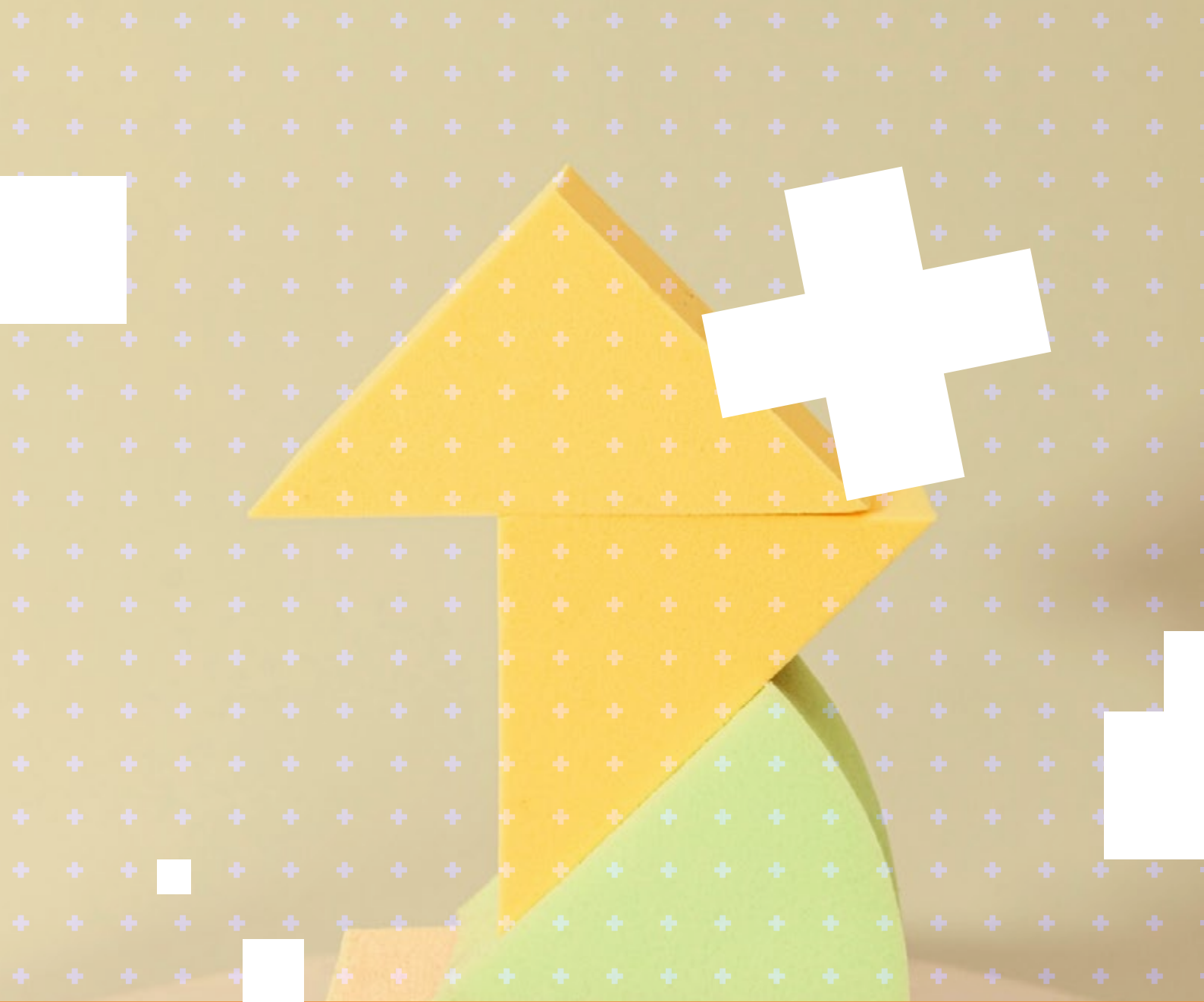
Métodos de investigación a usar aquí:

- ▶ **Entrevistas en profundidad:** exploración del problema y motivaciones.
- ▶ **Observación directa:** ver cómo actúan en contexto.
- ▶ **Grupos focales:** contrastar discursos y percepciones colectivas.
- ▶ **Encuestas estructuradas:** cuantificar patrones observados.
- ▶ **Fuentes secundarias:** informes sectoriales, datos públicos, estadísticas (INE, padrones, cámaras de comercio, estudios de mercado).
- ▶ **Analítica digital:** comportamiento online, búsquedas, clics, formularios.

## Conclusión clara y coherente:

- ▶ **Lienzo** → diseñamos la hipótesis **del modelo**.
- ▶ **Desarrollo de Clientes** → validamos si el **problema y el cliente son reales**.
- ▶ **Lean Startup** → validamos si la **solución funciona en el mercado**.

