

04

COLECCIÓN REINVENTAR · CARA 5 DEL KUBITÓN

El modelo de negocio en una hoja

Ver tu empresa entera en un folio y encontrar dónde pierde valor.

LECTURA 50 min

NIVEL ■■■ Iniciación

LÁMINAS 11

EJERCICIO 15 min

EDICIÓN 1.ª · 2026

¿QUÉ ES?

Una manera de poner tu negocio entero en un folio —**nueve casillas**— y usarlo no para describirlo, sino para **encontrar por dónde se te escapa el valor**.

¿PARA QUÉ SIRVE?

Para dejar de discutir sobre «la estrategia» en abstracto y poder señalar con el dedo la junta concreta que está goteando. Se rellena en quince minutos y se revisa cada tres meses.

¿POR QUÉ FUNCIONA?

Porque el dinero **casi nunca se pierde dentro de una casilla**. Se pierde entre dos: entre lo que ofreces y a quién se lo ofreces, entre lo que cobras y lo que te cuesta. La hoja pone esas juntas a la vista.

PALABRAS CLAVE

Las nueve casillas: el lienzo de Osterwalder · **Las dos mitades:** la que se fabrica y la que paga · **La línea del dinero:** lo que tiene que cruzarla · **Las cinco costuras:** las juntas por donde se escapa el valor · **Nombres y cifras:** lo contrario de rellenarlo con adjetivos.

¿CUÁNTO TARDAS?

50 minutos de lectura y 15 de ejercicio. Dibujar la hoja se aprende hoy. Rellenarla sin engañarte cuesta dos o tres intentos.

Lo que vas a encontrar

01 Nadie se arruina dentro de una casilla

Por qué la caja vacía es el síntoma y casi nunca la enfermedad

02 La hoja: nueve casillas, dos mitades

La lámina maestra, y de dónde salió el lienzo

03 Nombres y cifras, no adjetivos

La prueba que distingue un folio útil de uno decorativo

04 Las cinco costuras

Dónde se escapa el valor, con su síntoma y su pregunta

05 Los cuatro modelos que ya usas sin saberlo

Y cuándo conviene el lienzo Lean en vez de este

06 Cómo se rellena: los cinco pasos

En qué orden, y por qué el orden importa

07 Un caso real: la biblioteca que no cobra

ReadTheWay, contada por su propia hoja

08 Del folio al cambio: una casilla por trimestre

Cómo se convierte un diagnóstico en una decisión

09 Los siete tropiezos

10 En diez líneas

11 Tu turno: tu negocio en un folio

15 minutos, papel y boli

Nadie se arruina dentro de una casilla

La caja vacía es lo último que pasa. El agujero llevaba meses en otro sitio.

Cuando un negocio se cae, el titular siempre es el mismo: se quedó sin dinero. Es verdad y no explica nada. Es como decir que alguien se ahogó porque le entró agua.

En marzo de 2026, CB Insights repasó **431 empresas financiadas por capital riesgo que echaron el cierre desde 2023**, y encontró causa identificable en 385 de ellas. El resultado está en la lámina de al lado. Una empresa puede tener varias causas a la vez, así que los porcentajes no suman cien.

Lo interesante no es la barra más larga. Es la nota que los propios autores ponen debajo: **quedarse sin capital es casi siempre la causa final, no la raíz**. Es el momento en que se hace visible un problema que empezó mucho antes y en otra parte del negocio.

