

Tiene un manual para visionarios, revolucionarios y desafiantes que se esfuerzan por desafiar los modelos comerciales pasados de moda y diseñar las empresas del mañana. Es un libro para ...

# Business Model Generation

escrito por

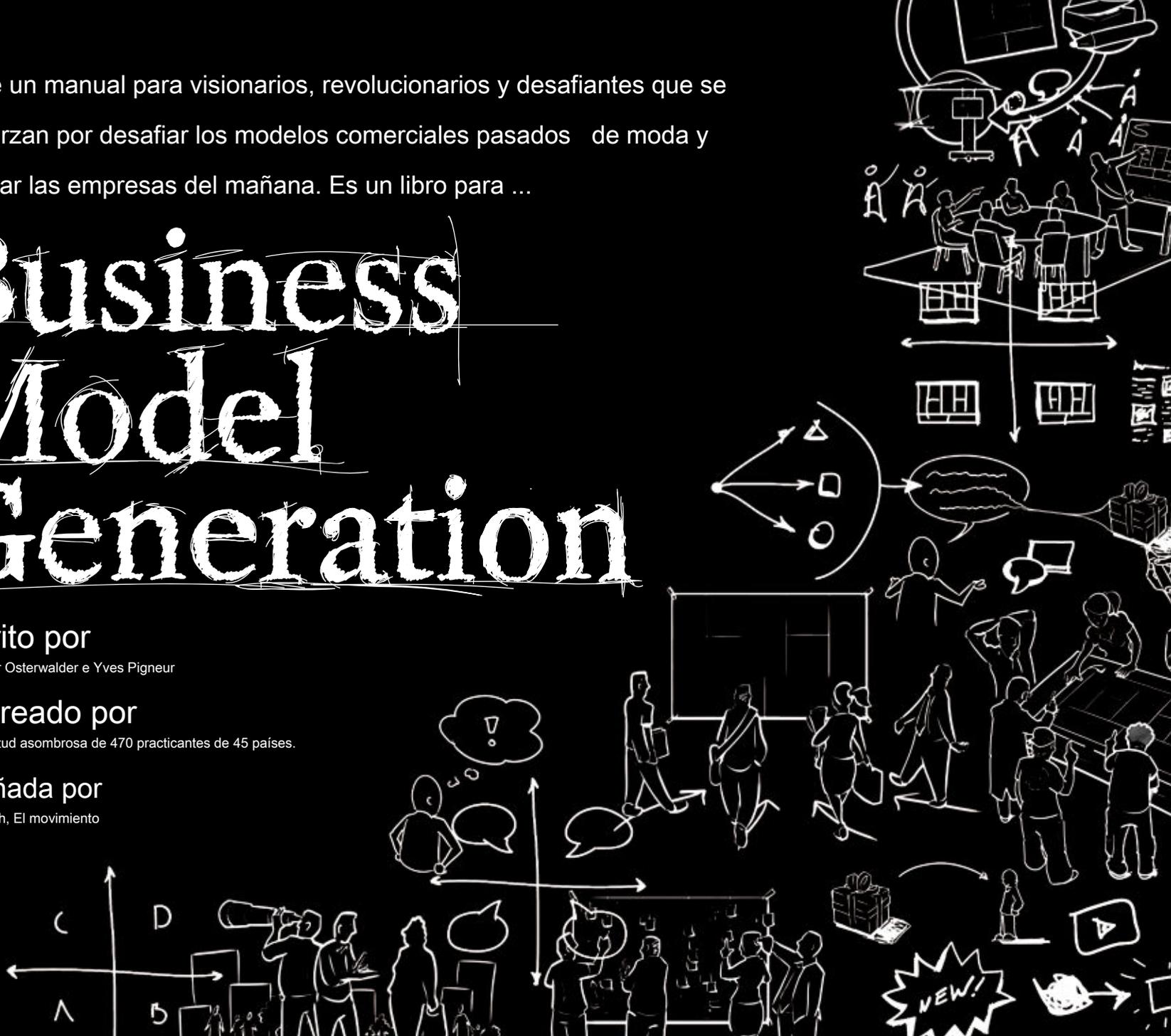
Alexander Osterwalder e Yves Pigneur

co-creado por

Una multitud asombrosa de 470 practicantes de 45 países.

diseñada por

Alan Smith, El movimiento



Enjoy this  
preview and buy  
the Book at...

— Alex, Yves,  
Alan, Tim,  
and Patrick

Los valores en euros se calculan a 0,70 euros  
por dólar estadounidense.

Papel, impresión y acabado:  
Modderman Drukkerij  
Amsterdam, Holanda  
[www.modderman.nl](http://www.modderman.nl)

El texto se establece en HTF  
Whitney y HTF Mercury con mucha  
letra.

Diseñado por  
Alan Smith, El movimiento  
[www.thmymnl.com](http://www.thmymnl.com)

Fotografía por  
Rannie Turrigan  
Toronto Canada  
[www.rannieturrigan.com](http://www.rannieturrigan.com)

Ilustrado por  
JAM Pensamiento visual,  
Amsterdam, Holanda  
[www.jam-site.nl](http://www.jam-site.nl)

ilustraciones adicionales de  
XPLANE: El pensamiento visual co. Portland,  
OR EE. UU.  
[www.xplane.com](http://www.xplane.com)

© 2009 Alexander Osterwalder e Yves Pigneur

Este libro fue autoeditado ISBN:  
978-2-8399-0580-0



www.

Negocio

Modelo

Generacion

.COM

~~Handbook para visionarios, relacionados y desafiados~~

Escrito por

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur

Diseño

Alan Smith, El movimiento

Editor y coautor colaborador Tim

Clark

Producción

Patrick van der Pijl

Co-creado por una increíble multitud de

470 practicantes de 45 países

**Co-creado por:**

|                     |                                  |                                 |                                 |                          |                               |
|---------------------|----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| Ellen Di Resta      | Mateo Milán                      | Karen Hembrough                 | Frank Camille Lagerveld         | Peter Froberg            | Jeroen de Jong                |
| Michael Anton Dila  | Ralf Beuker                      | Piloto de Ronald                | Andrés Alcalde                  | Lino Piani               | Gertjan Verstoep              |
| Remko Vochteloo     | Sander Smit                      | Yves Claude Aubert              | Álvaro Villalobos M             | Eric Jackson             | Steven Devijver               |
| Victor Lombardi     | Norbert Herman                   | Wim Saly                        | Bernard Racine                  | Indrajit Datta Chaudhuri | Jana Thiel                    |
| Jeremy Hayes        | Atanas Zaprianov                 | Woutergort                      | Pekka Matilainen                | Martin Fanghanel         | Walter Brand                  |
| Alf Rehn            | Linus Malmberg                   | Fanco Ivan Santos Negrelli Amee | Bas van Oosterhout              | Michael Sandfær          | Stephan Ziegenhorn            |
| Jeff De Cagna       | Deborah Mills-Scofield           | Shah                            | Caza de gillian                 | Niall Casey              | Frank Meeuwsen                |
| Andrea Mason        | Peter Knol                       | Lars Mårtensson                 | Bart Boone                      | John McGuire             | Colin Henderson               |
| Jan Ondrus          | Jess McMullin                    | Kevin Donaldson                 | Michael Moriarty                | Vivian Vendeirinho       | Danilo Tic                    |
| Simon Evenblij      | Marianela Ledezma                | JD Stein                        | Miguel                          | Martèl Bakker Schut      | Marco Raaijmakers             |
| Chris Walters       | Ray Guyot                        | Ralf de Graaf                   | Diseño para la innovación       | Stefano Mastrogiacoo     | Marc Sniukas                  |
| Caspar van Rijnbach | Martín Andrés Giorgetti          | Lars Norrman                    | Tom Corcoran                    | Mark Hickman             | Khaled Algasem                |
| Benmlih             | Geert van Vlijmen                | Sergey Trikhachev               | Ari Wurmann                     | Dibrov                   | Jan Pelttari                  |
| Rodrigo Miranda     | Rasmus Rønholt                   | Thomas                          | Antonio Robert                  | Reinhold König           | Yves Sinner                   |
| Saul Kaplan         | Tim Clark                        | Alfred Herman                   | Wibe van der Pol                | Marcel Jaeggi            | Michael Kinder                |
| Lars Geisel         | Richard Bell                     | Bert Spangenberg                | paola valeri                    | John O'Connell           | Vince Kuraitis                |
| Simon Scott         | Erwin Blom                       | Robert van Kooten               | Michael Sommers                 | Javier Ibarra            | Teófilo Asuan Santiago IV Ray |
| Dimitri Lévíta      | Frédéric Sidler                  | Hans Suter                      | Nicolas Fleury                  | Lytton él                | Lai                           |
| Johan √firneblad    | John LMKiggundu                  | Lobo Schumacher                 | Gert Steens                     | Marije Sluis             | Lluvia de ideas semanal       |
| Craig Sadler        | Robert Elm                       | Bill Welter                     | José Sebastián Palazuelos       | David Edwards            | Huub Raemakers                |
| Praveen Singh       | Ziv Baida                        | Michele Leidi                   | Lopez                           | Martin Kuplens-Ewart     | Peter Salmon                  |
| Livia Labate        | Andra Larin-van der Pijl Eirik V | Asim J. Ranjha                  | jorge zavala                    | Jay Goldman              | Philippe                      |
| Kristian Salvesen   | Johnsen                          | Peter Troxler                   | Harry Heijligers                | Isckia                   | Khawaja M.                    |
| Daniel Egger        | Boris Fritscher                  | Ola Dagberg                     | Armand Dickey                   | Nabil Harfoush           | Jille Sol                     |
| Diogo Carmo         | Mike Lachapelle                  | Wouter van der Burg Artur       | Jason King                      | Yannick                  | Renninger, Wolfgang           |
| Marcel Ott          | Albert Meige                     | Schmidt                         | Kjartan Mjoesund                | Raoef Hussainali         | Daniel Pandza                 |
| Guilhem Bertholet   | Pablo M. Ramirez                 | Losa                            | Louis Rosenfeld                 | ronald van den hoff      | Robin Uchida                  |
| Thibault Estier     | Jean-Loup                        | Peter Jones                     | Ivo Georgiev                    | Melbert Visscher         | Pius Bienz                    |
| Stephane Rey        | Colin Pons                       | Sebastián Ullrich               | Donald Chapin                   | Manfred Fischer          | Iván Torreblanca              |
| Chris Peasner       | Vacherand                        | Andrew Pope                     | Annie Shum                      | Joe Chao                 | Berry Vetjens                 |
| Jonathan Lin        | Guillermo José Aguilar           | Fredrik Eliasson                | Valentin Crettaz                | Carlos Meca              | David Crow                    |
| Cesar Picos         | Adriel Haeni                     | Bruce MacVarish                 | Dave Crowther                   | Mario Morales            | Helge Hannisdal               |
| Florian             | Lukas Prochazka                  | Göran Hagert                    | Chris J. Davis                  | Paul Johannesson         | María Droujkova               |
| Armando Maldonado   | Kim Korn                         | Markus Gander                   | Frank Della Rosa                | Rob Griffiths            | Leonard Belanger              |
| Eduardo Míguez      | Abdullah Nadeem                  | Marc Castricum                  | Christian Schüller              | Marc-Antoine Garrigue    | Fernando Sáenz-Marrero        |
| Anouar Hamidouche   | Rory O'Connor                    | Nicholas K. Niemann             | Luis Eduardo de Carvalho Patrik | Wassili Bertoen          | Susan Foley                   |
| Francisco perez     | Hubert de Candé                  | Christian Labezin               | Ekström                         | Bart Pieper              | Vesela Koleva                 |
| Nicky Smyth         | Frans Wittenberg                 | Claudio D'Ipollitto             | Greg Krauska                    | Bruce E. Terry           | Martijn                       |
| Bob Dunn            | Jonas Lindelöf                   | Aurel Hosennen                  | Giorgio Casoni                  | Michael N. Wilkens       | Eugen Rodel                   |
| Carlo Arioli        | Gordon Gray                      | Adrian Zaugg                    | Stef Silvis                     | Himikel -TrebeA          | Edward Giesen                 |

|                              |                             |                        |                          |                         |                    |
|------------------------------|-----------------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------|
| Marc Faltheim                | Ricardo Dorado              | Stephan Linnenbank     | Jose Alfonso Lopez       | Edwin Beumer            | Manuel Toscano     |
| Nicolás De Santis            | John Smith                  | Liliana                | Eric Schreurs            | Dax Denneboom           | John Sutherland    |
| Antoine Perruchoud           | varilla                     | José Fernando Quintana | Donielle Buie            | Mohammed Mushtaq        | Remo Knops         |
| Bernd Nurnberger             | Eddie                       | Reinhard Prügl         | Adilson Chicória         | Gaurav Bhalla           | Juan marquez       |
| Patrick van Abbema           | Jeffrey Huang               | Brian Moore            | Asanka Warusevitane      | Silvia Adelhelm         | Chris Hopf         |
| Arena de Terje               | Terrance Moore              | Gabi                   | Jacob Ravn               | Heather McGowan         | Marc Faeh          |
| Leandro Jesús                | nse_55                      | Marko Seppänen         | Hampus Jakobsson         | Phil Sang Yim           | Madera de Urquhart |
| Karen Davis                  | Leif-Arne Bakker            | Erwin Fielt            | Adriaan Kik              | Moel Barry              | Lise Tormod        |
| Tim Turmelle                 | Edler Herbert               | Olivier Glassey        | Julián Domínguez Laperal | Vishwanath              | Curtis L. Sippel   |
| Anders Sundelin              | Björn Kijl                  | Francisco Conde        | MarcoW J Derksen         | Edavayyanamath          | Abdul Razak Manaf  |
| Renata Phillippi             | Chris Finlay                | Fernández              | Dr. KarstenWillrodt      | Rob Manson              | George B. Steltman |
| Martin Kaczynski             | Philippe Rousselot          | Valérie Chanal         | Patrick Feiner           | Rafael Figueiredo       | Karl Madriguera    |
| Franco                       | Rob Schokker                | Anne McCrossan         | Dave Cutherell           | Jeroen Mulder           | Mark McKeever      |
| Bala Vaddi                   | Wouter Verwer               | Larsen                 | Di Prisco                | Emilio De Giacomo       | Linda Bryant       |
| Andrew Jenkins               | Jan Schmiedgen              | Fred Collopy           | Darlene Goetzman         | Franco Gasperoni        | Jeroen Hinfelaar   |
| Dariush Ghatan               | Ugo Merkli                  | Jana Görs              | Mohan Nadarajah          | Michael Weiss           | Dan Keldsen        |
| Marcus Ambrosch              | Jelle                       | Patrick Foran          | Fabrice Delaye           | Francisco Andrade       | Damien             |
| Jens Hoffmann                | Dave Gray                   | Edward Osborn          | Sunil Malhotra           | Arturo Herrera Sapunar  | Roger A. Shepherd  |
| Steve Thomson                | Rick le Roy                 | Greger Hagström        | Jasper Bouwsma           | Vincent de Jong         | Morten Povlsen     |
| Eduardo MMorgado             | Ravila Blanca               | Alberto Saavedra       | Artes Ouke               | Kees Groeneveld         | Lars Zahl          |
| Rafal Dudkowski              | David G Luna Arellano Joyce | Remco de Kramer        | Alexander Troitzsch      | Henk Bohlander          | Elin Mørch Langlo  |
| António Lucena de Faria Knut | Hostyn                      | Lillian Thompson       | Brett Patching           | Sushil Chatterji        | Xuemei Tian        |
| Petter Nor                   | ThorwaldWestmaas            | Howard Brown           | Clifford Thompson        | Tim Parsey              | Harry Verwayen     |
| Ventenat Vincent             | Jason Theodor               | Emil Ansarov           | Jorgen Dahlberg          | Georg EA Stampfl        | Riccardo Bonazzi   |
| Peter Eckrich                | Sandra Pickering            | Frank Elbers           | Christoph Mühlethaler    | Markus Kreutzer         | André Johansen     |
| Shridhar Lolla               | Trond M Fflövstegaard       | Horacio Alvaro Viana   | Ernest Buise             | Iwan Schneider          | Colin Bush         |
| Jens Larsson                 | Jeaninne Horowitz Gassol    | Markus Schroll         | Alfonso Mireles          | Michael Schuster        | Alexander Korbee   |
| David Sibbet                 | Lukas Feuerstein            | Hylke Zeijlstra        | Richard Zandink          | Ingrid Beck             | J Bartels          |
| Mihail Krikunov              | Nathalie Magniez            | Cheenu Srinivasan      | Fraunhofer IAO           | Antti Äkräs             | Steven Ritchey     |
| Edwin Kruis                  | Giorgio Pauletto            | Cyril Durand           | Tor Rolfsen Grønsund     | EHJ Peet                | Clark Golestani    |
| Roberto Ortelli              | Martijn Pater               | Jamil Aslam            | David M. Weiss           | Ronald Poulton          | Leslie Cohen       |
| Shana Ferrigan Bourcier      | Gerardo Pagalday Eraña      | Oliver Buecken         | Kim Peiter Jørgensen     | Ralf Weidenhammer       | Amanda Smith       |
| Jeffrey Murphy               | Haider Raza                 | Precio del JohnWesner  | Stephanie diamante       | Craig Rispin            | Benjamin De Pauw   |
| Lonnie Sanders III           | Ajay Ailawadhi              | Axel Friese            | Stefan Olsson            | Nella van Heuven        | André Macieira     |
| ArnoldWytenburg              | Adriana Ieraci              | Gudmundur Kristjánsson | Anders Stølan            | Ravi Sodhi              | Wiebe de Jager     |
| David Hughes                 | Daniël Giesen               | Rita Shor              | Edward Koops             | Dick Rempt              | Raym Cuervo        |
| Paul Ferguson                | Erik Dejonghe               | Jesús Villar           | Prasert Thawat-          | Rolf Mehnert            | Mark Evans DM      |
| Diseño de Servicio Frontier, | Tom Winstanley              | Espen Figenschou-      | chokethawee              | Luis Stabile            | Susan Schaper      |
| LLC                          | Heiner P. Kaufmann          | Skotterud              | Pablo Azar               | Consultoría empresarial |                    |
| Peter Noteboom               | Edwin Lee Ming Jin          | James Clark            | MelissaWithers           | Aline Frankfort         |                    |

