

# MANUAL

# LIENZO DE MODELO DE

# NEGOCIO



educarm  
Consejería de Educación,  
Juventud y Deportes



ceeim | CENTRO EUROPEO DE  
EMPRESAS E INNOVACIÓN  
DE MURCIA



Embarka

EDUCACIÓN  
EMPRENDEDORA  
EN EL AULA



# 1. PROPOSICIÓN DE VALOR

Esto de “proposición de valor” suena muy técnico, pero es realmente sencillo de entender. Como verás casi todos los bloques se comprenden bien escribiendo las preguntas adecuadas:

- ¿Qué tiene tu idea de valiosa?
- ¿Qué consigues solucionar frente a otras opciones?
- ¿En qué consiste tu solución?

Vemos cómo podría quedar este bloque en nuestro ejemplo:

Antonio y María dan respuesta a esas preguntas de la siguiente forma:

- Permite a la cantina ofrecer los bocadillos que la gente quiere.
- Se venden Más bocadillos. Los alumnos están más contentos.
- El alumno puede proponer que bocadillos les apetecería tomar.
- No quedan bocadillos sin vender.

Después de pensar en esto definen la empresa “quieromibocata.com” como una página Web que funcione bien en el móvil dónde los alumnos puedan comprar “tickets” para cambiar por los bocadillos que ellos quieren tomar.

Los tickets tienen caducidad. Si no recoges el bocadillo en el día puedes coger otro el próximo día, pero dentro de los sabores disponibles, no necesariamente los que tú quieres.



## 2. SEGMENTOS DE CLIENTES

Otra palabra rebuscada...

Con esto queremos decir “aquellas personas o empresas” a las que vas a solucionarle la vida. Hay que distinguir entre “personas particulares” y “empresas” ya que la forma de comunicarnos y venderles nuestra solución será distinta.

Aquí no vale eso de “Mi segmento de cliente es TODO el mundo”. Habrá que esforzarse un poco más. Esto sería como matar moscas a cañonazos. Muy sonoro, muy llamativo y también POCO efectivo. Por si fuera poco, también será más caro y te llevará más tiempo. Puedes buscar en google el coste de una bala de cañón... ¡prohibitivo!

Siguiente con el ejemplo:

Tenemos dos segmentos o grupos de clientes.

- Los alumnos que toman la merienda en el colegio y que frecuentemente piden el bocadillo o el sándwich en la cantina.
- Los profesores que meriendan en el colegio y que no suelen traer comida de casa.

Pensándolo un poco, Se han dado cuenta que Luís, el dueño de la cantina será su “cliente” principal ya que le podrían cobrar una pequeña parte de cada bocadillo vendido mediante su Web.

Una vez identificados los “clientes” del negocio hay que analizar bien cuál es su problema, entender bien qué hacen y cómo lo hacen, cuanto gastan...

Dentro de nuestros segmentos es también importante conocer porque algunos no suelen tomar el bocadillo en el centro. A lo mejor podríamos convertirlos en clientes de nuestra empresa.

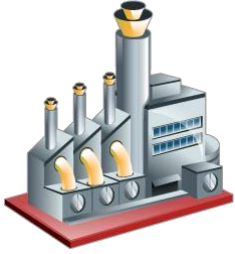


# 3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución representan las formas y maneras en las que nos ponemos en contacto con nuestros clientes.

Para esto hay que pararse a pensar cómo se relacionará nuestro cliente con nosotros... y nosotros con él. Para las distintas etapas puede haber un mismo canal o distintos dependiendo del caso:

- **Promoción:** ¿Cómo ofrecemos nuestro servicio de encargo de bocadillos? → Mediante una Web / Aplicación Móvil. También se enviarán correos electrónicos con el “bocadillo del mes” a los usuarios registrados en la web.
- **Evaluación:** ¿Le damos la oportunidad de probar fácilmente nuestro servicio? En nuestro ejemplo María y Antonio van a dar unos tickets de prueba a Luís para que pueda repartirlos a los que compren un bocadillo y un refresco.
- **Compra:** ¿Cómo encargarán nuestros compañeros y profesores los bocadillos? También mediante nuestra web, aunque la “recarga” de dinero se hará en la cantina. **Entrega:** El bocadillo se entregará como siempre, en la cantina
- **Postventa:** ¿Qué hacemos después de que un compañero o profesor haya usado nuestra web para pedir un bocadillo?. Le mandaremos un correo dando las gracias y dándole la oportunidad de opinar sobre el bocadillo que tomó.



## 4. ACTIVIDADES CLAVE

Este bloque incluye todas las actividades, tareas y procesos que tendrán que ser realizados para poder construir la propuesta de valor y también para hacer realidad el resto de bloques (comunicar la propuesta, entregar el producto y servicio, etc)

Para completar este bloque responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué acciones debes hacer para construir el producto o poder ofrecer el servicio? Montaje, fabricación, elaboración, diseño, ....
- ¿Qué tienes que hacer para entregar el producto a los clientes?
- ¿Qué harás para poder conseguir clientes y relacionarte con ellos?.
- ¿Cómo harás llegar el producto?
- ¿Cuáles son las acciones principales del negocio?.



# 5. RELACIONES CON LOS CLIENTES

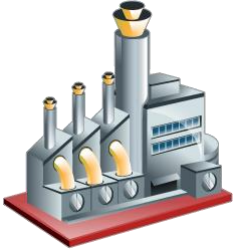
Este bloque habla acerca de cómo nos relacionamos con nuestros clientes. (Alumnos y profesores en nuestro ejemplo). Esto se refiere a la forma más o menos directa y a la dedicación de tiempo y personas a esta relación.