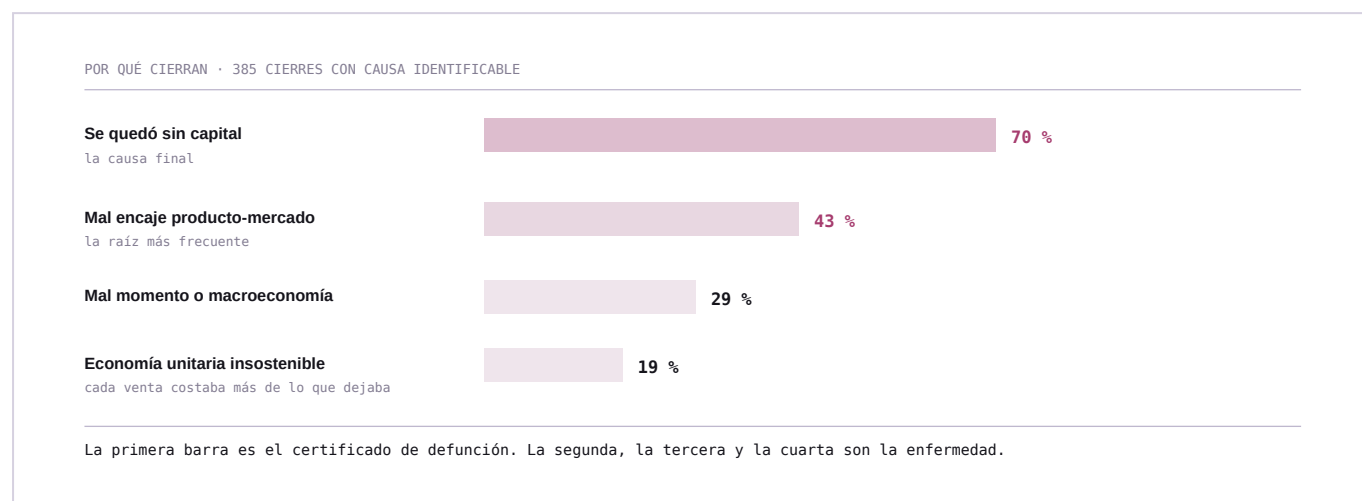


Lámina 01 Una empresa puede tener varias causas a la vez: los porcentajes no suman cien. CB Insights, *Top Reasons Startups Fail*, 5 de marzo de 2026.

Fíjate en la cuarta barra, que es la menos citada y la más reveladora: *economía unitaria insostenible* significa que cada venta costaba más de lo que dejaba. No es un problema de la casilla de ingresos ni de la de costes. Es un problema **entre las dos**.

Ahí está la tesis de este cuaderno. El valor no se escapa dentro de una casilla del negocio: se escapa por las junturas. Por eso sirve tan poco mirar las cosas de una en una —el producto por un lado, el precio por otro, el marketing por otro— y sirve tanto verlas todas a la vez en un folio.

Las cifras de arriba son de compañías con inversores detrás, porque son las que dejan autopsia escrita. La mecánica es exactamente la misma en un taller, en una consulta o en alguien que factura solo. Cambia la escala, no la costura.

La hoja: nueve casillas, dos mitades

Un folio apaisado, nueve recuadros y una línea por el medio. Eso es todo.

El lienzo que vas a ver nació como una tesis doctoral. Alexander Osterwalder la defendió en la Universidad de Lausana en 2004 con un título nada comercial: *The Business Model Ontology*. Una ontología es, en este contexto, un vocabulario común: una lista de las piezas de las que se compone cualquier negocio, para que dos personas puedan hablar del mismo sin malentenderse.

Eso es lo primero que conviene entender, porque lo cambia todo: **el lienzo nació como un idioma, no como un formulario**. Seis años después, en 2010, Osterwalder y Yves Pigneur lo publicaron como libro, *Generación de modelos de negocio*, escrito a la vez con **470 profesionales de 45 países**. No salió de un despacho: salió de gente rellenándolo.

Míralo entero antes de que te lo explique casilla por casilla.