¿Tiene espíritu emprendedor?

si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Está pensando constantemente en cómo crear valor y construir nuevos negocios, o cómo mejorar o transformar su organización?

si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Está tratando de encontrar formas innovadoras de hacer negocios para reemplazar las viejas y obsoletas?

si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

# Si has respondido

"si" a cualquiera de estas  
preguntas, bienvenido  
a nuestro grupo!

Tiene un manual para visionarios, revolucionarios y  
desafiantes que se esfuerzan por desafiar los modelos  
comerciales pasados de moda y diseñar las empresas del  
mañana. Es un libro para la generación de modelos de negocio.

# Siete caras de Modelo de negocio Innovación



## El ejecutivo senior

Jean-Pierre Cuoni,

*Presidente / EFG International*

**Enfoque:** Establecer un nuevo modelo de negocio en una industria antigua.

Jean-Pierre Cuoni es presidente de EFG

International, un banco privado con lo que puede ser el modelo de negocio más innovador de la industria.

Con EFG está transformando profundamente las relaciones tradicionales entre el banco, los clientes y los gerentes de relaciones con los clientes.

Visualizar, diseñar y ejecutar un modelo de negocio innovador en una industria conservadora con actores establecidos es un arte, y

uno que ha colocado a EFG International entre los bancos de más rápido crecimiento en su sector.



## El intraemprendedor

Dagfinn Myhre,

*Responsable de modelos de negocio de I + i / Telenor*

**Enfoque:** ayudar a explotar los últimos avances tecnológicos con los modelos de negocio adecuados

Dagfinn dirige una unidad de modelo de negocio en

Telenor, uno de los diez operadores de telefonía móvil más grandes del mundo. El sector de las telecomunicaciones exige una innovación continua, y las iniciativas de Dagfinn ayudan a Telenor a identificar y comprender modelos sostenibles que aprovechan el potencial de los últimos desarrollos tecnológicos. Mediante un análisis profundo de las tendencias clave de la industria y mediante el desarrollo y el uso de herramientas analíticas de vanguardia, el equipo de Dagfinn explora nuevos conceptos y oportunidades comerciales.



## El emprendedor

Mariëlle Sijgers,

*Emprendedor / CDEF Holding BV*

**Enfoque:** abordar las necesidades insatisfechas de los clientes y construir nuevos modelos comerciales a su alrededor

Mariëlle Sijgers es una emprendedora de pleno derecho.

Junto con su socio comercial, Ronald van den Hoff, está revolucionando la industria de reuniones, congresos y hotelería con modelos comerciales innovadores.

Liderados por las necesidades insatisfechas de los clientes, la pareja ha inventado nuevos conceptos como Seats2meet.com, que permite la reserva sobre la marcha de reuniones en ubicaciones no tradicionales. Juntos,

Sijgers y van den Hoff juegan constantemente con nuevas ideas de modelos de negocio y lanzan los conceptos más prometedores como nuevas empresas.



### El inversor

Gert Steens, *Presidente y analista de inversiones / Oblonski BV*

**Enfoque: invertir en empresas con los modelos de negocio más competitivos**

Gert se gana la vida identificando los mejores modelos de negocio. Invertir en la empresa equivocada con el modelo equivocado podría costar a sus clientes millones de euros y a él su reputación. Comprender modelos de negocio nuevos e innovadores se ha convertido en una parte fundamental de su trabajo. Va mucho más allá de los análisis financieros habituales y compara modelos de negocio para detectar diferencias estratégicas que pueden impartir una ventaja competitiva. Gert busca constantemente innovaciones en los modelos de negocio.



### El consultor

Bas van Oosterhout, *mayor Consultor / Capgemini Consulting*

**Enfoque: ayudar a los clientes a cuestionar sus modelos de negocio e imaginar y construir nuevos**

Bas es parte del equipo de innovación empresarial de Capgemini. Junto a sus clientes, le apasiona impulsar el rendimiento y renovar la competitividad a través de la innovación.

La innovación del modelo de negocio es ahora un componente central de su trabajo debido a su gran relevancia para los proyectos de los clientes. Su objetivo es inspirar y ayudar a los clientes con nuevos modelos de negocio, desde la ideación hasta la implementación. Para lograr esto, Bas se basa en su conocimiento de los modelos comerciales más poderosos, independientemente de la industria.



### El diseñador

Trish Papadacos, *Propietario único / The Institute of You*

**Enfoque: encontrar el modelo de negocio adecuado para lanzar un producto innovador**

Trish es una joven diseñadora talentosa que es particularmente hábil para captar la esencia de una idea y tejérla en las comunicaciones con el cliente. Actualmente está trabajando en una de sus propias ideas, un servicio que ayuda a las personas que están en transición entre carreras. Después de semanas de investigación en profundidad, ahora está abordando el diseño. Trish sabe que tendrá que encontrar el modelo de negocio adecuado para llevar su servicio al mercado. Ella comprende la parte orientada al cliente, en eso trabaja a diario como diseñadora. Pero, dado que carece de educación empresarial formal, necesita el vocabulario y las herramientas para tener una visión global.



### El emprendedor concienzudo

Iqbal Quadir, *Emprendedor social / Fundador de Grameen Phone*

**Enfoque: lograr un cambio social y económico positivo a través de modelos comerciales innovadores**

Iqbal busca constantemente modelos de negocio innovadores con potencial de impacto social profundo. Su modelo transformador llevó el servicio telefónico a más de 100 millones de bangladesíes, utilizando la red de microcréditos del Grameen Bank. Ahora está buscando un nuevo modelo para llevar electricidad asequible a los pobres. Como director del Legatum Center del MIT, promueve el empoderamiento tecnológico a través de

las empresas como vía de desarrollo económico y social.

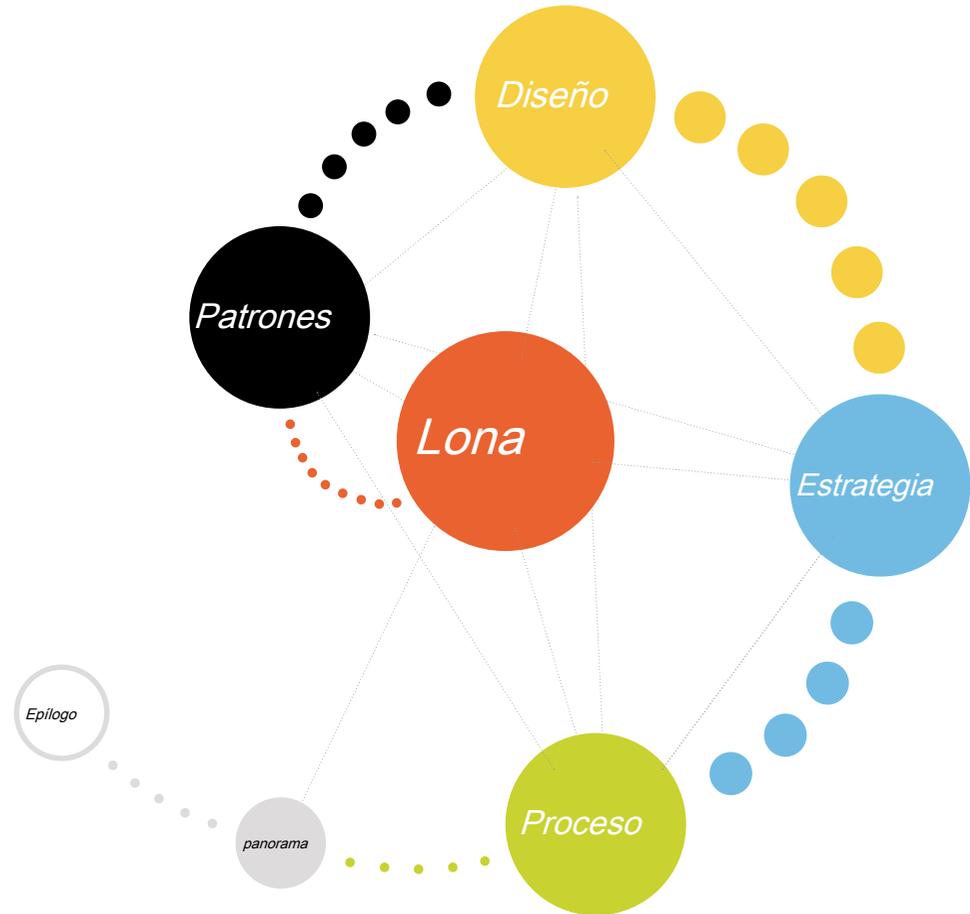
# Tabla de contenido

El libro está dividido en cinco secciones: **1** Business Model Canvas, una herramienta para describir, analizar y diseñar modelos de negocio, **2** Patrones de modelos de negocio, basados en conceptos de pensadores empresariales líderes, **3** técnicas que le ayudarán a diseñar modelos de negocio, **4** reinterpretar la estrategia a través de la lente del modelo de negocio, **y 5** un proceso genérico para ayudarte a diseñar modelos de negocio innovadores, uniendo todos los conceptos, técnicas y herramientas en

*Generación de modelos de negocio.* La última sección ofrece una perspectiva sobre cinco temas de modelos de negocio para exploración futura.

○ Finalmente, el epílogo proporciona un vistazo

en "el making of" *Generación de modelos de negocio.*



## 1 *Lona*

14 Definición de una empresa  
Modelo

dieciséis 9 bloques de construcción

44 El modelo de negocio  
Lona

## 2 *Patrones*

56 Desagregación de negocios  
Modelos

66 La cola larga

76 Plataformas de varios lados

88 GRATIS como modelo de negocio

108 Modelos de negocio abiertos

## 3 *Diseño*

126 Perspectivas del cliente

134 Ideación

146 Pensamiento visual

160 Creación de prototipos

170 Narración

180 Escenarios

## 4 *Estrategia*

200 Modelo de negocio  
Ambiente

212 Evaluación de negocios  
Modelos

226 Modelo de negocio  
Perspectiva sobre el azul  
Estrategia oceánica

232 Gestión de múltiples  
Modelos de negocio

## 5 *Proceso*

244 Modelo de negocio  
Proceso de diseño

} *panorama*

262 panorama

○ *Epílogo*

274 ¿De dónde salió este libro?  
¿viene de?

276 Referencias

*Lon*

*a*

Def\_ Modelo de negocio

Un modelo de negocio describe el fundamento de cómo un organización crea, entrega, y captura valor

El punto de partida para cualquier buen debate, reunión o taller sobre la innovación del modelo empresarial debe ser una comprensión compartida de lo que es realmente un modelo empresarial. Necesitamos un concepto de modelo de negocio que todos comprendan: uno que facilite la descripción y la discusión. Tenemos que empezar desde el mismo punto y hablar de lo mismo. El desafío es que el concepto debe ser simple, relevante e intuitivamente comprensible, sin simplificar demasiado las complejidades del funcionamiento de las empresas.

En las siguientes páginas ofrecemos un concepto que le permite describir y pensar en el modelo de negocio de su organización, sus competidores o cualquier otra empresa. Este concepto se ha aplicado y probado en todo el mundo y ya se utiliza en organizaciones como IBM, Ericsson, Deloitte, Obras Públicas y Servicios Gubernamentales de Canadá, y muchas más.

Este concepto puede convertirse en un lenguaje compartido que le permite describir y manipular fácilmente modelos de negocio para crear nuevas alternativas estratégicas. Sin un lenguaje tan compartido, es difícil desafiar sistemáticamente los supuestos sobre el modelo de negocio de uno e innovar con éxito.

Creemos que un modelo de negocio se puede describir mejor a través de nueve bloques de construcción básicos que muestran la lógica de cómo una empresa pretende ganar dinero. Los nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. El modelo de negocio es como un anteproyecto de una estrategia que se implementará a través de estructuras, procesos y sistemas organizacionales.