Par completar este bloque puede ser útil responder a las siguientes preguntas:

- ¿Vas a dar asistencia personal o todo va a realizarse vía web o servicio automatizado?
- ¿Vas a ofrecer la posibilidad de que tus clientes participen, opinen y se expresen en tu Web?

En nuestro ejemplo, el negocio de [quieromibocata.com](http://quieromibocata.com) va a tener una relación de tipo “Autoservicio”. Una vez que el usuario entra en la web se relaciona con nuestra empresa a través de ella, pudiendo encargar bocadillos.

También vamos a tener una relación con nuestros clientes de tipo “Comunidad” ya que permitiremos que los usuarios opinen sobre sabor, precio, presentación para que los demás usuarios (y también Luís, el dueño de la cantina) puedan conocerlas.



## 6. RECURSOS CLAVE

Este bloque responde a una pregunta muy fácil: ¿Qué es lo que tienes para hacer realidad el negocio?

Esto realmente se puede expresar en varias preguntas:

- ¿Qué es lo que tienes para poder hacer realidad la “propuesta de valor”?
- ¿Qué es lo que tienes para poder relacionarte con tus clientes tal y cómo lo has expresado en el bloque “relaciones con los clientes” y “canales”?

“Lo que tienes” puede ser de distinto tipo:

- Lo que sabes hacer. Aquellas cosas que has aprendido y practicado y te pueden ayudar a desarrollar la empresa.
- Personas con las que cuentas para trabajar en el proyecto.
- Locales, Oficinas, Edificios en los que puedes hacer realidad el negocio.
- Dinero con el que pagar el alojamiento de la web, algo de publicidad...;

En nuestro ejemplo, Antonio y María han respondido lo siguiente:

- Conocimiento de programación WEB
- Curso de diseño gráfico.
- Una sala del centro que nos va a prestar para trabajar de vez en cuando.
- 90 € con los que pagar el alojamiento web y hacer publicidad en papel



## 7. ALIADOS CLAVE

Los aliados clave son aquellos que no estarán en el negocio, pero serán muy importantes para que todo salga bien.

Los aliados clave aportan cosas (dinero, productos o servicios, promoción, enseñanzas, prestigio ...) que nos ayudarán a que el modelo de negocio se puede convertir en una realidad.

En nuestro ejemplo, Antonio y María tienen muy claro quiénes son sus aliados clave:

- Luís, el gerente de la cantina que además de cliente es el mayor aliado de [quierounbocata.com](http://quierounbocata.com). Si todo va bien quizá pueda ayudar a que esto funcione en otros centros educativos...
- El profesor de “Empresa” que nos echará una mano para hablar con el centro y con “Luís” para que nos tome en serio.
- El colegio que nos va ayudar en la difusión de “[quieromibocata.com](http://quieromibocata.com)” y nos va a dar permiso para hacer algo de publicidad dentro del centro.





## 8. FLUJO DE INGRESOS

Hablando claramente...” Dinero”. Aunque de forma más precisa nos referimos a “Cómo o en concepto de qué vamos a ingresar dinero”.

En un negocio podemos ingresar dinero de formas muy diferentes:

- Vendiendo un producto o servicio. Nosotros lo entregamos y el cliente nos lo paga. Sencillo.
- Alquilando un producto. Caso habitual en videojuegos que alquilamos durante unos cuantos días.
- Cobrando por el uso: Cuando vas al cine utilizas unas instalaciones por las que pagas.
- Suscripción: Ofreces un producto o servicio por el que el cliente paga cada cierto tiempo. Este tipo de ingreso recurrente es muy interesante ya que te garantiza ciertos ingresos durante periodos más o menos largos.

En el caso de “quieromibocata.com” el ingreso vendrá de:

- Comisión por cada bocadillo vendido en “quieromibocata.com”. Esta comisión la paga el dueño de la cantina como pago por el servicio.
- Publicidad que pondremos en la web con información sobre las actividades extraescolares que se pueden hacer en el centro. No será mucho, pero nos puede dar para pagar pequeños gastos del negocio.



## 9. ESTRUCTURA DE COSTES

Básicamente estamos hablando de la típica frase: “Genial, Genial, pero ¿Cómo vas a pagar todo esto?”

Todos los bloques anteriores tienen un coste. Si quieres hacer realidad la propuesta de valor, los canales para relacionarte con tus clientes, ... tendrás que gastar algo dinero.

En este bloque es importante que identifiques cuales son los costes más importantes que tendrás para hacer realidad el negocio. Sería interesante que al menos tuvieras los más importantes y prioritarios. Pensar en esto es importante... no te gustaría quedarte sin dinero a medias y sin poder terminar tu empresa.

También es importante distinguir dos tipos de costes:

- a) **Costes fijos:** Son aquellos que vas a tener sí o sí. Da igual el número de productos o servicios que entregues a tus clientes, estos gastos vas a tener que hacerlos.
- b) **Costes variables:** Normalmente se refieren a los gastos en suministros, esto es a las cosas que necesitas para vender cada uno de tus productos o servicio. Son “variables” porque si quieres vender 10 unidades necesitarás una cantidad de suministros distinta a la que necesitarías si vendieras 1000. ¿Cierto?

En nuestro ejemplo los costes son:

- Compra del nombre de la Web. Coste fijo cada dos años.
- Alojamiento de la web [quieromibocata.com](http://quieromibocata.com). Coste fijo mensual.
- Papel publicitario. Cada vez que hagamos una campaña de publicidad imprimiremos papeles de tipo anuncio.