

## Módulo 2

### 2.1. CONCEPTO Y ESTRUCTURA DE UN MODELO DE NEGOCIO.

Por **Matilde Ruiz Arroyo**

Profesora del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Granada.

---

#### 1. Concepto de modelo de negocio

Cuando tenemos una idea de negocio hemos de pensar cómo definirla y concretarla para que tome forma de proyecto empresarial. Podemos tener una idea innovadora de un producto o servicio que creemos que va a funcionar, sin embargo, esa idea no va a llegar por sí sola a los mercados: necesita de una estructura que sirva de marco para el desarrollo de la futura actividad de nuestra empresa.

Tenemos que pensar qué recursos esenciales necesitamos, cómo vamos a producir el producto y/o prestar el servicio, si necesitamos personal y con qué perfiles, cómo vamos a dar a conocer el producto, de qué forma vamos a contactar con nuestros clientes y cómo vamos a relacionarnos con ellos, cuáles serán nuestros costes y cuáles nuestros ingresos... En definitiva, tenemos que pasar de la mera idea al **modelo de negocio**, para así sentar las bases de nuestra iniciativa emprendedora y poder ponerla en marcha.

#### Definición de modelo de negocio

Un modelo de negocio es la descripción de las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder y Pigneur, 2011). Se trata de la representación de los elementos clave de un negocio de forma que reflejen la lógica que sigue la empresa para conseguir ingresos. Esa lógica no sólo implica explicitar sus elementos integrantes, sino también las relaciones entre ellos (Osterwalder, 2004).

Para Teece (2010), el modelo de negocio es una herramienta conceptual que refleja la visión para la gestión de lo que los clientes quieren, cómo lo quieren y cuánto y de qué forma pagarán, así como de la estructura organizativa que mejor se adapta a las necesidades de los clientes y que mejor propiciará que la empresa cobre por ello.

Dicho de otro modo, esta herramienta equivale a la concepción de la arquitectura del negocio, explicando de forma sintética la manera en la que la empresa desarrolla su actividad y coordina los elementos que la integran para obtener sus ingresos (o volumen de negocio).

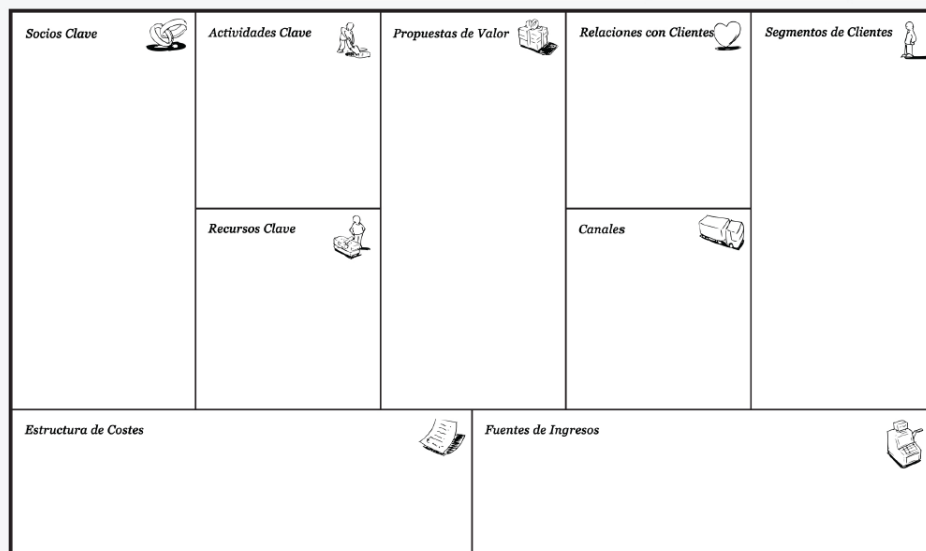
Sin embargo, el modelo de negocio no explica sólo la parte económica, sino que, al abstraer todos los elementos principales del negocio de la empresa y las relaciones entre los mismos, también proporciona una base estratégica sobre la que plantear y replantear las decisiones empresariales. Siguiendo a Osterwalder y Pigneur (2011), podría entenderse como el anteproyecto de la estrategia que aplicaremos a las estructuras, procesos y sistemas de la empresa.