# [ Los 9 bloques de construcción



CS

## 1 Cliente

### Segmentos

*Una organización sirve uno o varios segmentos de clientes.*

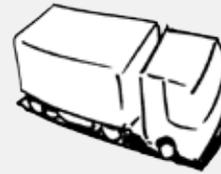


Vicepresidente

## 2 Valor

### Proposiciones

*Busca solucionar los problemas del cliente y satisfacer necesidades del cliente con propuestas de valor.*



CH

## 3 Canales

*Propuestas de valor*

*se entregan a los clientes a través de la comunicación, distribución y ventas Canales.*



CR

## 4 Cliente

### Relaciones

*Relaciones del cliente están establecidos y mantenidos con cada Segmento de clientes.*



R \$

## 5 Ingresos

### Corrientes

*Resultado de flujos de ingresos de propuestas de valor ofrecido con éxito a clientes.*



KR

## 6 Llave

### Recursos

*Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y entregar los elementos descritos anteriormente ...*



KA

## 7 Llave

### Ocupaciones

*... Realizando una serie de actividades clave.*



KP

## 8 Llave

### Asociaciones

*Algunas actividades son subcontratados y algunos se adquieren recursos fuera de la empresa.*

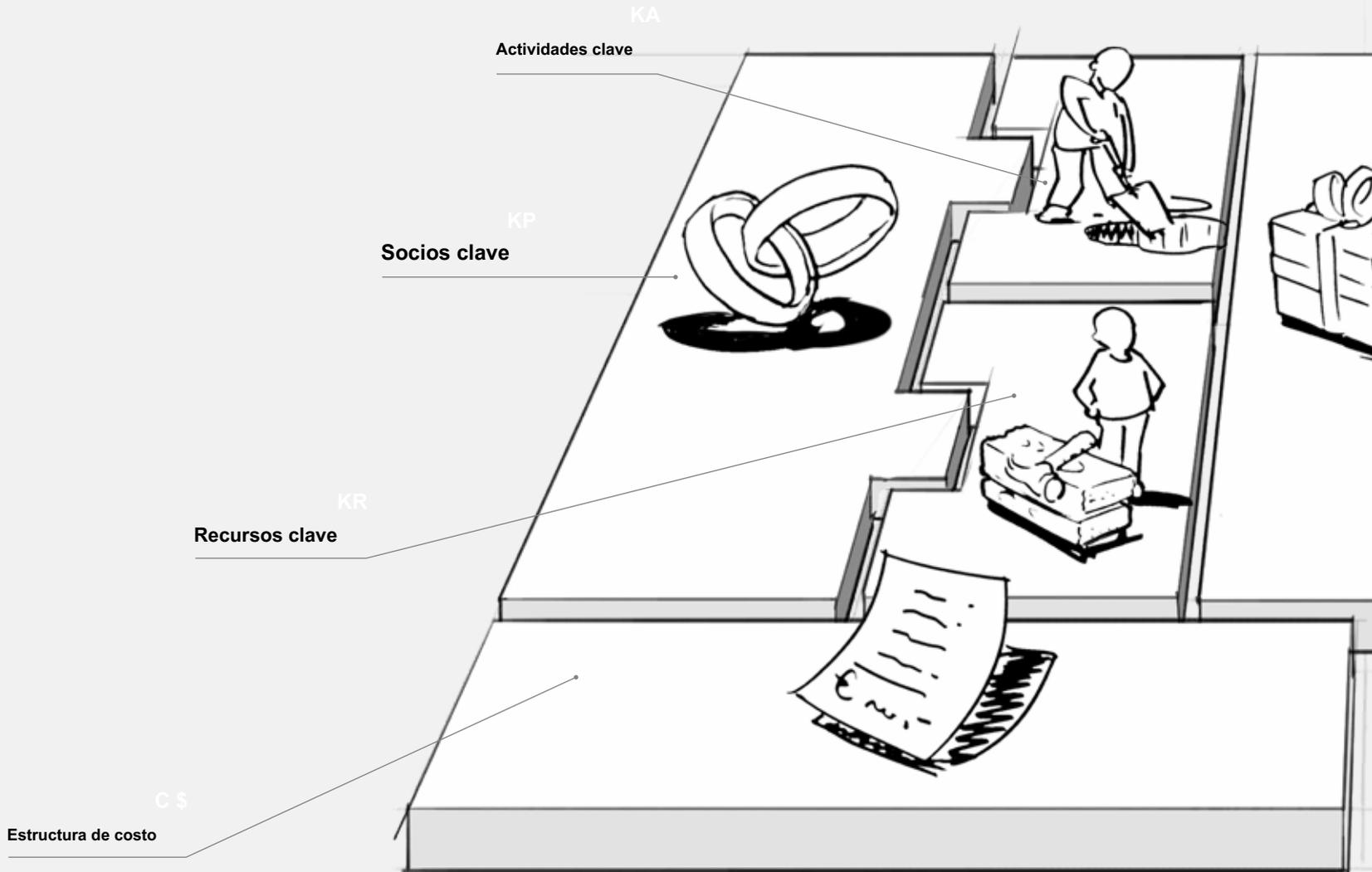


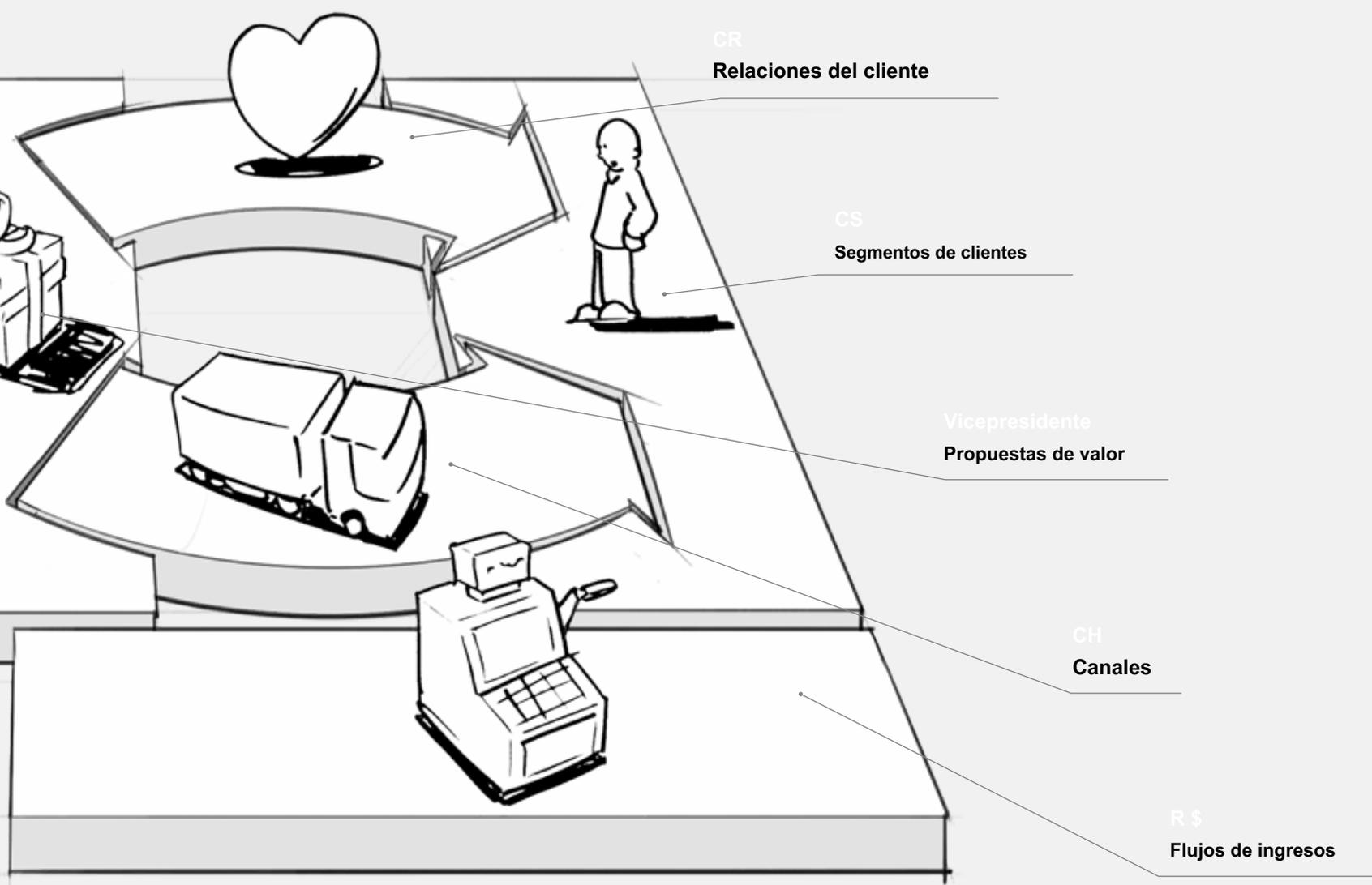
C \$

## 9 Costo

### Estructura

*El modelo de negocio elementos resultan en la estructura de costos.*





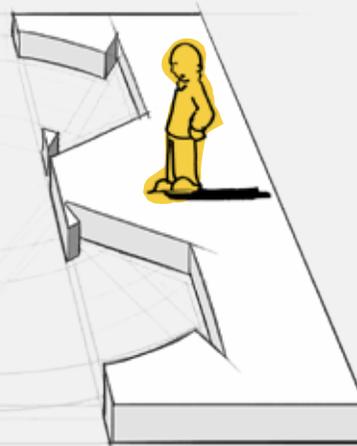
# Segmentos de clientes

**El Bloque de Construcción de Segmentos de Clientes define los diferentes grupos de personas u organizaciones que una empresa pretende alcanzar y servir.**

Los clientes constituyen el corazón de cualquier modelo de negocio. Sin clientes (rentables), ninguna empresa puede sobrevivir por mucho tiempo. Con el fin de satisfacer mejor a los clientes, una empresa puede agruparlos en distintos segmentos con necesidades comunes, comportamientos comunes, u otros atributos. Un modelo de negocio puede definir uno o varios Segmentos de clientes grandes o pequeños. Una organización debe tomar una decisión consciente sobre qué segmentos atender y qué segmentos ignorar. Una vez que se toma esta decisión, se puede diseñar cuidadosamente un modelo comercial en torno a una sólida comprensión de las necesidades específicas del cliente.

Los grupos de clientes representan segmentos separados si:

- *Sus necesidades requieren y justifican una oferta distinta*
- *Se llega a través de diferentes canales de distribución.*
- *Requieren diferentes tipos de relaciones*
- *Tienen rentabilidades sustancialmente diferentes*
- *Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.*



# ¿Para quién estamos creando valor?

# ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

*Hay diferentes tipos de segmentos de clientes. Aquí hay unos ejemplos:*

## **Mercado de masas**

Los modelos comerciales centrados en los mercados masivos no distinguen entre diferentes segmentos de clientes. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran en un grupo grande de clientes con necesidades y problemas muy similares. Este tipo de modelo de negocio se encuentra a menudo en el sector de la electrónica de consumo.

## **Nicho de mercado**

Los modelos de negocio dirigidos a nichos de mercado se adaptan a segmentos de clientes específicos y especializados. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de un nicho de mercado. Estos modelos de negocio se encuentran a menudo en las relaciones entre proveedores y compradores. Por ejemplo, muchos fabricantes de piezas de automóviles dependen en gran medida de las compras de los principales fabricantes de automóviles.

## **Segmentario**

Algunos modelos de negocios distinguen entre segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes. La rama minorista de un banco como Credit Suisse, por ejemplo, puede distinguir entre un gran grupo de clientes, cada uno de los cuales posee activos de hasta US \$ 100.000, y un grupo más pequeño de clientes fluidos, cada uno de cuyos valores netos supera los US \$ 500.000. Ambos segmentos tienen necesidades y problemas similares pero variados. Esto tiene implicaciones para los demás componentes básicos del modelo de negocio de Credit Suisse, como la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes y los flujos de ingresos. Considere Micro Precision Systems, que se especializa en proporcionar soluciones de fabricación y diseño micromecánico subcontratadas. Atiende a tres segmentos de clientes diferentes: la industria relojera, la industria médica,

## **Diversificado**

Una organización con un modelo de negocio de clientes diversificado atiende a dos segmentos de clientes no relacionados con necesidades y problemas muy diferentes. Por ejemplo, en 2006 Amazon.com decidió diversificar su negocio minorista vendiendo servicios de "computación en la nube": espacio de almacenamiento en línea y uso de servidores bajo demanda. Por lo tanto, comenzó a atender a un segmento de clientes totalmente diferente, las empresas web, con una propuesta de valor totalmente diferente. La lógica estratégica detrás de esta diversificación se puede encontrar en la poderosa infraestructura de TI de Amazon.com, que puede ser compartida por sus operaciones de ventas minoristas y la nueva unidad de servicios de computación en la nube.

## **Plataformas de varios lados (o mercados de varios lados)**

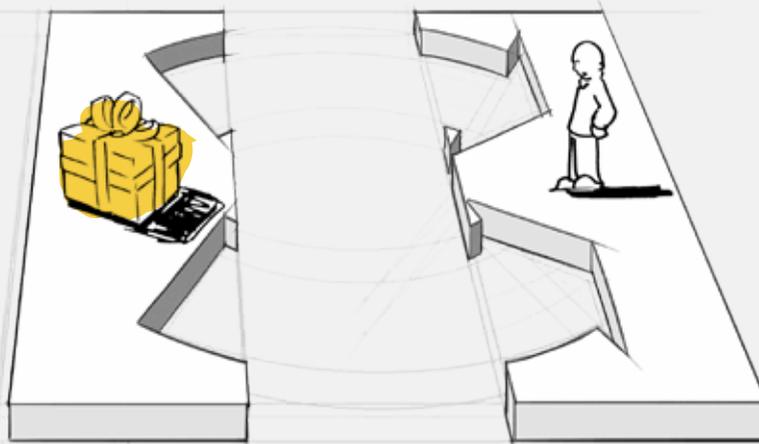
Algunas organizaciones sirven a dos o más segmentos de clientes interdependientes. Una compañía de tarjetas de crédito, por ejemplo, necesita una gran base de titulares de tarjetas de crédito. y una gran base de comerciantes que aceptan esas tarjetas de crédito. Del mismo modo, una empresa que ofrece un periódico gratuito necesita una gran base de lectores para atraer anunciantes. Por otro lado, también necesita anunciantes para financiar la producción y distribución. Ambos segmentos son necesarios para que el modelo de negocio funcione (lea más sobre plataformas de múltiples lados en la p. 76).

## 2 *Propuestas de valor*

**El Building Block de propuestas de valor describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico.**

La propuesta de valor es la razón por la que los clientes recurren a una empresa en lugar de otra. Resuelve el problema de un cliente o satisface una necesidad del cliente. Cada propuesta de valor consta de un paquete seleccionado de productos y / o servicios que satisface los requisitos de un segmento de clientes específico. En este sentido, la propuesta de valor es una agregación, o conjunto, de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes.

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y representar una oferta nueva o disruptiva. Otros pueden ser similares a las ofertas existentes en el mercado, pero con características y atributos adicionales.



¿Qué valor entregamos al cliente?

¿Cuál de los problemas de nuestros clientes estamos ayudando a resolver? ¿Qué necesidades del cliente estamos satisfaciendo? ¿Qué paquetes de productos y servicios ofrecemos a cada segmento de clientes?

*Una propuesta de valor crea valor para un segmento de clientes a través de una combinación distinta de elementos que satisfacen las necesidades de ese segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (por ejemplo, precio, velocidad del servicio) o cualitativos (por ejemplo, diseño, experiencia del cliente).*

*Los elementos de la siguiente lista no exhaustiva pueden contribuir a la creación de valor para el cliente.*

#### **Novedad**

Algunas propuestas de valor satisfacen un conjunto completamente nuevo de necesidades que los clientes anteriormente no percibían porque no había una oferta similar. Esto a menudo, pero no siempre, está relacionado con la tecnología. Celulares,

por ejemplo, creó una industria completamente nueva en torno a las telecomunicaciones móviles. Por otro lado, productos como los fondos de inversión éticos tienen poco que ver con las nuevas tecnologías.

#### **Actuación**

La mejora del rendimiento del producto o servicio ha sido tradicionalmente una forma común de crear valor. El sector de las PC tradicionalmente se ha basado en este factor para llevar al mercado máquinas más potentes. Pero el rendimiento mejorado tiene sus límites. En los últimos años, por ejemplo, las PC más rápidas, más espacio de almacenamiento en disco y mejores gráficos no han logrado producir el crecimiento correspondiente en la demanda de los clientes.

#### **Personalización**

Adaptar productos y servicios a las necesidades específicas de clientes individuales o segmentos de clientes crea valor. En los últimos años, los conceptos de personalización masiva y creación conjunta del cliente han ganado importancia. Este enfoque permite productos y servicios personalizados, sin dejar de aprovechar las economías de escala.



### "Terminando el trabajo"

Se puede crear valor simplemente ayudando a un cliente a realizar ciertos trabajos. Rolls-Royce entiende esto muy bien: sus clientes de aerolíneas confían completamente en RollsRoyce para fabricar y reparar sus motores a reacción. Este arreglo permite a los clientes concentrarse en el funcionamiento de sus aerolíneas. A cambio, las aerolíneas pagan a Rolls-Royce una tarifa por cada hora en que funciona un motor.

