



BLOQUE C

Models de negoci: concepte i evolució

Una empresa descriu què fa; un model de negoci descriu com crea, entrega i captura valor. La diferència pareix xicoteta fins que intentes explicar a algú per què Spotify ven el mateix que venia una botiga de discos però guanya diners d'una altra manera.



Temps estimat de lectura: 25-28 min · Sabers LOMLOE:
C.1, C.2 · Prerequisits: Unitat 3 (entorn i estratègies) i, en
menor mesura, Unitats 1-2. En acabar esta unitat sabràs:
Distingir entre empresa i model de negoci i explicar les tres
accions que definix el model (crear, entregar, capturar
valor).

“

Una empresa descriu què fa; un model de negoci descriu com crea, entrega i captura valor. Saber llegir-lo i dibuixar-lo amb el Business Model Canvas d'Osterwalder és l'habilitat central del Bloc C i la que més s'utilitza després en empresa real.

Quibi va gastar 1.750 M\$ en contingut premium per a mòbils. Va tancar en sis...

Obrim el Bloc C del currículum —el més extens de l'assignatura— amb l'eina que millor sintetitza la lògica empresarial moderna: el model de negoci. Fins a esta unitat, el curs ha anat construint el context (persona emprenedora, forma jurídica, entorn) sense entrar en la pregunta central que el RD 243/2022 situa al cor de la...

Pot una empresa amb diners, marca, contingut i talent fracassar si el model de negoci no encaixa amb com l'usuari fa servir el producte?



§ 1

Empresa vs. model de negoci



Model de negoci

L'error més estés en parlar de models de negoci és confondre'ls amb l'activitat de l'empresa. Un forn descriu què fa: ven pa. Un servei de subscripció mensual de pa artesà entregat a casa descriu com ho fa, a qui, per quin canal i a canvi de quin pagament recurrent. Això últim és el model de negoci. Què descriu cada un.



