

# GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO

---

RESEÑA DEL LIBRO DE  
Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor y  
Know Square SL.

## Introducción

Más que un libro, estamos ante una guía o manual para analizar modelos de negocio. Un contenido de actualidad, un formato innovador y un proceso lógico de aprendizaje, hacen de este libro, editado por Deusto, una herramienta francamente útil, un incentivo para revisar modelos de negocio existentes o diseñar nuevas empresas, en un momento donde el emprendimiento es esencial. Para Know Square, donde no somos sospechosos de falta de interés por los modelos de negocio –no en vano tenemos ya 34 trabajos publicados entre libros y conferencias– creemos que esta obra, que ha contado con la participación de 470 colaboradores de 45 países, y que ya ha sido una referencia a nivel mundial<sup>1</sup>, lo será ahora también en España. Al tiempo.

## Resumen del libro

Alexander no es precisamente un gurú. Uno de nuestros colaboradores habituales en Know Square, Fermín Ezquer, le sigue de cerca, ha leído su tesis, origen de este libro, de título original “*Business Model Generation*”, y confirma que no lo es, pero ha aportado mucho conocimiento a la materia, y sobre todo, claridad de ideas. Yves, aunque aparece como coautor, en realidad ha sido el director de la tesis de Alex. Si tienes espíritu emprendedor, si piensas constantemente en cómo crear valor, en cómo crear nuevas empresas o en cómo transformar tu empresa, si buscas formas innovadoras de hacer negocios para dejar atrás los modelos anticuados, es más que probable que te interese seguir leyendo. Basta con imaginarse nuestra empresa, nuestro sector o nuestro país dentro de diez años para darse cuenta de que las cosas no serán igual, que habremos cambiado o que deberemos cambiar. Si esto es un hecho, cómo no planteárselo a diario; cómo no revisar que nuestro modelo de negocio está actualizado. El libro se divide en cinco apartados: el **lienzo** (donde se describe, analiza y diseña el negocio), **patrones** empresariales existentes, técnicas para el **diseño**, la **estrategia** vista a través del modelo de negocio y por último un **proceso** genérico para el diseño de modelos de negocio innovadores.

### 1. El lienzo (canvas):

Es el lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio. Es esencial conocerlo, ya que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Los autores creen que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos, que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos; a su vez, estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia. Los nueve módulos son:

- a. **SM - Segmentos de mercado**, los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa, a saber: mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado y plataformas multilaterales.
- b. **PV - Propuestas de valor**, o conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. Los valores pueden ser cuantitativos o cualitativos, y como ejemplo podemos citar la novedad, la mejora del rendimiento, la personalización, el diseño, la marca o el estatus, el precio, la reducción de costes o de riesgos, la accesibilidad o la comodidad.

---

<sup>1</sup> Título original “*Business Model Generation*” Ed John Wiley & Sons Inc. 2010. Las primeras 70 páginas del libro en inglés pueden descargarse desde [http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration\\_preview.pdf](http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf)

- c. **C - Canales**, o modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos para llegar a ellos con una propuesta de valor. Pueden ser directos o indirectos, propios o de socios, y son: el equipo comercial, Internet, tiendas propias, tiendas de socios y mayorista. Las fases de cada canal son: (1) Información (2) Evaluación (3) Compra (4) Entrega (5) Postventa.
- d. **RCl - Relaciones con los clientes**, o diferentes relaciones que establece la empresa con determinados segmentos de mercado, ya sea personal o automatizada, y pueden estar basadas en la captación de clientes, la fidelización de clientes y la estimulación de las ventas. Las categorías de relaciones son la asistencia personal, la asistencia exclusiva, el autoservicio, los servicios automáticos, las comunidades de usuarios o la creación colectiva.
- e. **FI - Fuentes de ingresos**, o flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Se trata de responder a la pregunta ¿Por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Cada fuente de ingresos debe tener un mecanismo de fijación de precios: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad. Se pueden generar ingresos por venta de activos, por cuota por uso, cuota de inscripción, préstamos o alquiler, concesión de licencias, comisiones o publicidad.
- f. **RC – Recursos clave**, o los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos; además, pueden tenerse en propiedad o alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.
- g. **AC – Actividades clave**, o acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Se pueden dividir –en función de su categoría- en actividades de producción, de resolución de problemas, o de plataforma/red.
- h. **AsC –Asociaciones clave**, o red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio, y que son de cuatro tipos (1) alianzas estratégicas con empresas no competidoras (2) Cooperación o asociaciones estratégicas con empresas competidoras, (3) *Joint Ventures* para crear nuevos negocios (4) Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros. Pueden existir tres motivaciones para establecer asociaciones (1) Optimización y economía de escala (2) Reducción de riesgos e incertidumbre (3) Compra de productos y actividades.
- i. **EC – Estructura de costes**, necesarios para la puesta en marcha del modelo de negocio. Hay dos amplias clases: según costes y según valor. Los costes pueden ser fijos, variables, economías de escala y economías de campo.