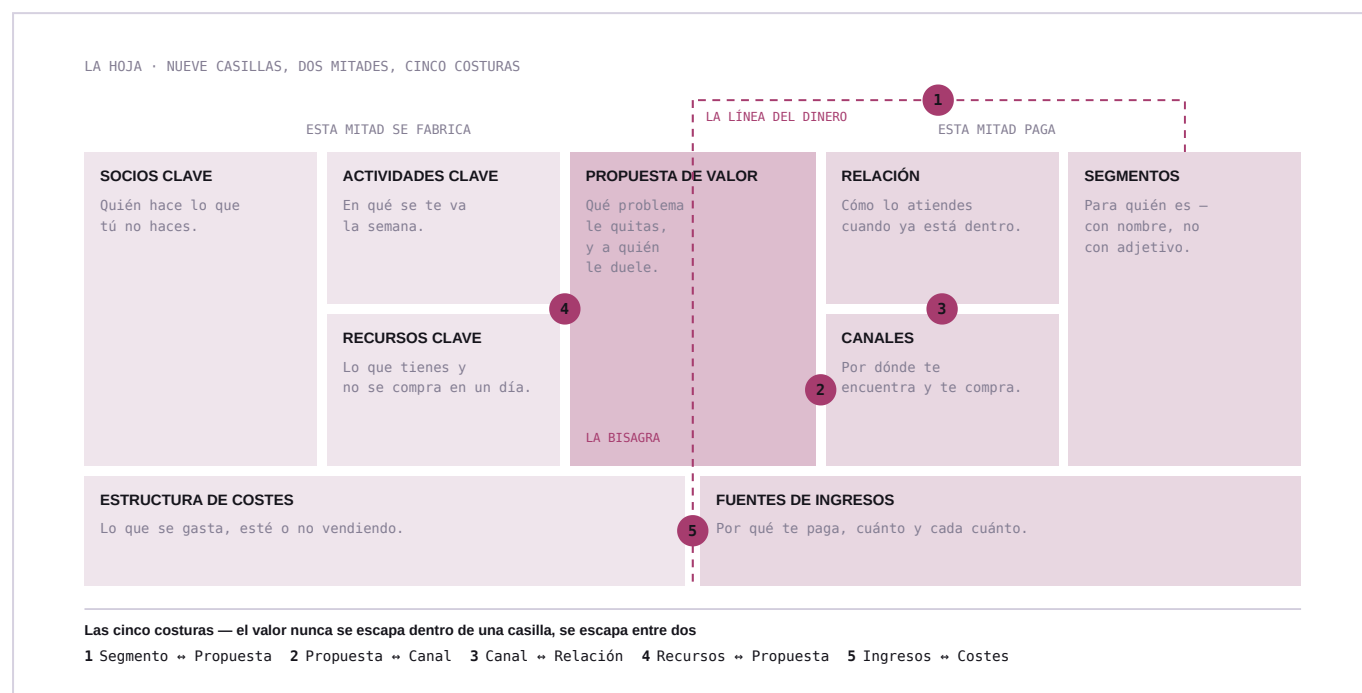


Lámina 02 El folio entero. Las dos mitades no se tocan por casualidad: se tocan por la propuesta de valor, y el dinero cruza por el medio.

Las dos mitades

Lo primero que hay que ver no son las nueve casillas: son las dos mitades.

La mitad derecha es el valor y quién lo paga. Para quién es, qué le resuelves, por dónde te encuentra, cómo lo atiendes y por qué te paga. Es la mitad que mira hacia fuera.

La mitad izquierda es cómo se fabrica. Qué haces tú, con qué recursos, con qué socios y a qué coste. Es la mitad que mira hacia dentro.

En medio está **la propuesta de valor**, que pertenece a las dos. Por eso la llamo la bisagra: es lo único que tocan ambas mitades a la vez. Si la bisagra está floja, las dos mitades se mueven cada una por su lado y el negocio hace ruido sin que sepas de dónde viene.

La línea del dinero

La línea de puntos que baja por el centro es el resumen de todo. A la izquierda se gasta. A la derecha se cobra. Un negocio funciona cuando **algo cruza esa línea de derecha a izquierda** en cantidad suficiente y con regularidad suficiente.

Dicho así parece obvio. Verás en la sección 07 un caso —el de esta misma casa— en el que toda la mitad izquierda estaba construida con esfuerzo de meses, la derecha tenía segmento y propuesta, la línea estaba dibujada, y no la cruzaba absolutamente nada.

Una advertencia antes de seguir: no lo rellenes todavía. La tentación de todo el mundo al ver el folio es empezar a escribir por la casilla que más domina, que casi siempre está a la izquierda. Aguanta hasta la sección 06, porque **el orden en que se rellena cambia el resultado** más de lo que parece.

Nombres y cifras, no adjetivos

La diferencia entre un folio que diagnostica y uno que decora está en lo que escribes dentro.

Aquí es donde se pierde casi todo el mundo. Se dibujan las nueve casillas, se rellenan en veinte minutos, queda bonito, se cuelga en la pared y no vuelve a mirarse. El folio no ha fallado: lo que se ha escrito dentro no dice nada.

Hay una prueba muy simple para saberlo, y es incómoda. **Lee cada casilla e imagina que la ha escrito tu competencia. ¿Seguiría siendo verdad?** Si la respuesta es sí, esa casilla está vacía aunque tenga letras.

«Clientes que valoran la calidad» lo firma cualquiera. «Autónomos que presentan IVA trimestral y llegan siempre tarde al plazo» lo firmas tú y no lo firma el de al lado.

LA MISMA CASILLA, DOS VECES · EJEMPLO: UNA GESTORÍA

COMO SE RELLENA CASI SIEMPRE

SEGMENTOS

- Pymes y autónomos.
- Clientes que valoran el trato cercano.
- Gente que busca calidad a buen precio.

Lo firmaría igual cualquier gestoría de España. No has escrito nada.

COMO SIRVE PARA ALGO

SEGMENTOS

- Autónomos que facturan de 30 a 120 mil y presentan IVA cada trimestre.
- Los 118 que tengo en cartera hoy.
- De esos, 31 me trajeron a alguien.

Ahora hay algo que contar, comparar y vigilar dentro de tres meses.