No se trata de teorías sueltas, sino de **tres herramientas que se aplican en secuencia y después se retroalimentan**.



---

## CAPÍTULO 14. ITERACIÓN Y MEJORA CONTINUA

Ningún modelo de negocio nace “terminado”. Un modelo de negocio **se descubre**, se **ajusta** y se **refina** a través de la experiencia con clientes reales.

La iteración no es rehacer el negocio. La iteración es **hacer pequeños cambios conscientes** para mejorar la claridad, la efectividad y la sostenibilidad del modelo.

Piensa en tu negocio como algo **vivo**: evoluciona a medida que tú aprendes, tus clientes cambian y el contexto se mueve.

Lo contrario de iterar es **quedarse rígido**, y la rigidez es lo que quiebra negocios que podrían haber sido sólidos.

## 14.1. Iterar no significa empezar de cero

Cuando algo no funciona, la tendencia emocional es pensar: “Tengo que tirarlo todo y empezar de nuevo.”

Pero en la mayoría de los casos:

- ▶ El **segmento** es correcto, pero **no está bien expresado**
- ▶ La **propuesta** es buena, pero **no está bien comunicada**
- ▶ El **precio** es adecuado, pero **no está conectado al valor**
- ▶ El **canal** es útil, pero **no se está usando con intención**
- ▶ La **relación** existe, pero **no está acompañada con calma**

El cambio no suele estar en la estructura completa, sino en **detalles de precisión**. Iterar es afinar, no derribar.

## 14.2. Señales de que es momento de ajustar

Puedes detectar que algo requiere ajuste cuando:

- ▶ Te cuesta explicar lo que haces.
- ▶ Recibes preguntas repetidas que indican falta de claridad.
- ▶ El cliente se interesa, pero no avanza.
- ▶ Sientes desgaste continuo sin ver resultados equivalentes.
- ▶ Las ventas dependen siempre de esfuerzos intensos.

Estas señales no son fracaso. Son **información**. La información es el combustible de la iteración.

### 14.3. Qué ajustar primero cuando algo no fluye

Ajustar todo al mismo tiempo crea confusión. Hay un orden que simplifica:

1. **Segmento:** ¿Estoy hablando con la persona adecuada?
2. **Propuesta:** ¿Estoy comunicando el resultado y no la herramienta?
3. **Canales:** ¿Estoy donde el cliente busca solución?
4. **Relación:** ¿Estoy escuchando o tratando de convencer?
5. **Ingresos y estructura:** ¿Mis precios y ofertas están alineados con el valor?

Si ajustas en este orden, los cambios son **suaves y efectivos**.

### 14.4. Iterar desde la observación

La observación es más poderosa que la planificación.

Observa:

- ▶ Qué preguntas se repiten
- ▶ Qué frases usan las personas para describir su problema
- ▶ Qué momentos generan conexión y cuáles generan distancia
- ▶ Qué detalles hacen que una persona avance o se detenga

La observación no juzga. La observación **informa**. La mejora continua no viene de pensar más, sino de **ver mejor**.

### 14.5. Iteración como práctica estable

Para que la iteración sea parte sana del negocio:

- ▶ Programa revisiones mensuales **sin urgencia**
- ▶ Ajusta pequeñas cosas, no grandes giros
- ▶ Celebra lo que funciona antes de corregir lo que no
- ▶ Permite darte tiempo para que los cambios respiren

Iterar con calma es mucho más sostenible que cambiar por ansiedad.

Tu negocio no necesita velocidad. Necesita **dirección y constancia**.

## Checklist del capítulo

Entiendo que el modelo evoluciona con la experiencia.

Sé reconocer señales de que algo necesita ajuste.

Puedo iterar sin derrumbar todo el modelo.

Observo lo que ocurre con clientes reales antes de modificar.

Me permito mejorar con calma, sin prisa y sin autoexigencia excesiva.