La plantilla para trabajar sobre esta primera etapa, puede descargarse en [http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business\\_model\\_canvas\\_poster.pdf](http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf)

## 2. Patrones:

En arquitectura, patrón se refiere al concepto de captar ideas de diseño arquitectónico como descripciones arquetípicas y reutilizables. Por lo tanto, aquí se describen modelos de negocio que tienen características, organizaciones o comportamientos similares. Se han perfilado cinco patrones a partir de conceptos clave de la literatura empresarial, traduciéndolos al idioma del “lienzo” para permitir la comparación de conceptos, facilitar su comprensión y simplificar su aplicación. Un mismo modelo de negocio puede incorporar varios patrones. Los autores describen (1) concepto de desagregación (2) *long tail* (3) plataforma multilateral (4) gratuitos y (5) abiertos.

- a. **Desagregación**, este concepto sostiene que existen tres tipos de actividades empresariales diferentes: relaciones con clientes, innovación de productos e infraestructuras, y cada uno tiene diferentes imperativos económicos, competitivos y culturales.

- b. **Long Tail**, este modelo es vender menos de más, ofrecer una amplia gama que por separado tienen un bajo volumen. Requiere costes de inventario bajos y plataformas potentes.
- c. **Plataformas multilaterales**, que reúnen a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes. Solamente son valiosas para un grupo de clientes si los demás grupos también están presentes, y se crea valor al permitir la interacción entre los diferentes grupos. Su valor aumenta a medida que aumenta el número de usuarios, o efecto de red.
- d. **Gratis**, o modelo en el que al menos un segmento de mercado se beneficia constantemente de una oferta gratuita. Existen varios patrones que lo hace posible, y una parte del modelo o segmento del mercado financia los productos o servicios que se ofrecen gratuitamente a otra parte o segmento.
- e. **Abiertos**, se pueden utilizar para crear y captar valor mediante la colaboración sistemática con socios externos, lo que puede hacerse “de fuera adentro”, aprovechando las ideas externas de la empresa, o “de dentro afuera”, proporcionando a terceros ideas o activos que no se estén utilizando en la empresa.

### 3. Diseño:

El trabajo de los diseñadores implica una búsqueda constante del método ideal para crear lo nuevo, descubrir lo inexplorado o encontrar la funcional. Deben cruzar las barreras del pensamiento para generar nuevas opciones y generar valor para los usuarios. Los autores describen seis técnicas de diseño de modelos de negocio: aportaciones de clientes, ideación, pensamiento visual, creación de prototipos, narración de historias y escenarios.

- a. **Aportaciones de clientes:** la adopción de la perspectiva del cliente es un principio rector del proceso de diseño de modelos de negocio, fuente de información para la toma de decisiones sobre propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos. Interesante el mapa de empatía que se adjunta, y que responde a las preguntas ¿Qué ve? ¿Qué piensa y siente? ¿Qué oye? ¿Qué dice y qué hace? ¿Qué esfuerzos hace? ¿Qué resultados obtiene?
- b. **Ideación:** una cosa es esquematizar un modelo de negocio actual, y otra muy distinta diseñar un modelo de negocio nuevo e innovador. Hace falta un proceso creativo que genere múltiples ideas para seleccionar las mejores. Este proceso se llama ideación, y las ideas pueden surgir de los epicentros de la innovación (recursos, oferta, clientes, finanzas, mix) y de preguntas del tipo “y si...”
- c. **Pensamiento visual:** es el uso de herramientas como fotografías, esquemas, diagramas, notas autoadhesivas para crear significado y establecer un debate al respecto. Este libro hace referencia a dos técnicas: el uso de estas notas y la combinación de dibujos con el lienzo de modelo de negocio, utilizando cuatro procesos que el pensamiento visual ayuda a mejorar: captación de la esencia y la comprensión, mejora del diálogo, la exploración de ideas y la comunicación.
- d. **Narración de una historia visual:** una forma eficaz de contar un modelo de negocio sería contar una historia imagen por imagen, pues la representación completa podría abrumar a los participantes. Para ello, hay que esquematizar el modelo de negocio, dibujar los elementos, definir el guión y contar la historia.
- e. **Creación de prototipos:** son potentes herramientas para el desarrollo de un modelo de negocio nuevo e innovador. Este método convierte los conceptos abstractos en tangibles y facilita la exploración de ideas nuevas. No es un borrador del modelo de negocio real, sino una herramienta para reflexionar sobre las direcciones que podría tomar el modelo de negocio. Los

prototipos deben hacerse a diferentes escalas: dibujo en una servilleta, lienzo o canvas elaborado, plan de negocio y prueba de campo.