La prueba del competidor

Lee la casilla e imagina que la ha escrito el de enfrente. Si sigue siendo verdad, bórrala y vuelve a empezar.

Lámina 03 Las cifras del panel derecho son de una gestoría inventada para el ejemplo. Lo que no es inventado es el efecto: una casilla con números se puede revisar dentro de un trimestre, y una con adjetivos no.

Hay una razón de fondo. Una casilla con cifras **se puede volver a mirar**. Dentro de tres meses sabrás si los 118 son 130 o son 96, y eso es una conversación. «Clientes que valoran el trato cercano» dentro de tres meses seguirá diciendo exactamente lo mismo, hagas lo que hagas. Un folio que no puede cambiar no está midiendo nada.

No hace falta que las cifras sean exactas ni que estén auditadas. Una estimación tuya escrita a boli vale infinitamente más que un adjetivo. Lo importante es que **sea falsable**: que dentro de un trimestre puedas mirarla y decir «esto no era así».



SI NO SABES LA CIFRA, ESCRÍBELO

Poner «no lo sé» en una casilla es un resultado, y de los buenos. Un folio con tres huecos honestos te dice qué tienes que ir a averiguar esta semana. Un folio relleno de adjetivos no te dice nada y encima te deja tranquilo, que es lo peor de todo.

Las cinco costuras

Cinco junturas. Cada una tiene un síntoma que ya conoces y una pregunta que la destapa.

Una costura, en costura de verdad, es donde se unen dos piezas de tela. Es el sitio por donde se rompe una camisa: nunca por el medio de la tela, siempre por la juntura. Un negocio se rompe igual.

Estas cinco no son las únicas junturas posibles del lienzo —hay más combinaciones— pero son las que revientan. Las he ordenado de fuera hacia dentro, que es también el orden en que suelen doler.

DÓNDE SE ESCAPA EL VALOR

LA COSTURA	LO QUE SE OYE CUANDO ESTÁ ROTA	LA PREGUNTA QUE LA DESTAPA
1 · Segmento ↔ Propuesta	«Le gusta a todo el mundo y no lo compra nadie.»	¿A quién le duele tanto que pagaría esta semana?
2 · Propuesta ↔ Canal	«Hay que explicarlo mucho para que se entienda.»	¿Cabe lo que ofrezco en el sitio donde lo cuento?
3 · Canal ↔ Relación	«Entra gente, pero se cae antes de comprar.»	¿Quién le atiende entre que llega y que paga?
4 · Recursos ↔ Propuesta	«Trabajamos muchísimo y no se nota en la factura.»	¿Pagaría el cliente por esto si se lo pusiera desglosado?
5 · Ingresos ↔ Costes	«Vendemos más y cada mes hay menos dinero.»	¿Por qué me pagan y qué me genera el gasto? ¿Coincide?

Lámina 04 La quinta va resaltada porque es la que más tarde se ve y la que antes mata: es la que en las autopsias aparece como «se quedó sin capital».

1 · Segmento ↔ Propuesta

Es la más común y la más cara. Has construido algo que resuelve un problema real, pero se lo estás ofreciendo a quien tiene ese problema en versión suave. Le parece interesante. No paga.

La señal es que todo el mundo te dice que está muy bien y nadie saca la tarjeta. Interés no es dolor. La pregunta que lo destapa no es «¿le gusta?», sino «¿a quién le duele tanto que pagaría esta semana?».

2 · Propuesta ↔ Canal

Lo que ofreces es bueno, pero no se puede explicar por el canal que usas. Un servicio que necesita una hora de conversación no se vende en un anuncio de diez segundos. Un producto que se entiende de un vistazo no necesita tres reuniones.

El síntoma es tener que explicarlo mucho. Cuando notas que siempre haces la misma aclaración, no es que el cliente sea lento: es que la propuesta y el canal no se hablan.

3 • Canal ↔ Relación

Captas por un sitio y atiendes por otro, y el cliente se cae en el hueco. Llega por Instagram y le contestas por email tres días después. Pide presupuesto por el formulario y le llamas por teléfono a la hora de trabajar.

Esta costura casi nunca se ve en las cuentas, porque el que se cae no se queja: se va sin decir nada. Se ve en la diferencia entre cuánta gente entra y cuánta llega al final.

4 • Recursos ↔ Propuesta

Es la costura del que trabaja mucho y factura poco. El esfuerzo se te va en actividades que el cliente no valora, no porque sean malas, sino porque no forman parte de lo que te compra.

La prueba es brutal y funciona: **si le pusieras la factura desglosada, ¿pagaría por esa línea?** Casi siempre aparecen dos o tres partidas de las que estás muy orgulloso y que a él le dan exactamente igual.