## 2. Estructura del modelo de negocio

Hay diversas metodologías y herramientas para el diseño de un modelo de negocio, siendo de entre todas ellas la más popular y extendida en su uso la herramienta conocida como “Lienzo del Modelo de Negocio” (*Business Model Canvas* en inglés). Se la debemos a Alexander Osterwalder, quien la propuso como resultado de la investigación realizada en su tesis doctoral (2004), habiendo sido popularizada a partir de 2010 gracias a un libro imprescindible para entender la innovación en emprendimiento y estrategia empresarial desde un punto de vista práctico (Osterwalder y Pigneur, 2011).

El Lienzo del Modelo de Negocio propone una estrategia de diseño basada en nueve bloques o módulos básicos, que cubren las cuatro áreas principales de cualquier negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Figura 1).

Figura 1. Lienzo de modelo de negocio (*Business Model Canvas*)



Fuente: [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)

En concreto, los nueve módulos que componen el lienzo o *canvas* son:

### Segmentos de mercado / de clientes:

Los clientes constituyen un elemento nuclear: sin ellos, no hay negocio. En este módulo han de definirse los grupos de personas o entidades a los que se dirige la empresa. Hemos de contestar preguntas como: ¿a quiénes nos dirigimos? ¿Para quién creamos valor? ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

### Propuesta(s) de valor:

La propuesta de valor es lo que ofrecemos al cliente en clave de solución de problemas y/o satisfacción de necesidades. Se trata de describir el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. Las preguntas a contestar en este módulo son del tipo: ¿qué valor vamos a proporcionar a nuestros clientes? ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar? ¿Qué necesidades de los clientes vamos a satisfacer?



¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada grupo de clientes o segmento de mercado?

## **Canales:**

Este módulo debe mostrar las formas en las que la empresa se comunica con su(s) segmento(s) de mercado y cómo llega a sus clientes para proporcionarles su propuesta de valor. Se trata, en definitiva, de explicar qué canales de comunicación, distribución y venta va a utilizar la empresa para llegar a sus clientes. Para orientar el contenido de este módulo del lienzo, debemos hacernos preguntas como: ¿cómo estableceremos contacto con nuestros clientes? ¿Utilizaremos un único canal, o una combinación de varios? ¿Qué canales prefieren nuestros clientes o grupos de clientes? ¿Qué canales son más eficaces y cuáles más rentables?

## **Relaciones con clientes:**

En este apartado debemos describir los diferentes tipos de relaciones que una empresa establece con sus grupos de clientes o segmentos de mercado. Para cada uno de ellos, la empresa debe definir el tipo de relación que desea establecer y mantener, por ejemplo: ¿será una relación basada en el trato personal? ¿O automatizada? ¿Facilitaremos la comunicación entre nuestros clientes y segmentos de mercado (piénsese en la creación de comunidades)? ¿Vamos a dar espacio al cliente para que intervenga en las decisiones empresariales y contribuyan a la creación de valor (co-creación del producto/servicio, creación de contenidos en redes, críticas y recomendaciones...)?

Además, hemos de tener en cuenta que la relación será diferente dependiendo del objetivo a lograr (captación de clientes, fidelización o estimulación de las ventas).

## **Fuentes de ingresos:**

La obtención de ingresos es el fin de toda la estructura del negocio, la materialización en dinero o monetización de nuestras transacciones con los clientes, así como de otras actividades que pueden dar lugar a entradas de dinero en la empresa. Este módulo recoge todo lo referente a los flujos de caja y derechos de cobro que se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. Es una magnitud económica fundamental, pues determina el beneficio junto con los gastos.

Las preguntas a responder en este apartado no sólo se refieren a la estrategia de fijación del precio (ingreso unitario), sino también a formas de pago, combinación de estrategias de ingreso, etc. Por ejemplo, en relación a la periodicidad y dimensión temporal de los cobros, podemos distinguir entre dos tipos principales de fuentes de ingresos: por pagos puntuales y por pagos recurrentes.

En concreto, hemos de preguntarnos cuestiones como: ¿qué importe están dispuestos a pagar nuestros clientes o segmentos de mercado por nuestra oferta? ¿Qué valor otorgan a nuestra propuesta? ¿Cómo van a pagar nuestros clientes y cómo realmente les gustaría pagar? ¿Qué porcentaje representan las diferentes fuentes de ingresos sobre el volumen total de negocio?

## **Recursos clave:**

Este bloque debe explicitar los activos más importantes para el negocio, es decir, aquellos que son fundamentales para que funcione. Cada negocio requiere de recursos clave diferentes, aunque en general, todos pueden ser clasificados en cuatro categorías básicas: recursos físicos, financieros, intelectuales o humanos.