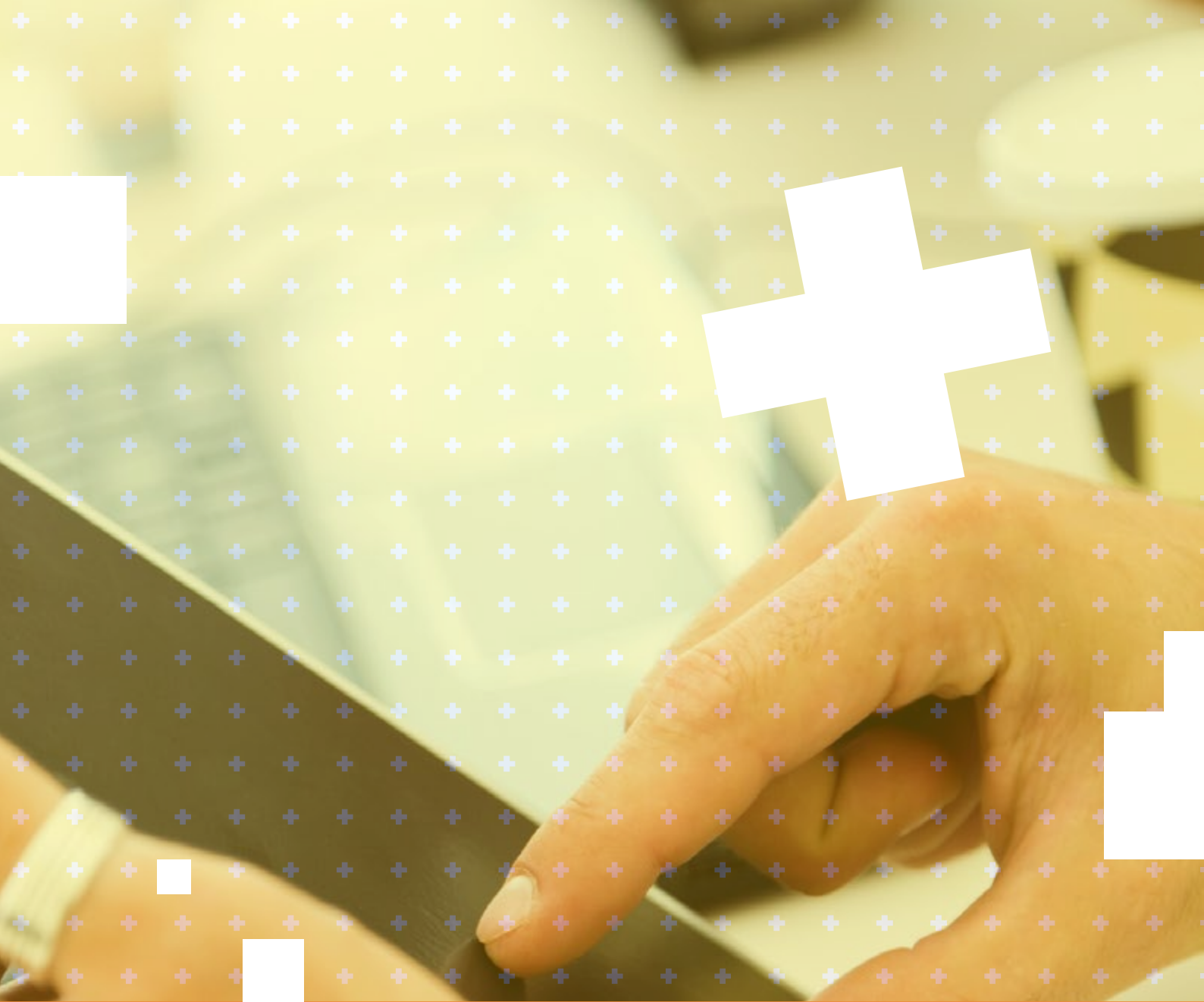
## Ejercicio guiado

Durante una semana, observa y anota:

- ▶ Una pregunta que se repita entre tus clientes o interesados.
- ▶ Una frase que digan para describir su problema o necesidad.
- ▶ Un momento donde una persona avanzó.
- ▶ Un momento donde una persona se detuvo.

Luego pregúntate:

“¿Qué puedo ajustar suavemente para acompañar mejor este proceso?”



---

## CAPÍTULO 15. APLICACIÓN PASO A PASO: DE LA IDEA AL MODELO DE NEGOCIO

Este capítulo integra todo lo trabajado hasta ahora en un proceso claro y práctico. No importa si estás empezando, rediseñando o ajustando tu negocio: el camino es el mismo. La idea no se convierte en negocio solo por tener valor en sí misma. Se convierte en negocio cuando:

- ▶ Se orienta a un cliente específico
- ▶ Se expresa de manera comprensible
- ▶ Se ofrece a través de canales adecuados
- ▶ Se sostiene con claridad y ritmo
- ▶ Se valida y se ajusta en contacto con la realidad

Vamos a recorrer este proceso paso a paso.

## 15.1. Paso 1: Aclarar la idea

Antes de construir nada, define con precisión:

- ▶ ¿Qué problema existe?
- ▶ ¿A quién le pasa?
- ▶ ¿Cómo lo vive?
- ▶ ¿Qué cambio busca?

No pienses todavía en precios, redes o estrategias. La claridad comienza en la **necesidad**.

Ejemplo simple:

- ▶ Problema: Dolor de espalda por trabajar sentado.
- ▶ Cliente: Personas que trabajan frente al ordenador.
- ▶ Necesidad real: Vivir sin dolor para continuar su ritmo de vida.

Sin esta claridad, todo lo demás se vuelve incierto.