### Diseño

El diseño es un elemento importante pero difícil de medir. Un producto puede destacarse por su diseño superior. En las industrias de la moda y la electrónica de consumo, el diseño puede ser una parte particularmente importante de la propuesta de valor.

### Marca / estado

Los clientes pueden encontrar valor en el simple hecho de usar y mostrar una marca específica. Llevar un reloj Rolex significa riqueza, por ejemplo. En el otro extremo del espectro, los patinadores pueden usar las últimas marcas "underground" para demostrar que están "de moda".

### Precio

Ofrecer un valor similar a un precio más bajo es una forma común de satisfacer las necesidades de los segmentos de clientes sensibles al precio. Pero las propuestas de valor de bajo precio tienen implicaciones importantes para el resto de un modelo de negocio. Las aerolíneas sin lujos, como Southwest, easyJet y Ryanair han diseñado modelos comerciales completos específicamente para permitir viajes aéreos de bajo costo. Otro ejemplo de una propuesta de valor basada en el precio se puede ver en el Nano, un nuevo automóvil diseñado y fabricado por el conglomerado indio Tata. Su precio sorprendentemente bajo hace que el automóvil sea asequible para un segmento completamente nuevo de la población india. Cada vez más, las ofertas gratuitas están comenzando a impregnar varias industrias. Las ofertas gratuitas van desde periódicos gratuitos hasta correo electrónico gratuito, servicios gratuitos de telefonía móvil y más (consulte la página 88 para obtener más información sobre GRATIS).

**Reducción de costo**

Ayudar a los clientes a reducir costos es una forma importante de crear valor. Salesforce.com, por ejemplo, vende una aplicación de gestión de relaciones con el cliente (CRM) alojada. Esto alivia a los compradores de los gastos y problemas de tener que comprar, instalar y administrar el software CRM ellos mismos.

**La reducción de riesgos**

Los clientes valoran la reducción de los riesgos en los que incurrir al comprar productos o servicios. Para el comprador de un automóvil usado, una garantía de servicio de un año reduce el riesgo de averías y reparaciones posteriores a la compra. Una garantía de nivel de servicio reduce parcialmente el riesgo asumido por un comprador de servicios de TI subcontratados.

**Accesibilidad**

Hacer que los productos y servicios estén disponibles para los clientes que anteriormente no tenían acceso a ellos es otra forma de crear valor. Esto puede resultar de la innovación del modelo de negocio, nuevas tecnologías o una combinación de ambos. NetJets, por ejemplo, popularizó el concepto de propiedad fraccionada de un jet privado. Utilizando un modelo de negocio innovador, NetJets ofrece a individuos y corporaciones acceso a jets privados, un servicio que antes no estaba disponible para la mayoría de los clientes. Los fondos mutuos proporcionan otro ejemplo de creación de valor a través de una mayor accesibilidad. Este innovador producto financiero hizo posible, incluso para aquellos con una riqueza modesta, crear carteras de inversión diversificadas.

**Conveniencia / usabilidad**

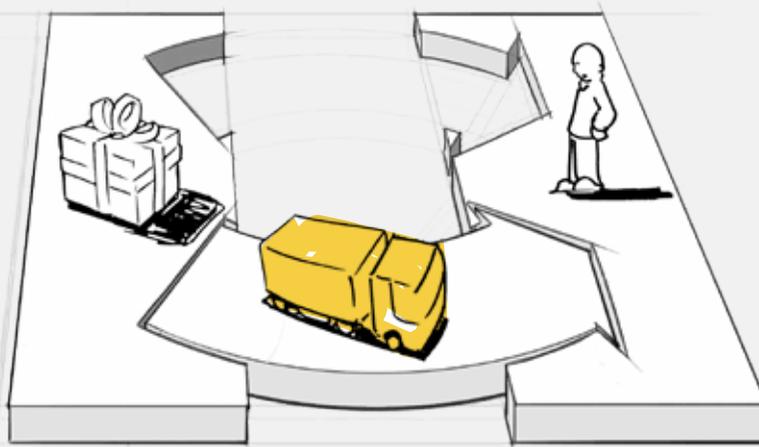
Hacer las cosas más convenientes o fáciles de usar puede generar un valor sustancial. Con iPod e iTunes, Apple ofreció a los clientes una comodidad sin precedentes para buscar, comprar, descargar y escuchar música digital. Ahora domina el mercado.

# 3<sup>26</sup> Canales

**El Bloque de Construcción de Canales describe cómo una empresa se comunica y llega a sus Segmentos de Clientes para entregar una propuesta de valor.**

Los canales de comunicación, distribución y ventas comprenden la interfaz de una empresa con los clientes. Los canales son puntos de contacto con el cliente que juegan un papel importante en la experiencia del cliente. Los canales cumplen varias funciones, que incluyen:

- *Sensibilizar a los clientes sobre los productos y servicios de una empresa.*
- *Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa*
- *Permitir a los clientes comprar productos y servicios específicos.*
- *Entrega de una propuesta de valor a los clientes*
- *Brindar soporte al cliente después de la compra*



¿A través de qué canales quieren llegar nuestros segmentos de clientes? ¿Cómo los estamos alcanzando ahora? ¿Cómo se integran nuestros canales? ¿Cuáles funcionan mejor? ¿Cuáles son más rentables? ¿Cómo los integramos con las rutinas del cliente?

*Los canales tienen cinco fases distintas. Cada canal puede cubrir algunas o todas estas fases. Podemos distinguir entre Canales directos e indirectos, así como entre Canales propios y Canales asociados.*

Encontrar la combinación adecuada de canales para satisfacer la forma en que los clientes desean ser alcanzados es crucial para llevar una propuesta de valor al mercado. Una organización puede

elijer entre llegar a sus clientes a través de sus propios canales, a través de canales asociados o mediante una combinación de ambos. Los canales propios pueden ser directos, como una fuerza de ventas interna o un sitio web, o pueden ser indirectos, como las tiendas minoristas que son propiedad de la organización o están operadas por ella. Los canales de socios son indirectos y abarcan una amplia gama de opciones, como distribución mayorista, minorista o sitios web propiedad de socios.

Los canales de socios generan márgenes más bajos, pero permiten a una organización expandir su alcance y beneficiarse de las fortalezas de los socios. Los canales propios y, en particular, los directos tienen márgenes más altos, pero su instalación y funcionamiento pueden resultar costosos. El truco consiste en encontrar el equilibrio adecuado entre los diferentes tipos de canales, integrarlos de manera que se cree una gran experiencia para el cliente y se maximicen los ingresos.

| Tipos de canales |                 | Fases del canal  |   |   |   |   |                                |
|------------------|-----------------|------------------|---|---|---|---|--------------------------------|
| Propio           | Directo         | Fuerza de ventas | <b>1. Conciencia</b><br>¿Cómo concienciamos? acerca de nuestra empresa y evaluamos los productos y servicios de nuestra organización? | <b>2. Evaluación</b><br>¿Cómo ayudamos a la | <b>3. Compra</b><br>¿Cómo permitimos la costumbre? ¿Cómo entregamos un valor? ¿Cómo proporcionamos a los clientes la compra específica? ¿productos y servicios? | <b>4. Entrega</b><br>¿Propuesta a los clientes? cliente posterior a la compra | <b>5. Postventa</b><br>¿apoyo? |
|                  |                 | Ventas web       |   |   |   |   |                                |
|                  | Tiendas propias |                  |   |   |   |   |                                |
| Compañero        | Indirecto       | Compañero        |   |   |   |   |                                |
|                  |                 | historias        |   |   |   |   |                                |
|                  |                 | Mayorista        |   |   |   |   |                                |

# 4<sup>28</sup> Relaciones del cliente

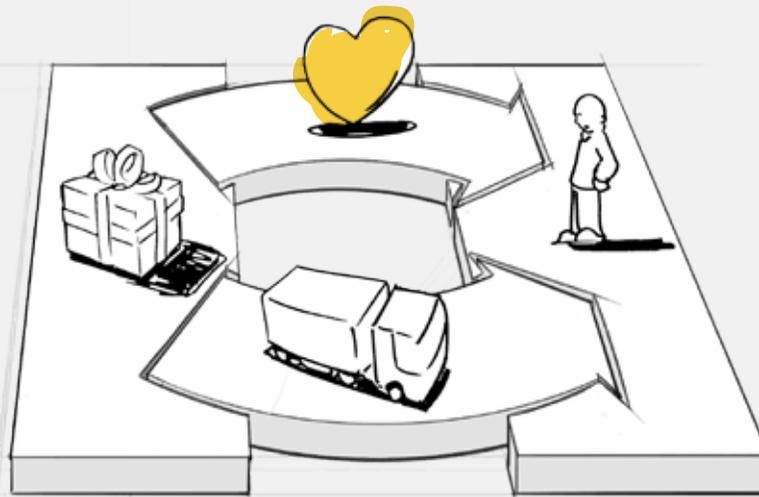
**El bloque de construcción de relaciones con los clientes describe los tipos de relaciones que una empresa establece con segmentos de clientes específicos.**

Una empresa debe aclarar el tipo de relación que quiere establecer con cada segmento de clientes. Las relaciones pueden variar de personales a automatizadas. Las relaciones con los clientes pueden estar impulsadas por las siguientes motivaciones:

- *Adquisición de clientes*
- *Retención de clientes*
- *Impulsar las ventas (upselling)*

En los primeros días, por ejemplo, las relaciones con los clientes de los operadores de redes móviles se basaban en estrategias de adquisición agresivas que incluían teléfonos móviles gratuitos. Cuando el mercado se saturó, los operadores cambiaron para enfocarse en la retención de clientes y aumentar los ingresos promedio por cliente.

Las relaciones con los clientes que exige el modelo comercial de una empresa influyen profundamente en la experiencia general del cliente.



¿Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros Segmentos de Clientes con ellos? ¿Cuáles hemos establecido? ¿Qué tan costosos son? ¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?

*Podemos distinguir entre varias categorías de relaciones con los clientes, que pueden coexistir en la relación de una empresa con un segmento de clientes en particular:*

#### **Asistente personal**

Esta relación se basa en la interacción humana.

El cliente puede comunicarse con un representante real del cliente para obtener ayuda durante el proceso de venta o después de que se complete la compra. Esto puede suceder in situ en el punto de venta, a través de centros de atención telefónica, por correo electrónico o por otros medios.

#### **Asistencia personal dedicada**

Esta relación implica dedicar un representante del cliente específicamente a un cliente individual. Representa el tipo de relación más profunda e íntima y normalmente se desarrolla durante un largo período de tiempo. En los servicios de banca privada, por ejemplo, los banqueros dedicados atienden a personas de alto patrimonio neto. Se pueden encontrar relaciones similares en otras empresas en forma de gerentes de cuentas clave que mantienen relaciones personales con clientes importantes.

#### **Autoservicio**

En este tipo de relación, una empresa no mantiene una relación directa con los clientes. Proporciona todos los medios necesarios para que los clientes se ayuden a sí mismos.

#### **Servicios automatizados**

Este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio del cliente con procesos automatizados. Por ejemplo, los perfiles personales en línea brindan a los clientes acceso a servicios personalizados. Los servicios automatizados pueden reconocer a los clientes individuales y sus características, y ofrecer información relacionada con pedidos o transacciones. En el mejor de los casos, los servicios automatizados pueden estimular una relación personal (por ejemplo, ofrecer recomendaciones de libros o películas).

#### **Comunidades**

Cada vez más, las empresas utilizan comunidades de usuarios para involucrarse más con los clientes / prospectos y para facilitar las conexiones entre los miembros de la comunidad. Muchas empresas mantienen comunidades en línea que permiten a los usuarios intercambiar conocimientos y

resolver los problemas de los demás. Las comunidades también pueden ayudar a las empresas a comprender mejor a sus clientes. El gigante farmacéutico GlaxoSmithKline lanzó una comunidad privada en línea cuando presentó *alli*, un nuevo producto para bajar de peso sin receta.

GlaxoSmithKline quería aumentar su comprensión de los desafíos que enfrentan los adultos con sobrepeso y, por lo tanto, aprender a administrar mejor las expectativas de los clientes.

#### **Co-creación**

Más empresas van más allá de la relación tradicional cliente-proveedor para co-crear valor con los clientes. Amazon.com invita a los clientes a escribir reseñas y así crear valor para otros amantes de los libros. Algunas empresas contratan a los clientes para que los ayuden con el diseño de productos nuevos e innovadores. Otros, como YouTube.com, solicitan a los clientes que creen contenido para consumo público.

# 5 *Flujos de ingresos*

**El Building Block Flujos de ingresos representa el efectivo que una empresa genera de cada cliente.**

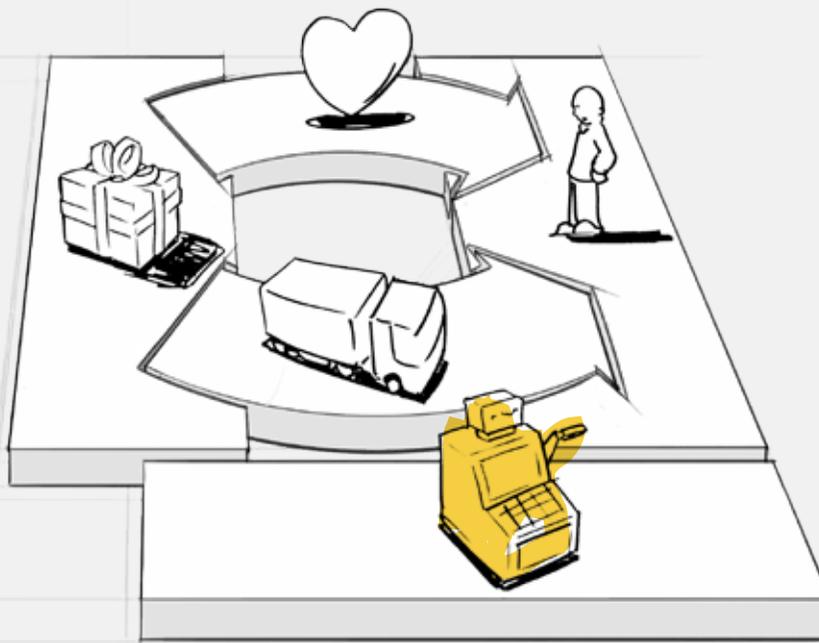
**Segmento (los costos deben restarse de los ingresos • Ingresos recurrentes resultantes de pagos continuos a crear ganancias)**

Si los clientes constituyen el corazón de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Una empresa debe preguntarse: ¿Por qué valor está realmente dispuesto a pagar cada segmento de clientes? Responder con éxito a esa pregunta permite a la empresa generar una o más fuentes de ingresos de cada segmento de clientes. Cada flujo de ingresos puede tener diferentes mecanismos de precios, como precios de lista fijos, negociación, subasta, dependiente del mercado, dependiente del volumen o gestión del rendimiento.

El modelo de abuso puede involucrar dos tipos diferentes de flujos de ingresos:

- *Ingresos de transacciones resultantes de pagos únicos de clientes*

*entregar una propuesta de valor a los clientes o brindar soporte al cliente posterior a la compra*



¿Por qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo preferirían pagar? ¿En qué medida contribuye cada flujo de ingresos a los ingresos generales?

*Hay varias formas de generar fuentes de ingresos:*

#### **Venta de activos**

El flujo de ingresos más ampliamente comprendido se deriva de la venta de derechos de propiedad sobre un producto físico. Amazon.com vende libros, música, electrónica de consumo y más en línea. Fiat vende automóviles, que los compradores pueden conducir, revender o incluso destruir.

