

DISCOVERY

¿Qué es un Modelo de Negocios?

Artículo de una página • Lectura de 5 minutos

¿Qué ofrece la empresa, a quién, cómo lo hace y cómo gana dinero con ello?

Un modelo de negocios explica cómo una empresa crea, entrega y captura valor.

Una herramienta muy usada para describirlo es el lienzo de Alexander Osterwalder, con nueve bloques: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, fuentes de ingreso, actividades clave, recursos clave, aliados clave y estructura de costos.

Por qué importa en la mejora continua

Muchas veces la Y no se logra haciendo lo mismo con más esfuerzo. Exige cambiar alguna pieza del modelo:

- **Una propuesta de valor nueva.** YouTube no llegó a sus 1.000 millones de horas diarias con la misma oferta: cambió la forma y la velocidad de acceso a los videos.
- **Un canal distinto** para llegar a los clientes.
- **Una actividad** que antes no existía.
- **Un recurso** que hay que adquirir o desarrollar.

En *Focus*, el modelo de negocios ayuda a entender qué resultado es posible. En *Discovery*, se replantea para lograrlo.

PARA LLEVAR

Si la Y es muy distinta de la X, es probable que el modelo de negocios también deba cambiar.

PARA PROFUNDIZAR

- **Alexander Osterwalder e Yves Pigneur**, *Generación de modelos de negocio* (2010)
- **Alexander Osterwalder y otros**, *Diseñando la propuesta de valor* (2014)