## 15.2. Paso 2: Definir el segmento de cliente

Nombrar al cliente no es describirlo por edad o profesión, sino por su **contexto y necesidad**.

Ejemplo:

Personas que trabajan 6–10 horas frente a un ordenador y sienten dolor en la zona lumbar o cervical, que buscan una solución que les permita retomar su actividad sin dolor.

Este nivel de concreción permite comunicar **con precisión**

## 15.3. Paso 3: Formular la propuesta de valor

Usamos la estructura simple y clara:

**Ayudo a (cliente) que (problema) a (resultado) mediante (solución).**

Ejemplo:

Ayudo a personas que trabajan muchas horas sentadas y sufren dolor de espalda a recuperar bienestar y movilidad mediante sesiones de fisioterapia adaptada y ejercicios guiados.

Esto se convertirá en la base de tu comunicación.

## 15.4. Paso 4: Elegir los canales adecuados

Identifica:

- ▶ **Dónde el cliente busca soluciones**
- ▶ **Dónde compara opciones**
- ▶ **Cómo da el paso de avanzar**

No necesitas estar en todos lados. Solo necesitas estar **donde tiene sentido**.

Ejemplo:

Etapa	Canal
Descubre el problema	Google / recomendaciones
Evalúa opciones	Reseñas / Instagram
Contacta	WhatsApp / llamada breve

Diseñar los canales es **acompañar el recorrido**, no empujar la venta.

## 15.5. Paso 5: Definir la relación con el cliente

El cliente necesita **claridad y confianza**, no presión.

Formas de relación adecuadas:

- ▶ Escucha
- ▶ Lenguaje comprensible
- ▶ Acompañamiento respetuoso
- ▶ Puentes simples para avanzar (no procesos complicados)

Repetimos algo clave: **La relación no consiste en agradar, sino en acompañar.**

## 15.6. Paso 6: Diseñar la oferta y la estructura de ingresos

Aquí transformamos tu propuesta en algo que se pueda **comprar**.

Ejemplo de estructura simple:

Nivel	Descripción	Precio aproximado
Sesión única	Atención puntual para evaluar y aliviar	€
Pack	4–6 sesiones con seguimiento	€€
Programa completo	Sesiones + ejercicios + acompañamiento	€€€

*No necesitas más.* Necesitas que lo **entienda tu cliente.**

## 15.7. Paso 7: Identificar recursos clave

Haz una lista corta de lo esencial:

- ▶ Habilidad / conocimiento central
- ▶ Herramientas mínimas
- ▶ Espacio adecuado
- ▶ Procesos básicos (agenda, pagos, seguimiento)

Si la lista tiene más de 10 elementos, hay ruido.

## 15.8. Paso 8: Definir actividades clave

Qué acciones sostienen el negocio:

- ▶ Entregar el servicio con calidad
- ▶ Comunicar con claridad cada semana
- ▶ Acompañar con presencia y respeto
- ▶ Repetir lo importante

No todo lo que haces importa. Solo algunas acciones **mueven realmente el negocio.**

## 15.9. Paso 9: Revisar la estructura de costes

Identifica:

- ▶ Qué es esencial
- ▶ Qué puede esperar
- ▶ Qué drena energía sin aportar valor

Mantén tu estructura liviana. Esto es lo que da **libertad y resiliencia.**

## 15.10. Paso 10: Validar y ajustar

La validación ocurre **con personas reales**, no en tu cabeza.

Observa:

- ▶ Qué preguntas hacen
- ▶ Qué palabras usan
- ▶ En qué momento avanzan
- ▶ En qué momento se detienen

Ajusta con suavidad. Sin prisa. Sin derrumbar todo.