#### **Tarifa de uso**

Este flujo de ingresos se genera mediante el uso de un servicio en particular. Cuanto más se utiliza un servicio, más paga el cliente. Un operador de telecomunicaciones puede cobrar a los clientes por la cantidad de minutos que pasan en el teléfono. Un hotel cobra a los clientes el número de noches que se utilizan las habitaciones. Un servicio de entrega de paquetes cobra a los clientes por la entrega de un paquete de un lugar a otro.

#### **Cuota de suscripción**

Este flujo de ingresos se genera mediante la venta de acceso continuo a un servicio. Un gimnasio vende a sus miembros suscripciones mensuales o anuales a cambio de acceso a sus instalaciones de ejercicio. World of Warcraft Online, un juego de computadora basado en Web, permite a los usuarios jugar su juego en línea a cambio de una tarifa de suscripción mensual. El servicio Comes withMusic de Nokia brinda a los usuarios acceso a una biblioteca de música por una tarifa de suscripción.

#### **Préstamo / Alquiler / Arrendamiento**

Este flujo de ingresos es creado por temporal-  
Otorgando a alguien el derecho exclusivo de usar un activo en particular durante un período fijo a cambio de una tarifa. Para el prestamista, esto proporciona la ventaja de ingresos recurrentes. Los inquilinos o arrendatarios, por otro lado, disfrutan de los beneficios de incurrir en gastos solo por un tiempo limitado en lugar de asumir todos los costos.

de propiedad. Zipcar.com ofrece una buena ilustración. La empresa permite a los clientes alquilar automóviles por horas en ciudades de América del Norte. El servicio de Zipcar.com ha llevado a muchas personas a decidir alquilar un automóvil en lugar de comprarlo.

#### **Licencia**

Este flujo de ingresos se genera al otorgar a los clientes permiso para usar propiedad intelectual protegida a cambio de tarifas de licencia. La concesión de licencias permite a los titulares de derechos generar ingresos de su propiedad sin tener que fabricar un producto o comercializar un servicio. La concesión de licencias es común en la industria de los medios, donde los propietarios del contenido conservan los derechos de autor mientras venden licencias de uso a terceros. De manera similar, en los sectores de tecnología, los titulares de patentes otorgan a otras empresas el derecho a utilizar una tecnología patentada a cambio de una tarifa de licencia.



#### **Honorarios de corretaje**

Este flujo de ingresos se deriva de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes. Los proveedores de tarjetas de crédito, por ejemplo, obtienen ingresos tomando un porcentaje del valor de cada transacción de ventas ejecutada entre los comerciantes de tarjetas de crédito y los clientes. Los corredores y agentes de bienes raíces ganan una comisión cada vez que logran emparejar con éxito a un comprador y un vendedor.

*Cada flujo de ingresos puede tener diferentes mecanismos de precios. El tipo de mecanismo de precios elegido puede marcar una gran diferencia en términos de ingresos generados. Hay dos tipos principales de mecanismos de precios: precios fijos y dinámicos.*

#### **Publicidad**

Este flujo de ingresos es el resultado de tarifas por anunciar un producto, servicio o marca en particular. Tradicionalmente, la industria de los medios y los organizadores de eventos dependían en gran medida de los ingresos por publicidad. En los últimos años, otros sectores, incluidos el software y los servicios, han comenzado a depender más de los ingresos publicitarios.

### Mecanismos de precios

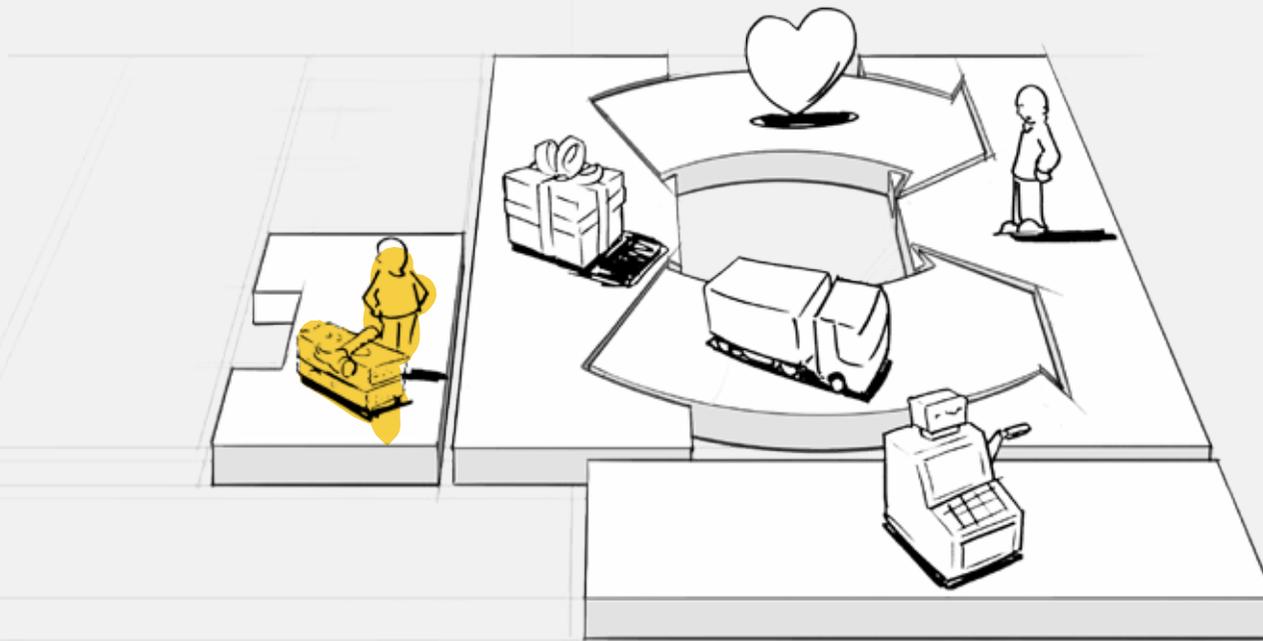
| <b>Precio fijo del "menú"</b>                            |   | <b>Precio dinámico</b>                                |  |
|--|---|---|--|
| Los precios predefinidos se basan en variables estáticas |   | Los precios cambian según las condiciones del mercado |  |
| <i>Precio de lista</i>                                   | Precios fijos para productos, servicios u otras propuestas de valor individuales          | <i>Negociación (negociación)</i>                      | Precio negociado entre dos o más socios dependiendo del poder de negociación y / o habilidades de negociación  |
| <i>Característica de producto dependiente</i>            | El precio depende del número o la calidad de las características de la propuesta de valor | <i>Gestión de rendimiento</i>                         | El precio depende del inventario y el momento de la compra (normalmente se usa para recursos perecederos como habitaciones de hotel o asientos de avión) |
| <i>Segmento de clientes dependiente</i>                  | El precio depende del tipo y la característica de un segmento de clientes                 | <i>Mercado en tiempo real</i>                         | El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda.   |
| <i>Depende del volumen</i>                               | Precio en función de la cantidad comprada   | <i>Subastas</i>                                       | Precio determinado por el resultado de una licitación competitiva  |

## 3 Recursos clave

**El bloque de construcción de recursos clave describe los activos más importantes necesarios para que un modelo de negocio funcione.**

Todo modelo de negocio requiere recursos clave. Estos recursos permiten a una empresa crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con los segmentos de clientes y obtener ingresos. Se necesitan diferentes recursos clave según el tipo de modelo de negocio. El fabricante de microchips requiere instalaciones de producción intensivas en capital, mientras que un diseñador de microchips se centra más en los recursos humanos.

Los recursos clave pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos. Los recursos clave pueden ser propiedad o arrendados por la empresa o adquiridos de socios clave.



# ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor?

## ¿Nuestros canales de distribución? ¿Relaciones del cliente?

## ¿Flujos de ingresos?

*Los recursos clave se pueden clasificar de la siguiente manera:*

### **Físico**

Esta categoría incluye activos físicos como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, sistemas de punto de venta y redes de distribución. Minoristas como Wal-Mart y Amazon.com dependen en gran medida de los recursos físicos, que a menudo son intensivos en capital. El primero tiene una enorme red global de tiendas e infraestructura logística relacionada. Este último cuenta con una extensa infraestructura de TI, almacén y logística.

### **Intelectual**

Los recursos intelectuales como las marcas, el conocimiento de propiedad, las patentes y los derechos de autor, las asociaciones y las bases de datos de clientes son componentes cada vez más importantes de un modelo comercial sólido. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando el éxito

totalmente creado puede ofrecer un valor sustancial. Las empresas de bienes de consumo como Nike y Sony dependen en gran medida de la marca como recurso clave. Microsoft y SAP dependen del software y la propiedad intelectual relacionada que se desarrolló durante muchos años. Qualcomm, diseñador y proveedor de conjuntos de chips para dispositivos móviles de banda ancha, construyó su modelo de negocio en torno a diseños de microchips patentados que le hacen ganar a la empresa importantes tarifas de licencia.

### **Humano**

Toda empresa requiere recursos humanos, pero las personas son particularmente prominentes en ciertos modelos comerciales. Por ejemplo, los recursos humanos son cruciales en las industrias creativas e intensivas en conocimiento. Una empresa farmacéutica como Novartis, por ejemplo, depende en gran medida de los recursos humanos: su modelo de negocio se basa en un ejército de científicos experimentados y una fuerza de ventas numerosa y capacitada.

### **Financiero**

Algunos modelos comerciales requieren recursos financieros y / o garantías financieras, como efectivo, líneas de crédito o un fondo común de opciones sobre acciones para contratar empleados clave. Ericsson, el fabricante de telecomunicaciones, proporciona un ejemplo de apalancamiento de recursos financieros dentro de un modelo comercial. Ericsson puede optar por pedir prestados fondos de bancos y mercados de capitales, luego utilizar una parte de los ingresos para proporcionar financiamiento de proveedores a los clientes de equipos, asegurando así que los pedidos se realicen con Ericsson y no con la competencia.

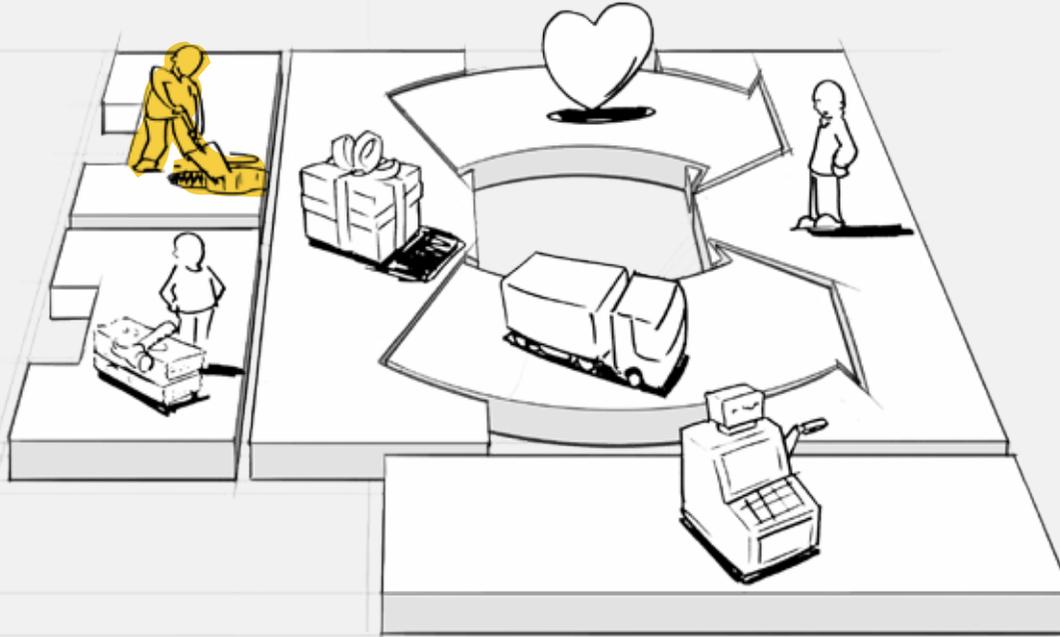
# Actividades clave

**El Bloque de Construcción de Actividades Clave describe las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que su modelo de negocio funcione.**

Cada modelo de negocio requiere una serie de actividades clave. Estas son las acciones más importantes que debe realizar una empresa para operar con éxito. Al igual que los recursos clave, deben crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con los clientes y obtener ingresos. Y al igual que los recursos clave, las actividades clave varían según el tipo de modelo de negocio. Para el fabricante de software Microsoft, las actividades clave incluyen el desarrollo de software.

Para el fabricante de PC Dell, las actividades clave incluyen la gestión de la cadena de suministro.

Para la consultora McKinsey, las actividades clave incluyen la resolución de problemas.



# ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor? ¿Nuestros canales de distribución? ¿Relaciones del cliente? ¿Flujos de ingresos?

*Las actividades clave se pueden clasificar de la siguiente manera:*

## **Producción**

Estas actividades se relacionan con el diseño, fabricación y entrega de un producto en cantidades sustanciales y / o de calidad superior. La actividad productiva domina los modelos comerciales de las empresas manufactureras.

## **Resolución de problemas**

Las actividades clave de este tipo se relacionan con la búsqueda de nuevas soluciones a los problemas individuales de los clientes. Las operaciones de consultorías, hospitales y otras organizaciones de servicios suelen estar dominadas por actividades de resolución de problemas. Sus modelos de negocio requieren actividades como la gestión del conocimiento y la formación continua.

## **Plataforma / red**

Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están dominados por actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. Las redes, las plataformas de emparejamiento, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma. El modelo comercial de eBay requiere que la empresa desarrolle y mantenga continuamente su plataforma: el sitio web en eBay.com. El modelo comercial de Visa requiere actividades relacionadas con su plataforma de transacciones de tarjetas de crédito Visa® para comerciantes, clientes y bancos. El modelo comercial de Microsoft requiere administrar la interfaz entre el software de otros proveedores y su plataforma de sistema operativo Windows®. Las actividades clave de esta categoría se relacionan con la gestión de la plataforma, el suministro de servicios y la promoción de la plataforma.

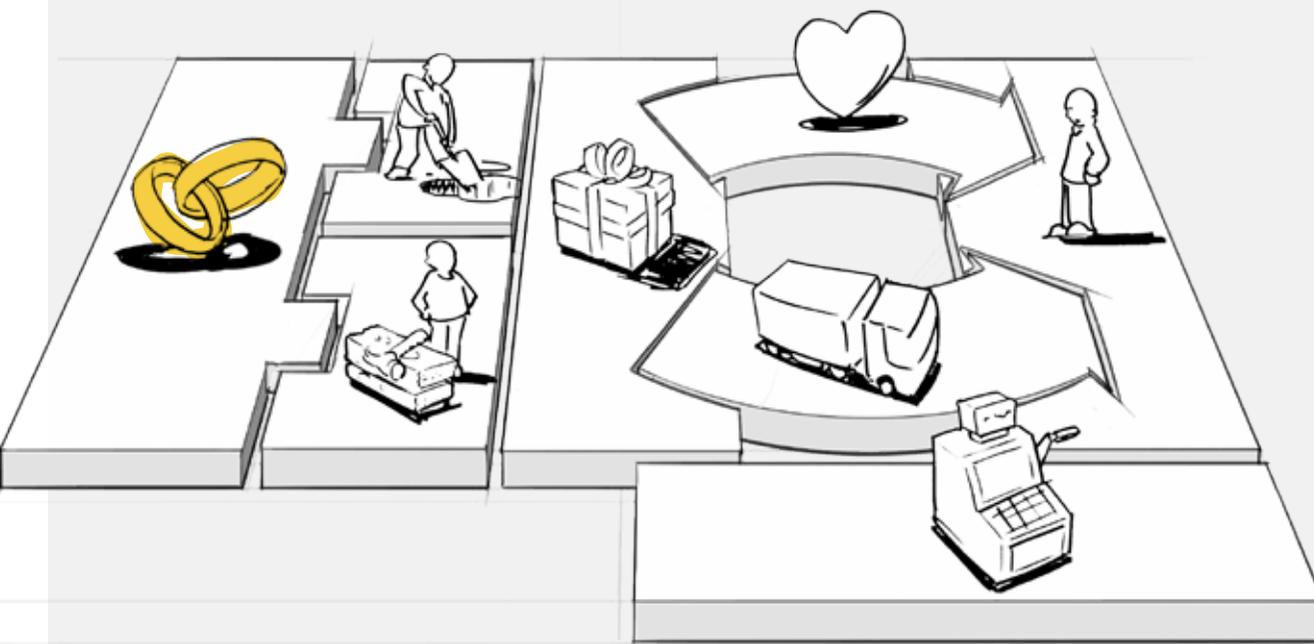
## 3 Asociaciones clave

**El bloque de construcción de asociaciones clave describe la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio funcione.**

Las empresas forjan asociaciones por muchas razones, y las asociaciones se están convirtiendo en la piedra angular de muchos modelos comerciales. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

Podemos distinguir entre cuatro tipos diferentes de asociaciones:

- *Alianzas estratégicas entre no competidores*
- *Coopetition: asociaciones estratégicas entre competidores*
- *Joint ventures para desarrollar nuevos negocios*
- *Relaciones entre comprador y proveedor para asegurar suministros confiables*



¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?