- f. **Narración de historias**, que es un arte infravalorado y poco utilizado en el mundo empresarial: contamos cuentos a nuestros hijos como nos contaron nuestros padres, contamos chismes en la empresa y con los amigos, pero no lo aplicamos en nuestro trabajo. La narración sirve para explicar eficazmente en qué consiste el modelo. Las buenas historias enganchan al público, por lo que una historia es la herramienta ideal para preparar un debate en profundidad sobre un modelo de negocio y la lógica subyacente.
- g. **Escenarios**: pueden ser guías útiles para orientar el diseño de nuevos modelos de negocio o la innovación a partir de modelos existentes. Su función principal es aportar al proceso de desarrollo del modelo de negocio un contexto de diseño específico detallado. Se describen dos tipos de escenarios: el primero es el relacionado con el cliente, mientras que el segundo se describe el entorno en que un modelo de negocio competirá en el futuro.

#### 4. Estrategia:

En este apartado los autores explican cómo reinterpretar la estrategia a través de la lente del lienzo o *canvas* del modelo de negocio, lo que puede hacer cuestionarse constructivamente los modelos establecidos y analizar de forma estratégica el entorno de actuación de tu modelo. Lo hacen a través del estudio de cuatro áreas estratégicas: el entorno del modelo de negocio, la evaluación del modelo, una perspectiva del modelo sobre la estrategia del océano azul y la gestión de varios modelos de negocio en una misma empresa.

- a. **Entorno del Modelo**: se estudia aquí el contexto, los factores de diseño y las restricciones:
  - Fuerzas del mercado (Segmentos, necesidades, costes de cambio, capacidad generación de ingresos, cliente y oferta).
  - Fuerzas de la industria (proveedores, inversores, competidores, nuevos jugadores y productos o servicios sustitutivos).
  - Tendencias Clave (Normalizadoras, sociales/culturales, socioeconómicas y tecnológicas).
  - Fuerzas Macroeconómicas (mercado, capital, infraestructura económica, productos básicos y otros recursos).
- b. **Evaluación de Modelos**: al igual que una revisión médica, una evaluación periódica del modelo de negocio permite a las empresas evaluar su posición en el mercado y adaptarse en función de los resultados. Los autores describen dos tipos de evaluaciones: en primer lugar, una evaluación general de un modelo de ejemplo, y luego aportando una serie de listas de comprobaciones o *check lists* para evaluar un DAFO, que hace complementario al *canvas*.
- c. **Perspectiva sobre la estrategia del océano azul**: en este apartado, los autores sostienen que el modelo de análisis presentado en el libro es compatible e incluso una extensión perfecta de las herramientas analíticas que Kim y Mauborgne presentan en su libro “La estrategia del océano azul”, del que han vendido millones de ejemplares. Plantean cuatro preguntas clave que desafían la lógica estratégica de un sector y el modelo de negocio establecido: (1) qué variables eliminar del sector (2) que variables deben reducirse por debajo de la norma del sector (3) que variables deben aumentar muy por encima de la norma (4) que variables no ha ofrecido nunca el sector y hay que ofrecer.
- d. **Gestión de varios modelos de negocio**: incluye cuatro algunos ejemplos de empresas que innovan un nuevo modelo de negocio sin dejar de lado el modelo existente.

## 5. Proceso:

En este capítulo se ligan los conceptos y las herramientas compartidas a lo largo del libro, con el fin de simplificar la tarea de configuración y puesta en marcha de una iniciativa de diseño de modelo de negocio, personalizable, y en cinco fases: movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión. La innovación en modelos de negocio puede tener cuatro objetivos: satisfacer necesidades desatendidas por el mercado, comercializar nuevas tecnologías, mejorar o transformar un mercado existente o crear un modelo nuevo. Los factores específicos que afectan a las organizaciones consolidadas son: el factor reactivo, el adaptativo, el expansionista y el proactivo o exploratorio.

El libro concluye con una serie de útilagos dedicados a los Modelos de Negocio de organizaciones sin ánimo de lucro, un ejemplo de aplicación de modelos de negocio en organizaciones, un resumen de cómo se concibió este libro así como el modelo de negocio que lo sustenta. En definitiva, un libro permanente de consulta para organizaciones con ánimo constante de mejorar desde la humildad de saber que les falta mucho por aprender.

Know Square 2011 – Juan Fernández-Aceytuno  
12/04/11