### Checklist del capítulo

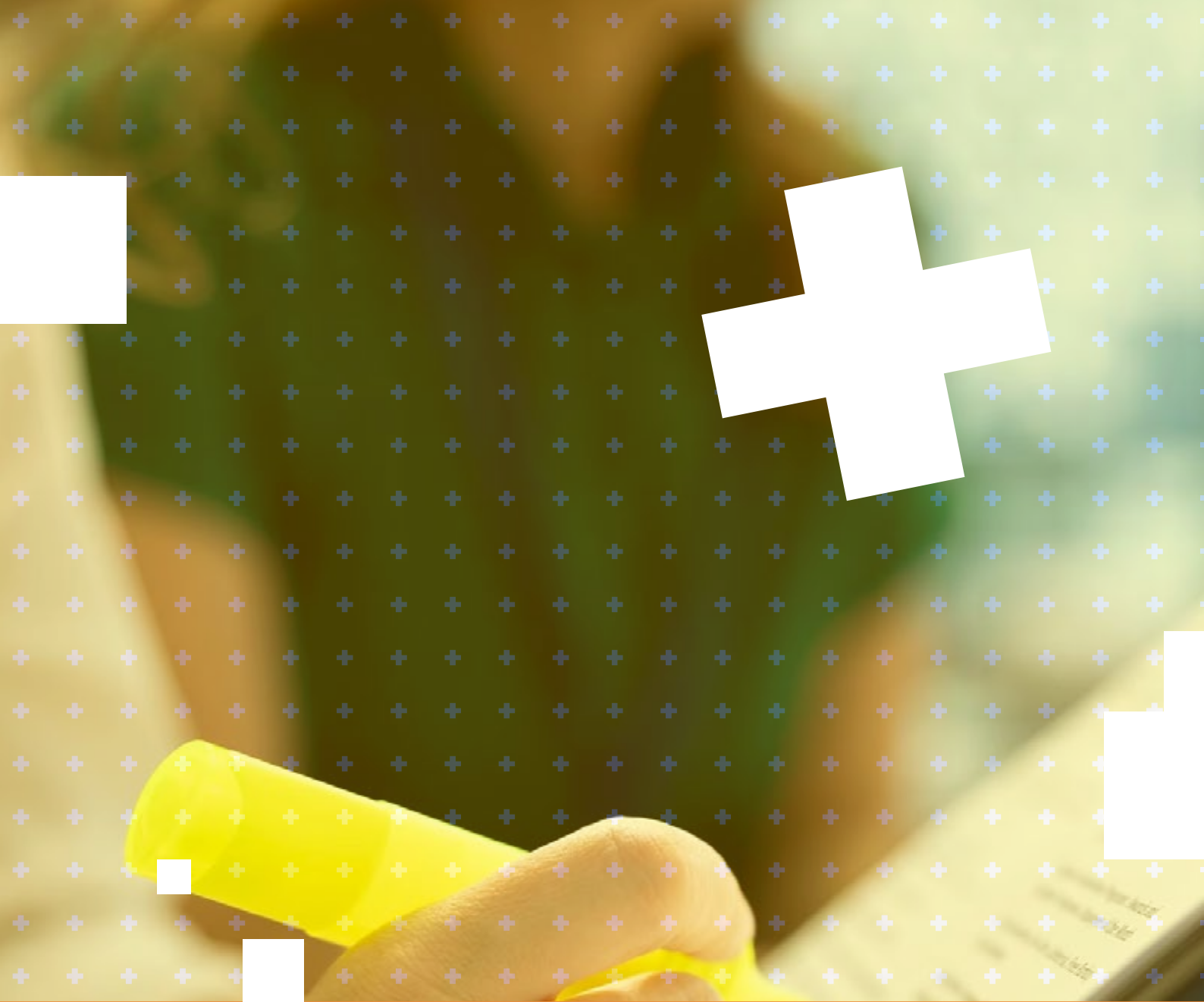
Seguí los 10 pasos de forma ordenada.

No intenté correr antes de clarificar.

Me permití aprender del cliente en lugar de adivinar.

Organicé una oferta simple, comprensible y humana.

Estoy dispuesta/o a ajustar suavemente según la realidad.



---

## CAPÍTULO 16. REVISIÓN INTEGRADA DEL LIENZO Y SÍNTESIS FINAL

Llegados a este punto, ya no estamos “construyendo” cada parte del modelo de negocio por separado. Ahora toca **ver el lienzo completo**, como un sistema donde cada decisión influye en las demás.

Un negocio no es la suma de piezas aisladas. Es un **ecosistema** que funciona cuando todas las piezas están **alineadas**.

Revisar el lienzo completo permite:

- ▶ Confirmar que hay coherencia entre lo que ofreces y a quién.
- ▶ Asegurarte de que tu valor se comunica de forma clara.
- ▶ Detectar dónde hay tensiones o ruido innecesario.
- ▶ Ajustar suavemente para que el negocio respire.

Este capítulo no es para “corregir”. Es para **comprender el conjunto**.

## 16.1. Mirar el negocio como un sistema

Un modelo de negocio fluye cuando estas relaciones están claras:

Elemento	Se conecta con	Pregunta clave
Segmento	Propuesta de valor	¿Para quién es realmente esto?
Propuesta de valor	Canales	¿Cómo llega el mensaje y el servicio a esa persona?
Canales	Relación con cliente	¿Cómo acompaño su proceso sin presionar?
Relación	Fuente de ingresos	¿Cómo se hace natural para el cliente avanzar hacia la compra?
Ingresos	Recursos y costes	¿La estructura es sostenible?

Cuando una pieza está fuera de enfoque, **todo el sistema se desordena**. Cuando todas están alineadas, el negocio **se siente fluido y humano**.