*Puede resultar útil distinguir entre tres motivaciones para crear asociaciones:*

#### **Optimización y economía de escala**

La forma más básica de asociación o relación comprador-proveedor está diseñada para optimizar la asignación de recursos y actividades. Es ilógico que una empresa sea propietaria de todos los recursos o realice todas las actividades por sí misma. Las asociaciones de optimización y economía de escala generalmente se forman para reducir costos y, a menudo, implican la subcontratación o el intercambio de infraestructura.

#### **Reducción de riesgo e incertidumbre**

Las asociaciones pueden ayudar a reducir el riesgo en un entorno competitivo caracterizado por la incertidumbre. No es inusual que los competidores formen una alianza estratégica en un área mientras compiten en otra. Blu-ray, por ejemplo, es un formato de disco óptico desarrollado conjuntamente

por un grupo de los principales fabricantes mundiales de electrónica de consumo, computadoras personales y medios. El grupo cooperó para llevar la tecnología Blu-ray al mercado, pero los miembros individuales compiten para vender sus propios productos Blu-ray.

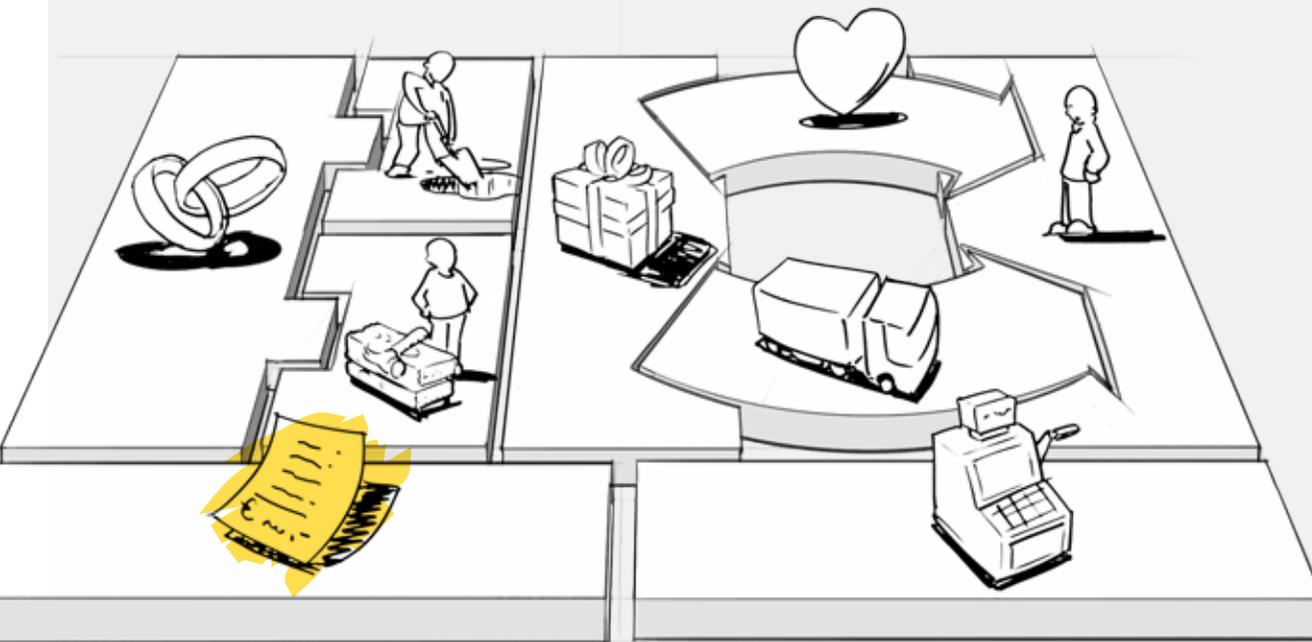
#### **Adquisición de recursos y actividades particulares**

Son pocas las empresas que poseen todos los recursos o realizan todas las actividades descritas por sus modelos de negocio. Más bien, amplían sus propias capacidades confiando en otras empresas para que les proporcionen recursos particulares o realicen determinadas actividades. Estas asociaciones pueden estar motivadas por la necesidad de adquirir conocimientos, licencias o acceso a los clientes. El fabricante de teléfonos móviles, por ejemplo, puede licenciar un sistema operativo para sus teléfonos en lugar de desarrollar uno interno. Una aseguradora puede optar por depender de corredores independientes para vender sus pólizas en lugar de desarrollar su propia fuerza de ventas.

## 9 Estructura de costo

**La estructura de costos describe todos los costos incurridos para operar un modelo comercial**

Este bloque de construcción describe los costos más importantes incurridos al operar bajo un modelo comercial particular. La creación y entrega de valor, el mantenimiento de las relaciones con los clientes y la generación de ingresos generan costos. Dichos costos se pueden calcular con relativa facilidad después de definir los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. Sin embargo, algunos modelos comerciales se basan más en los costos que otros. Las llamadas aerolíneas "sin lujos", por ejemplo, han construido modelos de negocios completamente alrededor de Estructuras de bajo costo.



# ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Qué recursos clave son más caros? ¿Qué actividades clave son las más caras?

*Naturalmente, los costos deben minimizarse en todos los modelos comerciales.*

*Pero las estructuras de bajo costo son más importantes para algunos modelos comerciales que para otros. Por lo tanto, puede ser útil distinguir entre dos clases amplias de estructuras de costos de modelos de negocios: basadas en costos y basadas en valores (muchos modelos de negocios se encuentran entre estos dos extremos):*

## **Impulsado por costos**

Los modelos comerciales basados en costos se enfocan en minimizar los costos siempre que sea posible. Este enfoque tiene como objetivo crear y mantener la estructura de costos más reducida posible, utilizando propuestas de valor de bajo precio, máxima automatización y una amplia subcontratación. Las aerolíneas sencillas, como Southwest, easyJet y Ryanair, tipifican los modelos comerciales basados en los costos.

## **Impulsado por valor**

Algunas empresas están menos preocupadas por las implicaciones de costos de un diseño de modelo de negocio en particular y, en cambio, se enfocan en la creación de valor. Las propuestas de valor premium y un alto grado de servicio personalizado suelen caracterizar los modelos comerciales impulsados por el valor. Los hoteles de lujo, con sus lujosas instalaciones y servicios exclusivos, entran en esta categoría.

*Las estructuras de costos pueden tener las siguientes características:*

## **Costes fijos**

Costos que permanecen iguales a pesar del volumen de bienes o servicios producidos. Los ejemplos incluyen salarios, alquileres e instalaciones de fabricación física. Algunas empresas, como las empresas manufactureras, se caracterizan por una alta proporción de costos fijos.

## **Costos variables**

Costos que varían proporcionalmente con el volumen de bienes o servicios producidos. Algunas empresas, como los festivales de música, se caracterizan por una alta proporción de costos variables.

## **Economías de escala**

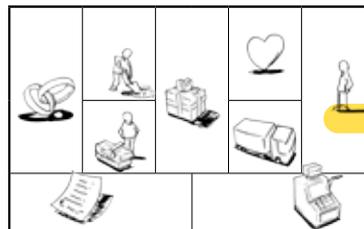
Ventajas de costos de las que disfruta una empresa a medida que aumenta su producción. Las empresas más grandes, por ejemplo, se benefician de menores tasas de compra a granel. Este y otros factores hacen que el costo promedio por unidad disminuya a medida que aumenta la producción.

## **Economías de alcance**

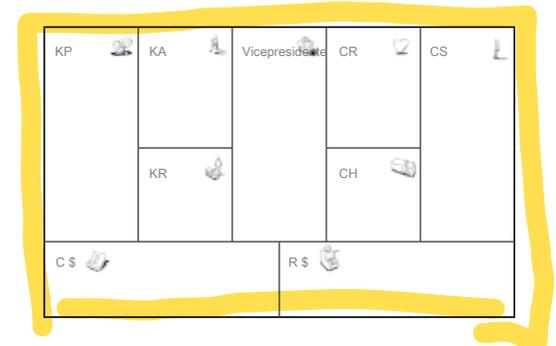
Ventajas de costos de las que disfruta una empresa debido a un mayor alcance de operaciones. En una gran empresa, por ejemplo, las mismas actividades de marketing o canales de distribución pueden admitir varios productos.

Formulario de base de datos para la creación práctica de un plan de negocio

Esquema de modelo de negocios.



### El lienzo BusinessModel

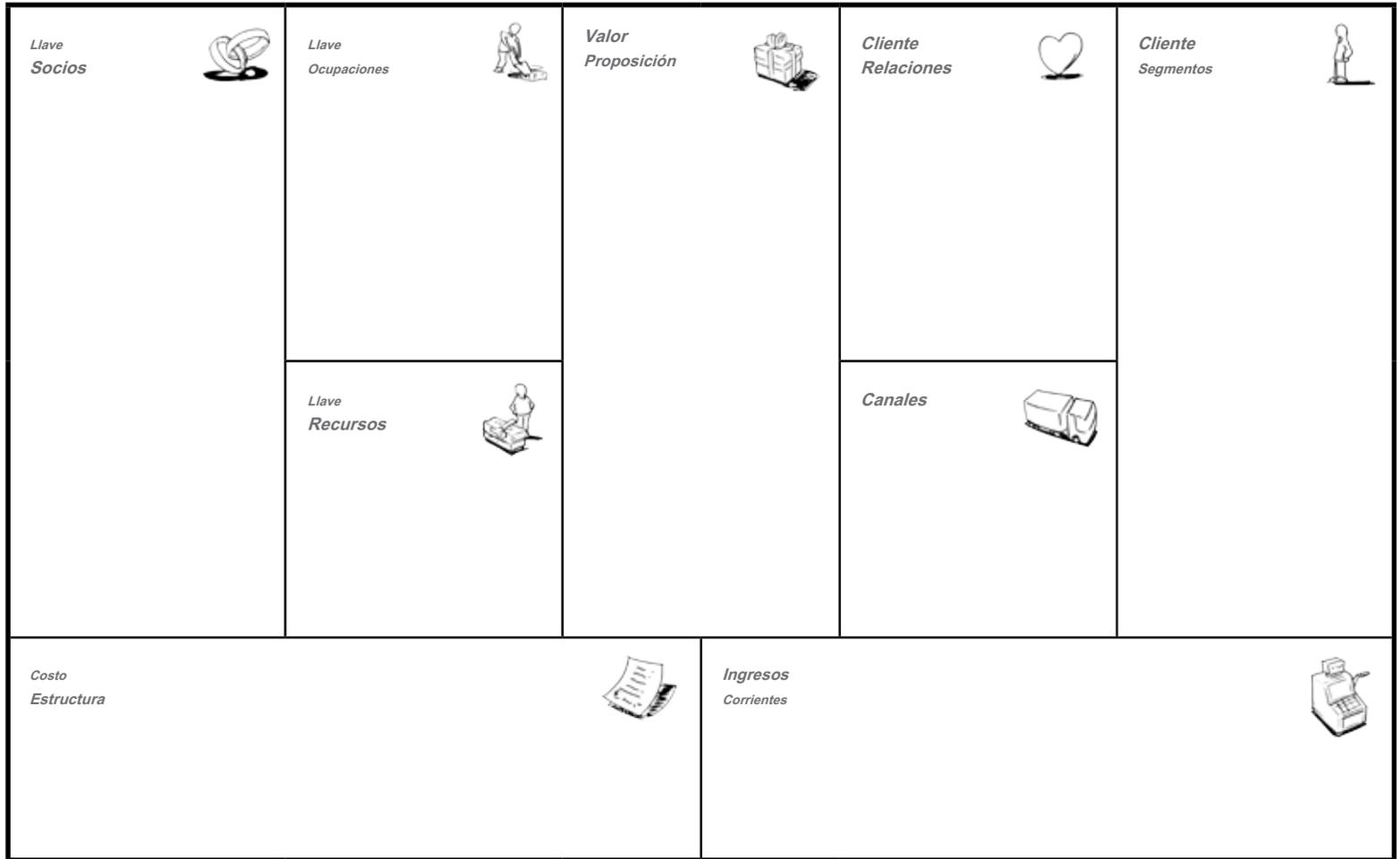


Esta herramienta se asemeja al lienzo de un pintor, preformateado con los nueve bloques, que le permite pintar imágenes de modelos comerciales nuevos o existentes.

*El lienzo del modelo de negocio funciona mejor cuando se imprime en una superficie grande para que grupos de personas puedan comenzar a dibujar y discutir los elementos del modelo de negocio.* con notas Post-it® o rotuladores para pizarra. Es una herramienta práctica que fomenta la comprensión, la discusión, la creatividad y el análisis.



# El lienzo BusinessModel



① PLOT THE  
CANVAS  
ON A  
POSTER

② PUT THE  
POSTER ON  
THE WALL

③ SKETCH OUT  
YOUR BUSINESS  
MODEL



# Ejemplo: modelo comercial de Apple iPod / iTunes

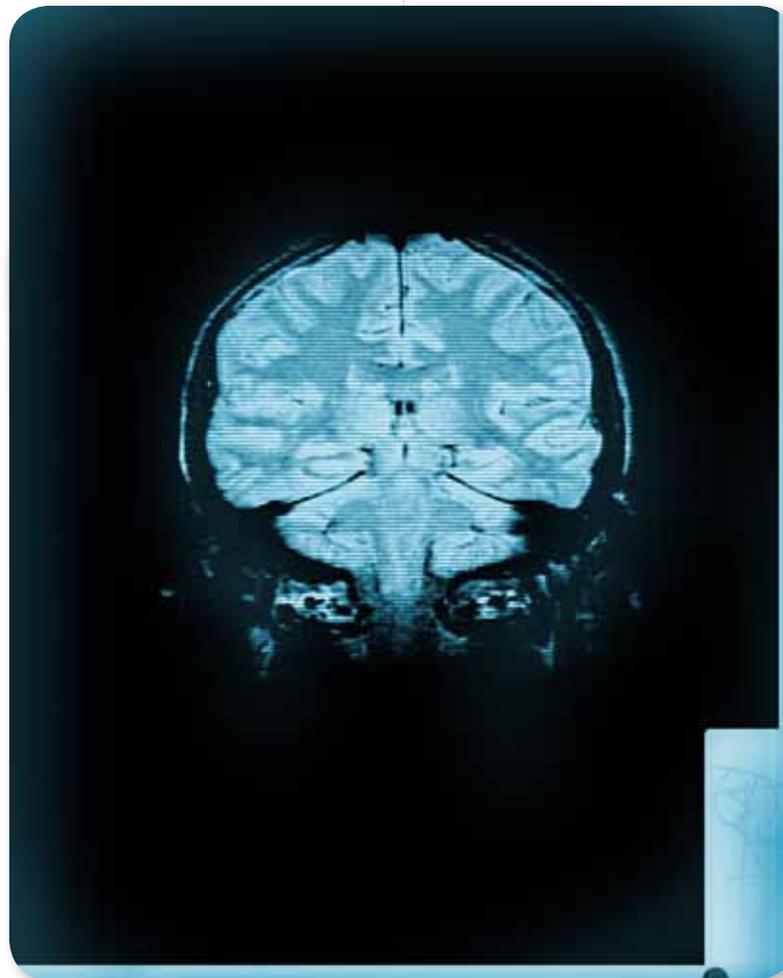
En 2001, Apple lanzó su icónica marca iPod de reproductor multimedia portátil. El dispositivo funciona junto con el software iTunes que permite a los usuarios transferir música y otros contenidos del iPod a una computadora. El software también proporciona una conexión perfecta a la tienda en línea de Apple para que los usuarios puedan comprar y descargar contenido.