§ 2

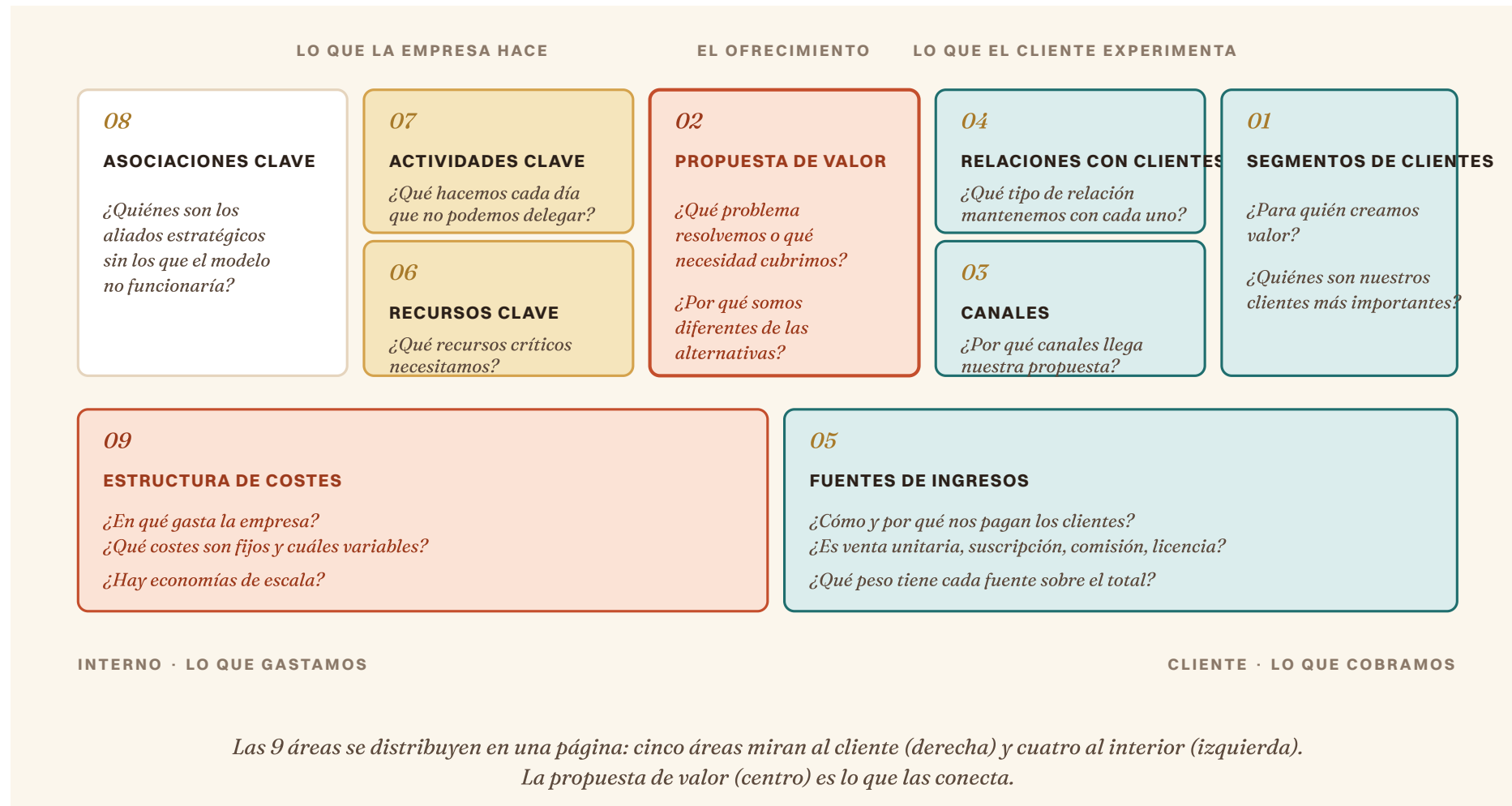
El Business Model Canvas



El marc més estés per a representar visualment un model de negoci és el Business Model Canvas (BMC), publicat per Alexander Osterwalder i Yves Pigneur a Business Model Generation (2010).

EL GRÁFICO

El Business Model Canvas: nou àrees en una sola pàgina. Les cinc de la dreta miren al client; les quatre de l'esquerra, a la mateixa empresa.





El Business Model Canvas va ser una tesi doctoral a Suïssa

Alexander Osterwalder és informàtic de formació, no economista. Va defensar la seua tesi doctoral a la Universitat de Lausana el 2004 amb el títol *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach*. Definix per a qui creem valor.



§ 3

Models tradicionales vs. models innovadors



Els models de negoci empresarials clàssics —el comerciant que compra i revén, el fabricant que produïx i ven a través de distribuïdors, el professional que cobra per hores— van funcionar durant dècades en mercats estables i predictibles.



§ 4

Cinc patrons recurrents



Filmin: la cua llarga del cine en espanyol

La literatura empresarial ha identificat desenes de patrons de model de negoci. Estos cinc són els que més convé conèixer perquè cobrixen la majoria de casos reals. Long tail. Concepte formulat per Chris Anderson el 2006: vendre xicotetes quantitats d'una varietat enorme de productes, en compte de grans quantitats de pocs productes.



§ 5

Com evoluciona un model de negoci



Com Netflix va mutar dues vegades de model

Pocs models sobreviuen inalterats a una dècada. Els projectes reeixits modifiquen el seu model diverses vegades abans d'estabilitzar-se, i els projectes longeus el continuen ajustant per a respondre a l'entorn. Pivot vs. iteració. La metodologia Lean Startup distingix dos tipus de canvi: Iteració: xicotets ajustos dins del mateix model.



§ 6

Connexió amb el projecte capstone



Cada equip del projecte capstone ha d'acabar esta unitat amb tres entregables: Un Business Model Canvas complet del seu projecte, en format visual sobre una sola pàgina, amb almenys dos o tres elements en cada un dels nou blocs.



§ 7

Glossari



Model de negoci: lògica per la qual una empresa crea, entrega i captura valor. Descriu a qui servix, què li oferix, com li ho entrega i com li ho cobra. No coincidix amb l'activitat de l'empresa. Crear valor: produir un bé o servei que el client percep com a útil per a resoldre un problema o satisfer una necessitat.



§ 8

Per a aprofundir



Si esta unitat t'ha interessat, ací van algunes lectures, vídeos o recursos per a anar més enllà: Business Model Generation — Alexander Osterwalder i Yves Pigneur (2010). Per què encaixa: el manual fundacional del BMC, ple de visuals i casos. Lectura obligada si vas a aplicar el llenç de veres.



§ 9

Preguntas per a reflexionar



De zero a empresa

Estes preguntes no tenen una resposta única. Servixen per a discutir a classe o per a pensar individualment en tancar la unitat: El BMC sintetitza un model en nou caselles sobre un full. Què es perd en simplificar tant? Què es guanya? Blockbuster venia la mateixa pel·lícula al mateix preu que Netflix per DVD, i va fer fallida el 2010.

Fins aquí la teoria

Continua al llibre de la unitat.