## 16.2. Señales de coherencia (cuando el modelo está funcionando)

- ▶ Puedo explicar lo que hago en una frase
- ▶ La gente entiende lo que digo
- ▶ El cliente adecuado aparece con mayor facilidad
- ▶ La conversación con el cliente fluye con naturalidad
- ▶ Los precios se sienten estables, sin necesidad de defenderlos
- ▶ El trabajo se siente más ligero y progresivo

Estas señales no tienen que aparecer todas al mismo tiempo. Pero cuando empiezan a manifestarse, el negocio está **madurando**.

## 16.3. Señales de que algo necesita reajuste

- ▶ Recibes interés, pero poca acción (el cliente pregunta, pero no avanza).
- ▶ Publicas o hablas del negocio, pero no hay respuesta.
- ▶ Te cuesta explicar tu propuesta sin dar rodeos.
- ▶ Tu agenda se desordena, aunque tengas clientes.
- ▶ Sientes carga, presión o agotamiento constante.

Estas señales no significan que el modelo esté mal. Solo indican **qué parte necesita más claridad**. Generalmente, el ajuste empieza por **segmento** y **propuesta**.

## 16.4. Cómo hacer la revisión del lienzo (paso práctico)

Toma tu lienzo y revísalo **en este orden**, no en el que está dibujado:

- 1. Segmento**  
¿Puedo describirlo en una frase concreta?
- 2. Propuesta de valor**  
¿Habla del resultado, no del producto?
- 3. Canales**  
¿Estoy comunicando donde esa persona realmente busca soluciones?
- 4. Relación con cliente**  
¿Acompaño o estoy intentando convencer?
- 5. Fuentes de ingreso**  
¿La oferta es comprensible, simple y coherente?
- 6. Recursos clave**  
¿Estoy usando lo esencial o dispersándome?
- 7. Actividades clave**  
¿Estoy repitiendo lo importante o llenándome de tareas?
- 8. Socios clave**  
¿Tengo apoyos que suman y no restan?
- 9. Costes**  
¿La estructura es sostenible o está cargada de presión?

Si el lienzo parece complejo, **no está listo**. Un lienzo claro se entiende **de un vistazo**.

## 16.5. La síntesis: decir tu negocio en una sola frase

Síntesis no es simplificación. Síntesis es **claridad madura**.

Completa:

**Ayudo a (cliente específico) que (problema real) a (resultado deseado) mediante (tu propuesta o método).**

Si esta frase sale **fácil y natural**, el lienzo está integrado. Si cuesta, volveremos con calma a los capítulos anteriores. No hay prisa. Esto es un proceso vivo.

### Checklist del capítulo

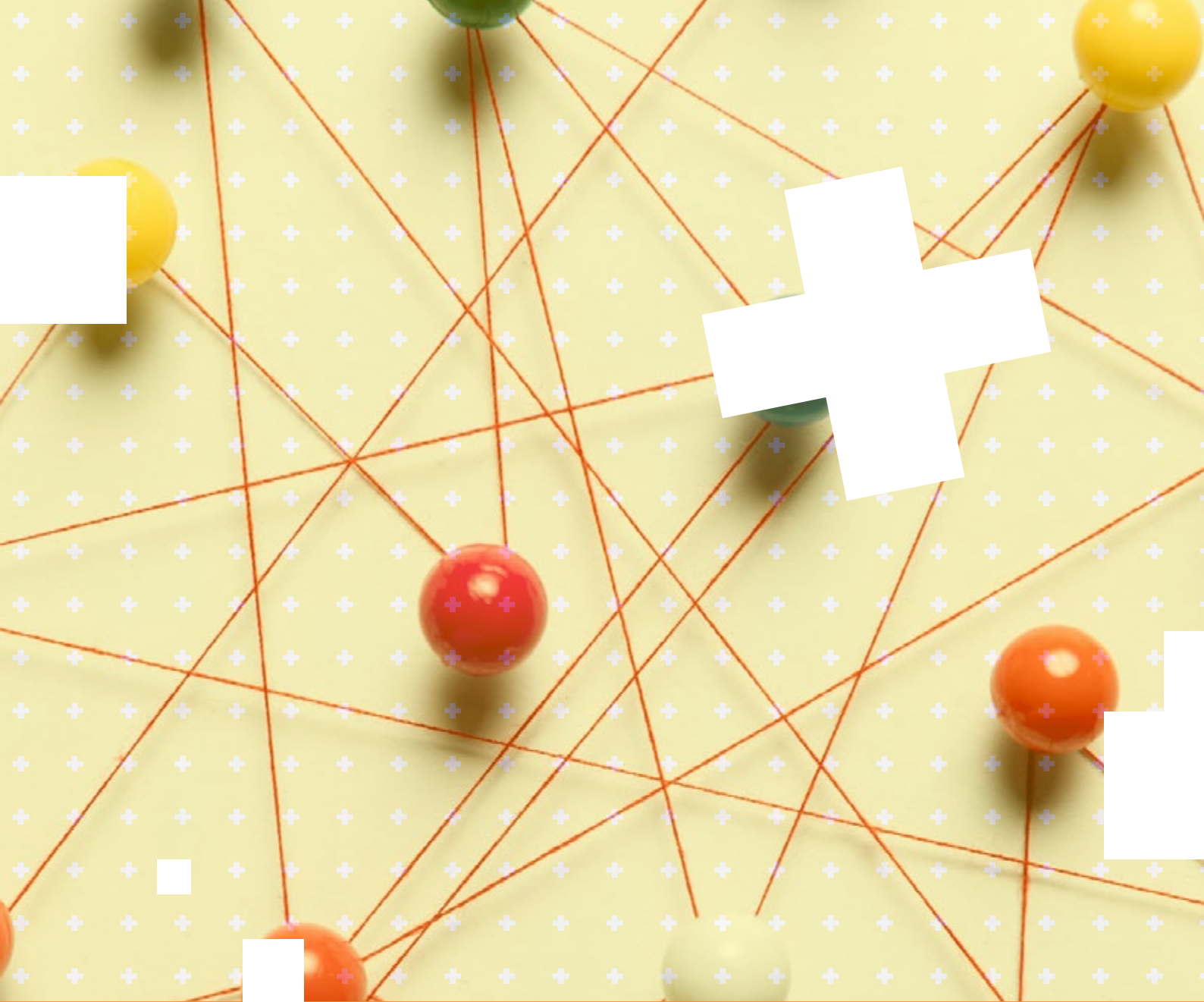
- Puedo explicar mi modelo de negocio en una frase clara.
- Veó cómo cada decisión afecta a las demás.
- Puedo detectar dónde hay ruido o tensión sin dramatizar.
- Sé que ajustar es parte natural del proceso.
- Entiendo mi negocio como un sistema, no como piezas sueltas.