Esta potente combinación de dispositivo, software y tienda en línea interrumpió rápidamente la industria de la música y le dio a Apple una posición dominante en el mercado. Sin embargo, Apple no fue la primera empresa en lanzar al mercado un reproductor multimedia portátil. Competidores como Diamond Multimedia, con su marca Rio de reproductores multimedia portátiles, tuvieron éxito hasta que fueron superados por Apple.

¿Cómo logró Apple tal dominio? Porque competía con un mejor modelo de negocio. Por un lado, ofreció a los usuarios una experiencia musical perfecta al combinar sus dispositivos iPod de diseño distintivo con el software iTunes y la tienda en línea iTunes. La propuesta de valor de Apple es permitir a los clientes buscar, comprar y disfrutar música digital fácilmente. Por otro lado, para hacer posible esta propuesta de valor, Apple tuvo que negociar acuerdos con las principales compañías discográficas para crear la biblioteca de música en línea más grande del mundo.

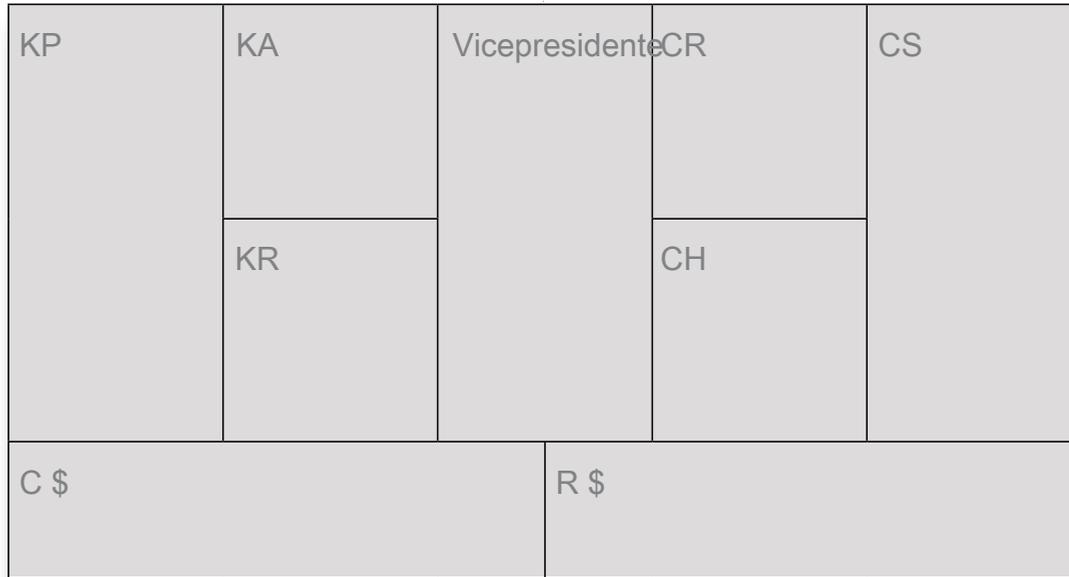
¿El giro? Apple obtiene la mayor parte de sus ingresos relacionados con la música de la venta de iPods, mientras utiliza la integración con la tienda de música en línea para protegerse de la competencia.

cerebro izquierdo  
lógica



cerebro derecho  
emoción

lienzo izquierdo  
eficiencia



**RIGHT CANVAS**  
value

# CÓMO VOS SI ESTABLECIENDO UTILIZAR EL ¿Lona?

El sector público a menudo se enfrenta al desafío de implementar los principios del sector privado. He utilizado Canvas para ayudar a un departamento a verse a sí mismo como una empresa orientada a servicios,

externalizado como está  
y futuros negocios

Ha creado una conversación completamente nueva en torno a la descripción e innovación del negocio.

*Mike Lachapelle, Canadá*

el modelo de negocio freemium. Este modelo implica regalar productos básicos de forma gratuita, lo que es muy contrario a la intuición de los empresarios. Gracias a la ayuda del Business Model Canvas, puedo

ilustrar fácilmente  
como hace  
sentido financiero.

*Peter Froberg, Dinamarca*

Ayudo a los dueños de negocios a planificar su transición y salida de sus empresas. El éxito depende de mantener la viabilidad y el crecimiento de la empresa a largo plazo. La clave para esto es un programa de innovación de modelos de negocio. El Canvas nos ayuda a identificar e innovar sus modelos de negocio.

*Nicholas K. Niemann, Estados Unidos*

Estoy usando Business Model Canvas en Brasil para ayudar a artistas, productores culturales y diseñadores de juegos a visualizar modelos comerciales innovadores para las Industrias Culturales y Creativas. Lo aplico en el MBA de Producción Cultural en la FGV y en el Innovation Games Lab de la COPPE / Incubadora de empresas UFRJ.

*Claudio D'Ipollito, Brasil*

Cuando normalmente piensas en una empresa modelo, la conclusión es que se trata de un negocio con fines de lucro. Sin embargo, encontré que el Canvas también es muy eficaz en el mundo no profesional e incluso en el sector de las finanzas.

re

**+ ALINEAR**

Horas de explicar, discutir y confundir miembros del equipo de liderazgo durante la formación de una nueva organización sin fines de lucro.

El Canvas fue lo suficientemente flexible como para tener en cuenta los objetivos de esta empresa empresarial social y aportar claridad a la verdadera propuesta de valor del negocio y cómo hacerlo sostenible.

*Kevin Donaldson, Estados Unidos*

¡Ojalá hubiera conocido el Canvas hace años! Con un proyecto de impresión a digital particularmente difícil y complicado dentro de la industria editorial hubiera sido de gran ayuda

mostrar todo el proyecto  
miembros en este  
forma visual tanto  
el panorama,

su (importante)  
GRAMO es en él  
y la inter-

*Ulla Sol, Países Bajos*

Un amigo cercano estaba buscando un nuevo trabajo. **Utilicé el Business Model Canvas para evaluar su modelo de negocio personal.**

Sus competencias centrales y su propuesta de valor fueron sobresalientes, pero no logró aprovechar a sus socios estratégicos y desarrollar relaciones con los clientes adecuadas. Este enfoque ajustado abrió nuevas oportunidades.

*Daniel Pandza, México*

Imagínese 60 estudiantes de 1er año, sin saber nada sobre emprendimiento. En menos de cinco días, gracias al Business Model Canvas, pudieron lanzar una idea viable con convicción y claridad. Lo usaron como una herramienta para cubrir todas las dimensiones de creación de startups.

*Guilhem Bertholet, Francia*

Utilizo Business Model Canvas para enseñar a los emprendedores en etapa inicial en una amplia gama de industrias como una forma mucho mejor de

traducir empresas. El lienzo del modelo de negocio

SU EMPRESA hace un gran trabajo ayudándome a

**PLANES** recordo equipos para pensar  
EN EL NEGOCIO holísticamente sobre  
**PROCESOS** su negocio

que (necesitarán) operar sus negocios y asegurarse de que están enfocados adecuadamente en centrarse en el cliente de una manera que haga que el negocio sea lo más rentable posible.

*Bob Dunn, Estados Unidos*

He usado Canvas con un cofundador para **diseñar un plan de negocios** para un concurso a nivel nacional organizado por The Economic Times, India. El Canvas me permitió pensar en todos los aspectos de la puesta en marcha y armar un plan que los VC podrían encontrar bien pensado y atractivo para financiar.

*Praveen Singh, India*

Nos pidieron que rediseñáramos el idioma del servicio de una ONG internacional. Los Business Model Canvas fue especialmente útil para **mostrar los vínculos entre las necesidades del trabajo diario de las personas y un servicio** eso se sintió demasiado especializado, considerado solo como una ocurrencia tardía, y lejos de sus prioridades.

*Paola Valeri, España*

Como coach de startups, apoyo a los equipos para crear nuevos productos y diseñar sus

empresas. El lienzo del modelo de negocio

hace un gran trabajo ayudándome a

recordo equipos para pensar  
holísticamente sobre  
su negocio  
y previene  
ellos de  
quedarse atascado  
en detalles.

Esto ayuda a que su nueva empresa sea un éxito.

*Christian Schüller, Alemania*

El modelo de negocio

Canvas ha permitido  
yo para establecer un  
lenguaje común  
y marco con papel café  
colegas.

He utilizado Canvas para explorar nuevas oportunidades de crecimiento, evaluar usos de nuevos modelos de negocio por parte de la competencia, y para comunicarse

organización cómo podríamos acelerar las innovaciones en tecnología, mercado y modelos de negocio.

*Bruce MacVarish, Estados Unidos*

El Business Model Canvas ha ayudado varias organizaciones de salud en el holanda a **hacer el cambio de una institución gubernamental impulsada por el presupuesto a una organización empresarial de valor agregado.**

*Huub Raemakers, Países Bajos*

Usé el Canvas con altos directivos de una empresa pública para ayudarlos a reestructurar su cadena de valor debido a cambios en la regulación del sector. El factor clave del éxito fue comprender qué nuevas propuestas de valor se podían ofrecer a sus clientes y luego traducirlas en operaciones internas.

*Leandro Jesus, Brasil*

Usamos 15,000  
post-it y  
mas que  
100 metros de

diseñar una estructura organizativa futura en una empresa de fabricación global. Sin embargo, la clave de todas las actividades fue el Business Model Canvas. Nos convenció por su aplicabilidad práctica, simplicidad y relaciones lógicas de causa y efecto.

*Daniel Egger, Brasil*

una ity  
r  
cheque

para mi nueva startup Mupps, una plataforma donde los artistas pueden crear sus propias aplicaciones de música para teléfonos iPhone y Android en minutos. ¿Sabes que? ¡El lienzo me hizo estar aún más seguro del posible éxito! ¡Así que tengo que irme, trabajo por hacer!

*Erwin Blom, Países Bajos*

El Business Model Canvas ha demostrado ser una herramienta muy útil para capturar ideas y soluciones para proyectos de comercio electrónico. La mayoría de mis clientes son pymes y Canvas les ayuda a

aclarar su corriente  
modelos de negocio y

comprender y centrarse en el impacto del comercio electrónico en sus organizaciones.

*Marc Castricum, Países Bajos*

Apliqué Canvas para ayudar a una empresa a alinear al personal clave con el fin de determinar objetivos compartidos y

prioridades estratégicas, que se utilizaron durante la planificación del proceso e incorporado con el BSC.

tivos fueron claramente impulsados por el nuevo prioridades estratégicas.

*Martin Fanghanel, Bolivia*

También aseguró que la iniciativa elegida

*Patrol*

*nes*

*"Patrón en arquitectura  
es la idea de capturar ideas de  
diseño arquitectónico  
como descripciones arquetípicas y  
reutilizables".*

Christopher Alexander, arquitecto

Esta sección describe modelos comerciales con características similares, arreglos similares de Building Blocks del modelo comercial o comportamientos similares. A estas similitudes las llamamos patrones de modelos de negocio. Los patrones que se describen en las páginas siguientes deberían ayudarlo a comprender la dinámica del modelo comercial y servir como fuente de inspiración para su propio trabajo con modelos comerciales.

Hemos esbozado cinco patrones de modelos de negocio basados en conceptos importantes de la literatura empresarial. Los hemos “traducido” al lenguaje del Business Model Canvas para que los conceptos sean comparables, fáciles de entender y aplicables. Un solo modelo de negocio puede incorporar varios de estos patrones.

Los conceptos en los que se basan nuestros patrones incluyen desagregación, los modelos de negocio Long Tail, Multi-Sided Platforms, FREE y Open. Sin duda, con el tiempo surgirán nuevos patrones basados en otros conceptos comerciales.

Nuestro objetivo al definir y describir estos patrones de modelo de negocio es para reformular conceptos comerciales bien conocidos en un formato estandarizado, el Business Model Canvas, para que sean inmediatamente útiles en su propio trabajo en torno al diseño o la invención del modelo comercial.

## ***Patrones***

56 Desagregación de negocios  
Modelos

66 La cola larga

76 Plataformas de varios lados

88 GRATIS como modelo de negocio

108 Modelos de negocio abiertos

*Disse*

*eño*

*“Los empresarios no  
solo necesito comprender mejor a  
los diseñadores; ellos  
necesitan convertirse en diseñadores ”.*

Roger Martin, decano, Rotman School of Management

Esta sección describe una serie de técnicas y herramientas del mundo del diseño que pueden ayudarlo a diseñar modelos comerciales mejores y más innovadores. El negocio de un diseñador implica una incesante investigación sobre la mejor manera posible de crear lo nuevo, descubrir lo inexplorado o lograr lo funcional. El trabajo de un diseñador es ampliar los límites del pensamiento, generar nuevas opciones y, en última instancia, crear valor para los usuarios. Esto requiere la capacidad de imaginar "lo que no existe". Estamos convencidos de que las herramientas y la actitud de la profesión del diseño son requisitos previos para el éxito en la generación de modelos de negocio.

Los empresarios practican el diseño todos los días sin saberlo. Diseñamos organizaciones, estrategias, modelos de negocio, procesos y proyectos. Para ello, debemos tener en cuenta una compleja red de factores, como la competencia, la tecnología, el entorno legal y más. Cada vez más, debemos hacerlo en un territorio desconocido e inexplorado. De eso se trata precisamente el diseño. Lo que les falta a los empresarios son herramientas de diseño que complementen sus habilidades empresariales.

Las siguientes páginas exploran seis técnicas de diseño de modelos de negocio: conocimiento del cliente, ideación, pensamiento visual, creación de prototipos, narración de historias y escenarios. Presentamos cada técnica con una historia y luego demostramos cómo se aplica la técnica al diseño de modelos de negocio. Aquí y allá hemos agregado ejercicios y sugerencias para actividades de taller que le muestran específicamente cómo se puede aplicar la técnica de diseño. Las referencias de libros se proporcionan al final para aquellos interesados en explorar cada técnica con más profundidad.

## ***Diseño***

126 Perspectivas del cliente

134 Ideación

146 Pensamiento visual

160 Creación de prototipos

170 Narración

180 Escenarios

*Estrat*

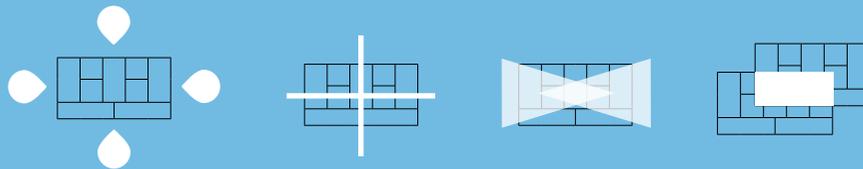
*tegia*

*“No hay un solo modelo  
de negocio ...  
Realmente hay muchas  
oportunidades y muchas  
opciones y solo tenemos que  
descubrirlas todas ”.*

Tim O'Reilly, director ejecutivo de O'Reilly

En las secciones anteriores le enseñamos un lenguaje para describir, discutir y diseñar modelos de negocios, describir patrones de modelos de negocios y explicar técnicas que facilitan el diseño y la invención de nuevos modelos de negocios. La siguiente sección trata sobre la reinterpretación de la estrategia a través de la lente del Business Model Canvas. Esto lo ayudará a cuestionar de manera constructiva los modelos comerciales establecidos y a examinar estratégicamente el entorno en el que funciona su propio modelo comercial.