¿Qué recursos necesitamos para crear nuestras propuestas de valor, para establecer o construir nuestros canales de distribución, para desplegar relaciones con nuestros clientes, y para establecer y mantener nuestras fuentes de ingresos?

### **Actividades clave:**

Este módulo recoge las acciones fundamentales que debe llevar a cabo la empresa para que su modelo de negocio funcione. Son actividades que permiten crear y ofrecer la(s) propuesta(s) de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y obtener ingresos. Actividades y recursos clave van de la mano, pues son las primeras las que emplean y ponen en ejecución los recursos clave para el funcionamiento del negocio. Por tanto, nos hemos de hacer las mismas preguntas que en el módulo anterior, pero esta vez en relación a las actividades a desarrollar.

### **Asociaciones clave:**

Se refiere a la red de proveedores y socios en la que confiamos y nos apoyamos para que nuestro negocio funcione. En este apartado debemos reflejar las relaciones de cooperación y alianzas establecidas con otras empresas, las asociaciones estratégicas con empresas competidoras (cooperación), así como por supuesto incluir a nuestros proveedores clave y las relaciones colaborativas que podamos establecer con ellos. Es en este módulo donde se define el nivel de externalización de nuestras actividades, explicitando, por ejemplo, qué actividades clave realizarán nuestros socios.

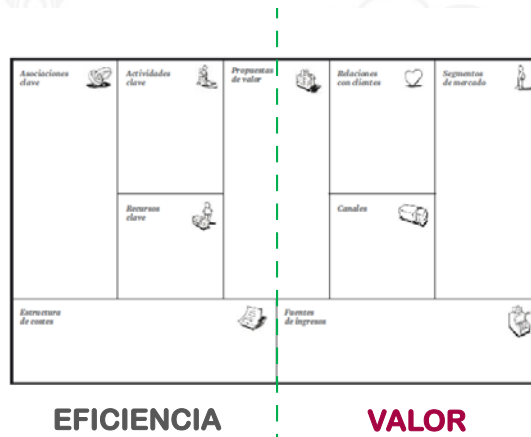
### **Estructura de costes:**

En el último bloque se explican los principales costes que se derivan de la puesta en marcha y funcionamiento de nuestro negocio. La creación de la propuesta de valor, la entrega de la misma y las relaciones con clientes generan unos costes determinados, que podrán calcularse con relativa facilidad si los recursos y las actividades se han definido adecuadamente.

Es obvio que cada modelo de negocio tendrá una estructura de costes diferente. Por ejemplo, los servicios implican un mayor peso de los costes variables en relación a los fijos en la estructura de costes. Asimismo, los recursos clave serán más caros en lo que respecta a equipamiento productivo cuando se trata de actividades industriales.

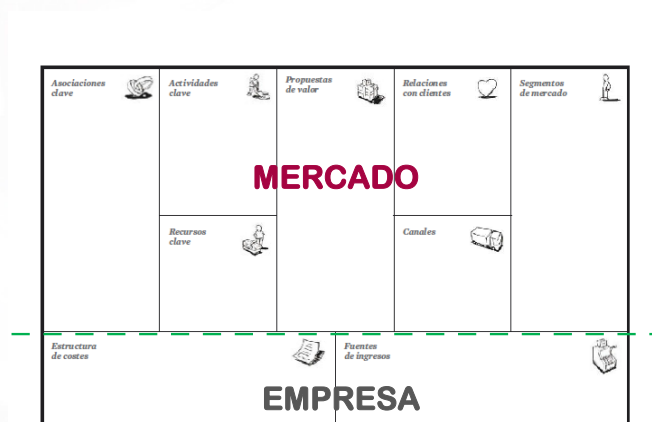
Bajo esta estructura subyace cierta lógica de ordenación y relación entre los nueve módulos. Así, si trazáramos una línea vertical imaginaria que dividiera el *canvas* en dos mitades de igual tamaño (Figura 2), podemos observar cómo la parte izquierda recoge los elementos del negocio que determinan la eficiencia, mientras que la parte derecha alude a la generación de valor (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Figura 2. Eficiencia y valor en el lienzo



Otra concepción de la estructura latente en el lienzo es posible (Figura 3). Si ahora trazamos la línea imaginaria de forma que queden abajo costes e ingresos y arriba el resto, podemos identificar dos partes claramente diferenciadas: abajo queda la parte de gestión económica interna de la empresa, y arriba toda aquella actividad de la empresa relativa a sus relaciones con el mercado (oferta, clientes, proveedores, socios).