### Ejercicio

Responde sin pensar demasiado:

- 1. Si tuviera que elegir solo un segmento, sería:**
- 2. Si tuviera que expresar el valor en una frase, sería:**
- 3. El canal principal donde se mueve mi cliente es:**
- 4. La relación que mi cliente necesita es:**
- 5. Mi oferta más clara y sostenible es:**

Lo que escribas ahora es tu **modelo actual**. Luego cambiará contigo.



---

## ANEXO A. PLANTILLA DE LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO

## Instrucciones:

Utiliza una hoja en orientación horizontal. Dibuja los siguientes bloques manteniendo espacio suficiente para escribir dentro, puedes seguir esta [herramienta de matriz del lienzo](#) y las instrucciones del Portal de Plataforma Pyme sobre el [lienzo](#) . Puedes escribir directamente o usar pequeñas notas adhesivas para mover ideas según avances.

### 1. PROPUESTA DE VALOR

- ▶ ¿Qué cambio o resultado ofreces?
- ▶ ¿Qué situación mejora para la persona cliente?
- ▶ ¿Qué diferencia tu forma de trabajar?

Escribe en una frase clara y cotidiana:

---

*Ayudo a (tipo de cliente) que (problema o necesidad) a (resultado o transformación) mediante (tu método, servicio o enfoque).*

### 2. Segmentos de clientes

- ▶ ¿Para quién está pensada tu propuesta?
- ▶ ¿Cómo vive esa persona el problema?
- ▶ ¿Qué le importa realmente resolver?

Describe personas reales, no público genérico.

---

### 3. Relación con el cliente

- ▶ ¿Cómo acompañas el proceso antes, durante y después del servicio?
- ▶ ¿Tu comunicación es cercana, técnica, directa, suave?
- ▶ ¿Cómo generas confianza sin convencer?

Define el tono, el ritmo y el tipo de acompañamiento.

---

## 4. Canales

- ▶ ¿Dónde el cliente descubre que tiene un problema?
- ▶ ¿Dónde busca soluciones?
- ▶ ¿Cómo llega a ti?
- ▶ ¿Cómo recibe tu servicio o producto?

Enumera solo los canales **que sí vas a sostener**.

---

## 5. Fuentes de ingresos

- ▶ ¿Cómo entra el dinero al negocio?
- ▶ ¿Qué formatos de servicio u oferta tienes?
- ▶ ¿Qué opciones permiten estabilidad (packs, programas, sesiones, productos, suscripciones)?

Mantén pocas ofertas y muy claras.

---

## 6. Recursos clave

- ▶ ¿Qué necesitas sí o sí para poder entregar el valor?
- ▶ Habilidades esenciales, herramientas básicas, espacio, materiales.

La lista debe ser breve.

---

## 7. Actividades clave

- ▶ ¿Qué acciones sostienen tu negocio?
- ▶ No todo lo que haces, solo lo que **cambia algo** para tu cliente o para tu estabilidad.