Las siguientes páginas exploran cuatro áreas estratégicas: el entorno del modelo comercial, la evaluación de modelos comerciales, una perspectiva del modelo comercial sobre las estrategias del océano azul y cómo administrar varios modelos comerciales dentro de una empresa.



## ***Estrategia***

**200** Modelo de negocio  
Ambiente

**212** Evaluación de negocios  
Modelos

**226** Modelo de negocio  
Perspectiva sobre el azul  
Estrategia oceánica

**232** Gestión de múltiples  
Modelos de negocio



*Procc*

*eso*

*panorama*

Esperamos haberle mostrado cómo los visionarios, los que cambian el juego y los desafiantes pueden abordar el problema vital de los modelos comerciales. Esperamos haberle proporcionado el lenguaje, las herramientas y técnicas, y el enfoque dinámico necesario para diseñar nuevos modelos innovadores y competitivos. Pero queda mucho por decir. Así que aquí tocamos cinco temas, cada uno de los cuales bien podría merecer su propio libro.

El primero examina los modelos comerciales más allá de las ganancias: cómo el Canvas puede impulsar la innovación del modelo comercial en los sectores público y sin fines de lucro. El segundo sugiere cómo el diseño del modelo de negocio asistido por computadora podría aprovechar el enfoque basado en papel y permitir una manipulación compleja de los elementos del modelo de negocio. El tercero analiza la relación entre modelos comerciales y planes comerciales. El cuarto aborda los problemas que surgen al implementar modelos comerciales en organizaciones nuevas o existentes. El tema final examina cómo lograr una mejor alineación del modelo de negocio y la TI.

# DÓNDE HICE ESTO LIBRO VEN ¿DE?

**Contexto:**

2004: Alexander Osterwalder completa un Ph.D. disertación sobre el tema de la innovación del modelo de negocio con el título de "¿Por qué no hay ningún libro que acompañe al método?".

2006: El enfoque descrito en la tesis comienza a aplicarse en todo el mundo según el modelo de negocio de Alexander.

blog, especialmente en empresas como 3M, Ericsson, Deloitte y Telenor. Durante un taller en los Países Bajos, Patrick van der Pijl pregunta "¿Por qué no hay ningún libro que acompañe al método?".

Alexander e Yves aceptan el desafío. Pero, ¿cómo destaca uno en un mercado en el que cada año se publican innumerables libros de estrategia y gestión?

## el modelo visionario y cambio de juego ...

Alexander e Yves deciden **no pueden escribir un libro de forma creíble sobre la innovación del modelo de negocio sin un modelo de negocio innovador**. Se deshacen de los editores y lanzan Hub, una plataforma en línea para compartir sus escritos desde el primer día. Cualquiera que esté interesado en el tema puede unirse a la plataforma por una tarifa (inicialmente US \$ 24, que se aumenta gradualmente a US \$ 243 para mantener la plataforma exclusiva). Esta y otras fuentes de ingresos innovadoras financian la producción del libro de antemano y también es una innovación. Rompe el formato de los libros de estrategia y gestión convencionales para crear más valor para los lectores: es una creación conjunta muy visual y se complementa con ejercicios y consejos para talleres.

emprendedores /  
consultores /  
ejecutivos



# Hecho en... **proceso** Herramientas utilizadas los números estrategia:

Escrito: lausana, CH

Diseñado: Londres, Reino Unido

Editado: Portland, EE. UU.

Fotografiado: Toronto, Ca

Producido: Amsterdam, NI

Eventos: Amsterdam y Toronto

*El equipo central, formado por Alexander, Yves y Patrick, inicia el proyecto con varias reuniones para esbozar el modelo de negocio del libro. The Hub se lanza para co-crear el libro con profesionales de la innovación de modelos de negocios en todo el mundo. El director creativo Alan Smith de The Movement se enteró del proyecto y puso a su empresa detrás de él. Finalmente, el miembro de Hub, Tim Clark, se une al equipo central después de reconocer la necesidad de un editor. El grupo lo completa JAM, una empresa que utiliza el pensamiento visual para resolver problemas empresariales. Se inicia un ciclo de participación para bombear nuevos "trozos" de contenido a la comunidad de Hub para recibir comentarios y contribuciones. La escritura del libro se vuelve completamente transparente. El contenido, el diseño, las ilustraciones y la estructura son constantemente compartidos y comentados exhaustivamente por los miembros de Hub en todo el mundo. El equipo principal responde a cada comentario e integra los comentarios en el libro y el diseño. Se organiza un "lanzamiento suave" del libro en Ámsterdam, Países Bajos, para que los miembros del Hub puedan reunirse en persona y compartir sus experiencias con la innovación del modelo de negocio. Esbozar los modelos de negocio de los participantes con JAM se convierte en el ejercicio principal del día. Dociientos prototipos de edición limitada especial del libro (sin terminar) se imprimen y Fisheye Media produce un video del proceso de escritura. Después de varias iteraciones más, se produce la primera tirada. Esbozar los modelos de negocio de los participantes con JAM se convierte en el ejercicio principal del día. Dociientos prototipos de edición limitada especial del libro (sin terminar) se imprimen y Fisheye Media produce un video del proceso de escritura. Después de varias iteraciones más, se produce la primera tirada. Esbozar los modelos de negocio de los participantes con JAM se convierte en el ejercicio principal del día. Dociientos prototipos de edición limitada especial del libro (sin terminar) se imprimen y Fisheye Media produce un video del proceso de escritura. Después de varias iteraciones más, se produce la primera tirada.*



• Escaneo del medio ambiente

• Respuesta de modelo de

• Mapa de empatía del cliente

**contenidos e i + d:**

• Perspectivas del

• Estudios de

**proceso abierto:**

• Plataforma en

• Co-creación

• Acceso a unfinishedWork 8

• Cronograma de

**diseño:**

• Anuncio de diseño

• Placas de ánimo

• Paquetitas de

• Visualización

• Ilustración

• Fotografía

9 1360

años de  
investigación  
y practica 45

470 países

coautores

137,757

19

trozos de libro

vistas del método  
en línea antes  
publicación de libros

13.18

prototipos

GB de contenido

200 28.456

copias de un  
desordenado

Notas Post-it™ utilizadas

impresión de prueba 4000+

275

77

horas de trabajo

foro

discusiones 521

287

fotos

Llamadas de Skype

**Producción y Logística**

Todo lo que vaya más allá de la creación de contenido se subcontrata a proveedores de servicios fácilmente disponibles.

**Diferenciación**

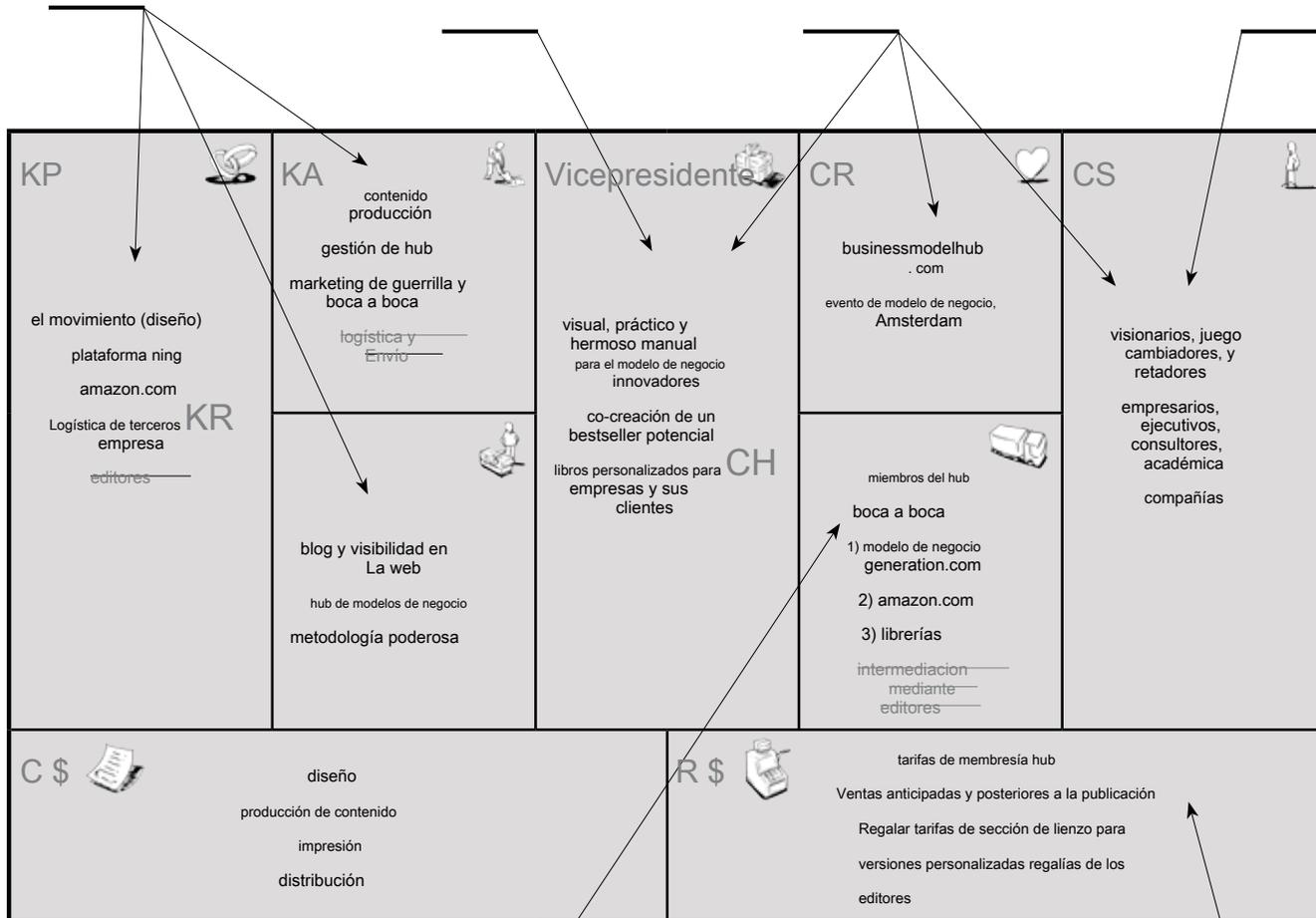
Un formato, un modelo de negocio y una historia completamente diferentes para el libro lo hacen destacar en un mercado abarrotado.

**Comunidad**

El libro está co-creado con profesionales de todo el mundo que se sienten dueños gracias a la atribución como coautores contribuyentes.

**Compradores**

Los clientes que pagan no son solo lectores, sino co-creadores y empresas que quieren libros personalizados para sus empleados y clientes.



**LAS CANVAS DE modelo de negocio Generacion**

**Alcanzar**

Una combinación de canales directos e indirectos y un enfoque por fases optimiza el alcance y los márgenes. La historia del libro se presta bien al marketing viral y la promoción de boca en boca.

**Ingresos**

El libro se financió mediante ventas anticipadas y tarifas pagadas por los co-creadores. Los ingresos adicionales provienen de versiones personalizadas para empresas y sus clientes.



---

### Alex Osterwalder, Autor

El Dr. Osterwalder es autor, conferencista y asesor en el tema de la innovación del modelo de negocio. Su enfoque práctico para diseñar modelos comerciales innovadores, desarrollado junto con el Dr. Yves Pigneur, se practica en múltiples industrias en todo el mundo por compañías como 3M, Ericsson, Capgemini, Deloitte, Telenor y muchas otras. Anteriormente ayudó a construir y vender una empresa de consultoría estratégica, participó en el desarrollo de una organización mundial sin fines de lucro con sede en Tailandia que lucha contra el VIH / SIDA y la malaria, e investigó en la Universidad de Lausana, Suiza.



---

### yves Pigneur, coautor

El Dr. Pigneur ha sido profesor de sistemas de información gerencial en la Universidad de Lausana desde 1984 y ha sido profesor invitado en la Universidad Estatal de Georgia en Atlanta y en la Universidad de Columbia Británica en Vancouver. Se ha desempeñado como investigador principal de muchos proyectos de investigación relacionados con el diseño de sistemas de información, ingeniería de requisitos, gestión de tecnología de la información, innovación y comercio electrónico.



---

### Alan Smith, director creativo

Alan es un pensador a gran escala al que le encantan los detalles. Es cofundador de la agencia de cambio acertadamente llamada: The Movement. Allí trabaja con clientes inspirados para combinar el conocimiento de la comunidad, la lógica empresarial y el pensamiento de diseño. La estrategia, las comunicaciones y los proyectos interactivos resultantes se sienten como artefactos del futuro, pero siempre se conectan con la gente de hoy. ¿Por qué? Porque diseña como si le importara un comino: cada proyecto, todos los días.



---

### Tim Clark, editor y coautor colaborador

Profesor, escritor y orador en el campo del espíritu empresarial, la perspectiva de Tim se basa en su experiencia en la fundación y venta de una consultoría de investigación de marketing que sirvió a firmas como Amazon.com, Bertelsmann, General Motors, LVMH y PeopleSoft. El pensamiento del modelo de negocio es clave para su *Emprendimiento para todos* enfoque del aprendizaje personal y profesional, y fundamental en su trabajo de doctorado sobre portabilidad del modelo de negocio internacional. *Generación de modelos de negocio* es su cuarto libro.



---

### Patrick van der Pijl, productor

Patrick van der Pijl es el fundador de Business Models, Inc., una consultora internacional de modelos de negocios. Patrick ayuda a organizaciones, emprendedores y equipos de gestión a descubrir nuevas formas de hacer negocios imaginando, evaluando e implementando nuevos modelos de negocio. Patrick ayuda a los clientes a tener éxito a través de talleres intensivos, cursos de capacitación y coaching.

**Generación de modelos de negocio** es un manual práctico e inspirador para cualquiera que se esfuerce por mejorar un modelo de negocio o crear uno nuevo.

**cambiar su forma de pensar sobre los modelos de negocio**

Business Model Generation le enseñará técnicas de innovación poderosas y prácticas que utilizan actualmente las empresas líderes en todo el mundo. Aprenderá a comprender, diseñar e implementar sistemáticamente un nuevo modelo de negocio, o analizar y renovar uno antiguo.

**co-creado por 470 practicantes de estrategia**

Business Model Generation practica lo que predica. Coautor de 470 profesionales de Business Model Canvas de 45 países, el libro fue financiado y producido independientemente de la industria editorial tradicional. Cuenta con un diseño visualmente integrado, que se recuesta en posición horizontal y permite un uso práctico inmediato.

**diseñado para hacedores**

Business Model Generation es para aquellos que están dispuestos a abandonar el pensamiento anticuado y adoptar modelos nuevos e innovadores de creación de valor: ejecutivos, consultores, emprendedores y líderes de todas las organizaciones.

Los nuevos modelos de negocio disruptivos son emblemáticos de nuestra generación. Sin embargo, siguen siendo poco conocidos, incluso cuando transforman los paisajes competitivos en todas las industrias. Generación de modelos de negocio le ofrece herramientas poderosas, simples y probadas para comprender, diseñar, reelaborar, e implementación de modelos comerciales.

negocios y diseño

**BusinessModelGeneration.com**

isbn: 978-2-8399-0580-0