Figura 3. Empresa y mercado en el lienzo



### 3. Aplicación y uso del lienzo de modelo de negocio

El lienzo nos da formato, soporte y estructura para esbozar el modelo de negocio, permitiendo reflejar y conjugar las bases del negocio. Estas son representadas en un mapa conceptual que puede abarcarse de un solo vistazo. Se convierte así el lienzo en una **herramienta visual** que representa nuestro negocio de una manera sintética y sencilla.

Para llevarlo a la práctica, necesitamos los siguientes preparativos: una lámina de papel grande, bolígrafos o rotuladores y notas adhesivas. A continuación, sólo hay que seguir tres sencillos pasos:

1. Dibujar el lienzo en el poster o lámina de papel.
2. Colgar el lienzo en una pared o pizarra.
3. Colocar en cada módulo los elementos que lo integran, usando las notas adhesivas.

El uso de notas adhesivas nos permitirá desechar o mover elementos e ideas fácilmente de un módulo a otro, sin necesidad de rehacer o enmendar la plantilla cada vez que modifiquemos aspectos conforme vamos diseñando la estructura de nuestro modelo de negocio.

El lienzo de modelo de negocio resulta útil no sólo para el diseño del negocio en los inicios de la aventura emprendedora, sino también para abordar modificaciones y adaptaciones conforme se avanza en el proyecto. Permite modificaciones a medida que se van validando las hipótesis en las que se basa nuestro modelo de negocio, es decir, aquellas ideas o suposiciones sobre el negocio que no hemos podido confirmar (por ejemplo, el ajuste entre cliente y propuesta de valor, o el precio que el cliente está dispuesto a pagar).

Se convierte así en una **herramienta dinámica**, también de alto valor para la innovación y la renovación estratégicas en empresas ya establecidas que afrontan cambios y adaptaciones al entorno y necesitan reflexionar sobre su modelo de negocio.

### 4. Consideraciones finales

El lienzo de modelo de negocio se ha convertido en un lenguaje común entre emprendedores, empresarios y analistas estratégicos para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio.

Para el emprendedor que inicia un proyecto es una herramienta analítica con múltiples ventajas, destacando sus funcionalidades de contextualización, definición y concreción de sus ideas, así como de validación del modelo de negocio. Asimismo, fomenta el trabajo en equipo, la creatividad, la comprensión y el debate. Es, por tanto, una herramienta útil que permite el paso de la idea a la empresa, disminuyendo la incertidumbre y con ello el nivel de riesgo asociado a la puesta en marcha del proyecto.

Sin embargo, el emprendedor debe ser consciente de que esta herramienta le proporciona una estructura y un guión para la reflexión, no una solución inmediata o una fórmula mágica. Por tanto, para generar un modelo de negocio no basta con dibujar un *canvas*: el verdadero reto consiste en relacionar todos los factores y elementos que intervienen en el futuro desarrollo del negocio.

Por último, hemos de hacer alusión en este punto al plan de negocio o de empresa, que no debe confundirse con el modelo de negocio, ya que este no es un plan, sino el diseño creativo del negocio. El plan de negocio se ha considerado esencial durante décadas para la planificación de un proyecto emprendedor, constituyendo un método formal y sistematizado que, si bien resulta más rígido que los nuevos enfoques centrados en los modelos de negocio,



# EMPRENDE: Convierte tu idea en un modelo de negocio



no debe ser descartado. Ambas metodologías se pueden complementar. Por un lado, el plan de negocio sigue siendo útil para documentar formalmente el proyecto a altos niveles de detalle, siendo particularmente apropiado para demostrar la viabilidad económica de la empresa y para planificar las necesidades de recursos por áreas funcionales. Por otro lado, el modelo de negocio según el método del lienzo o *canvas* puede aportarnos agilidad estratégica y dinamismo en la concepción del negocio, ventajas cada vez más necesarias en un entorno donde la exponencial evolución de la tecnología obliga a empresas y emprendedores a una adaptación constante e inmediata a los vertiginosos cambios que afectan a sus negocios.





## 5. Bibliografía

- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology - a Proposition in a Design Science Approach*. Tesis doctoral, University of Lausanne.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Ediciones Deusto, Barcelona.
- Teece, D. J. (2010) Business Models, Business Strategy and Innovation, *Long Range Planning*, 43 (2-3), 172-194.