Ejemplos: entregar el servicio, comunicar con claridad, acompañar y revisar.

---

## 8. Socios clave

- ▶ ¿Quién te complementa?
- ▶ ¿Con quién compartes valores y público?
- ▶ ¿Qué alianzas alivian tu carga o amplían tu servicio?

No se trata de tener muchos socios, sino los adecuados.

---

## 9. Estructura de costes

- ▶ ¿Qué gastos son esenciales y recurrentes?
- ▶ ¿Cuáles pueden esperar?
- ▶ ¿Cuál es tu punto de equilibrio aproximado?

Divide en costes fijos y variables.

---

## Indicaciones adicionales

- ▶ Empieza siempre por **Segmentos + Propuesta de valor**.
- ▶ Completa después **Canales + Relación con el cliente + Fuentes de ingresos**.
- ▶ Finaliza con **Recursos + Actividades + Socios + Costes**.

Revisa y ajusta **mensualmente**, sin prisa y sin dramatizar.

---

# ANEXO B. EJEMPLO RELLENADO DEL LIENZO

Este ejemplo es **solo ilustrativo y muy sintético para ayudarte a empezar a hacer tu propio lienzo de manera sencilla, luego podrás detallar más aspectos.**

**Caso:** Fisioterapia para personas que trabajan muchas horas sentadas.

**Segmento:** Personas con dolor lumbar o cervical por trabajo de oficina.

**Propuesta:** Recuperar movilidad y bienestar mediante fisioterapia adaptada + ejercicios.

**Canales:** Google Maps y recomendaciones + Instagram para mostrar casos reales.

**Relación:** Cercanía, escucha y seguimiento después de la sesión.

**Ingresos:** Sesiones individuales, pack de 5 sesiones, programa completo de 6 semanas.

**Recursos:** Formación, camilla, espacio tranquilo, agenda digital.

**Actividades:** Evaluar, tratar, acompañar, ajustar plan.

**Socios:** Centro de pilates, médico rehabilitador.

**Costes:** Alquiler, suministros, autónomos, materiales básicos.

# ANEXO C. LISTA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTAS DE VALIDACIÓN

Estas preguntas sirven para escuchar al cliente **sin influirlo**.

1. ¿Qué problema estás intentando resolver?
2. ¿Cómo afecta tu día a día?
3. ¿Qué has probado antes?
4. ¿Qué funcionó y qué no funcionó?
5. ¿Qué te gustaría que cambiara?
6. ¿Qué te frena a la hora de decidirte?
7. ¿Cómo te gustaría que fuera el proceso ideal?

## Recordatorio

- ▶ No interrumpas.
- ▶ No vendas.
- ▶ No expliques tu solución.
- ▶ Solo escucha.

La validación ocurre **cuando tú desapareces y la realidad habla**.

# ANEXO D. PLANTILLA DE PROPUESTA DE VALOR

Complete en una frase clara:

**Ayudo a (cliente) que (problema) a (resultado) mediante (solución).**

Ejemplo:

Ayudo a personas que trabajan muchas horas sentadas y presentan dolor lumbar a recuperar su movilidad y bienestar mediante fisioterapia adaptada y ejercicios personalizados.

Realiza **3 versiones**:

1. La primera que salga
2. Una más simple
3. Una más directa y cotidiana

La mejor propuesta es la que **entiende tu cliente, no la más sofisticada.**

# ANEXO E. GUÍA DE EJERCICIOS FINALES

Realizar estos ejercicios **al finalizar la guía** ayuda a consolidar el modelo:

Ejercicio	Objetivo
Escribir tu modelo en una frase	Integrar la síntesis del negocio
Clasificar actividades clave	Ordenar el foco diario y semanal
Definir un canal principal y uno secundario	Mantener comunicación eficiente
Crear un pack / nivel de oferta	Dar claridad al ingreso
Planificar revisión mensual	Establecer mejora continua sin presión

# ANEXO F. BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS RECOMENDADOS

## Libros y guías:

- ▶ [Osterwalder & Pigneur, \*Generación de Modelos de Negocios\*.](#)
- ▶ [Ries, Eric — \*El método Lean Startup\*](#)
- ▶ [Blank, Steve — \*El manual del emprendedor\*](#)

**Plantilla**                      **editable**                      **gratuita**                      **del**                      **lienzo:**  
[Canvanizer](#)

[Herramienta de Plataforma Pyme](#)

En la aplicación [Canva](#), también hay plantillas que puedes utilizar.

En [Miro](#) también puedes diseñarla

En [Edit](#) hay también plantilla online

## Vídeos

[Resumen del libro de Generación de Modelos de Negocio](#)



**+ emprendimiento**  
**+ oportunidades**  
COMUNIDAD DE MADRID