5 • Ingresos ↔ Costes

Cobras por una cosa y el coste lo genera otra. Es el clásico de los servicios: facturas el proyecto, y el gasto real está en el soporte de los seis meses siguientes, que no cobras. Cuanto más vendes, más soporte acumulas, y más pobre eres.

Es la costura de la cuarta barra de la lámina 01 —la economía unitaria insostenible— y la que explica por qué crecer puede hundirte. Se destapa preguntando por qué te pagan y qué te genera el gasto, y comprobando si son **la misma cosa**.



CASI SIEMPRE HAY MÁS DE UNA ROTA

Y casi siempre están encadenadas. Un segmento sin afilar (costura 1) te obliga a explicarlo todo mucho (costura 2), lo que te come horas que no facturas (costura 4). No busques la culpable: busca **la primera**, porque las otras suelen ser su consecuencia.

Los cuatro modelos que ya usas sin saberlo

No hay que inventar un modelo de negocio. Hay que reconocer cuál estás usando.

Generación de modelos de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2010) recoge una colección de patrones: formas de ganar dinero que se repiten en sectores que no tienen nada que ver entre sí. Estos cuatro son los que más veces me he encontrado, y casi nunca la persona sabía que lo estaba usando.

01 El cerrojo.

Vendes barato lo que engancha y caro lo que hace falta después. La impresora y los cartuchos. La máquina de café y las cápsulas. El software gratis y el soporte. El dinero no está donde miras: está en la repetición.

02 La plataforma.

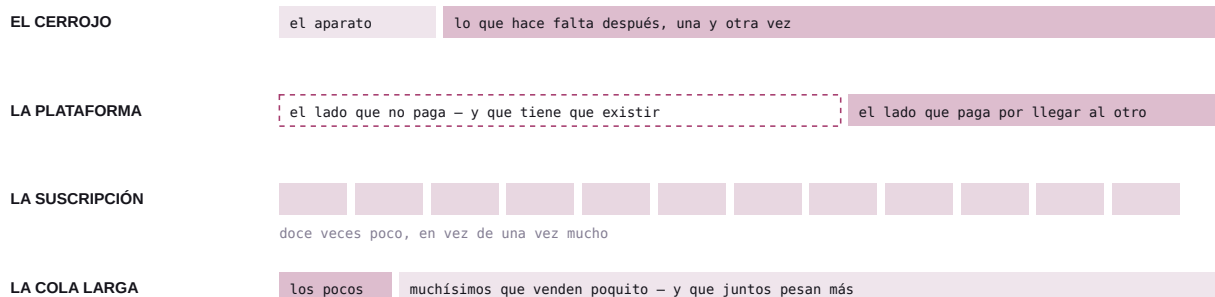
Juntas a dos grupos que se necesitan y cobras a uno de los dos, casi siempre al que tiene el dinero. El portal inmobiliario cobra a la agencia, no al que busca piso. La clave es que un lado tiene que ser gratis *de verdad* para que exista el otro.

03 La suscripción.

Cambias un pago grande y de vez en cuando por uno pequeño y todos los meses. Ganas previsibilidad y pierdes el subidón de la venta grande. Solo funciona si el cliente recibe algo *cada mes*: si no, la baja llega sola.

04 La cola larga.

En vez de vender mucho de pocas cosas, vendes poco de muchísimas. Es el modelo de las librerías digitales y de los catálogos enormes. Exige un coste de almacén casi nulo, y por eso funciona en digital y arruina en físico.



Las proporciones son ilustrativas. Lo que importa es la forma: en tres de los cuatro, el dinero no está donde miras primero.

Lámina 05 Cuatro patrones recogidos en *Generación de modelos de negocio*. Osterwalder y Pigneur, 2010.

Cuándo el lienzo no es el que te conviene

Hay una variante que conviene conocer antes de rellenar nada. En 2010, Ash Maurya se dio cuenta de que el lienzo de Osterwalder está pensado para **un negocio que ya existe**: tiene socios, tiene recursos, tiene clientes a los que atender. Si estás empezando, cuatro de las nueve casillas están vacías y las rellenas inventando.

Así que hizo el **lienzo Lean**: quitó las cuatro casillas que un negocio nuevo todavía no tiene y las cambió por las cuatro que sí tiene, que son las que le queman. Lo publicó en *Running Lean*, cuya segunda edición es de 2012.

SALE DEL LIENZO ORIGINAL	ENTRA EN SU LUGAR	POR QUÉ
Socios clave	Problema	Aún no hay socios. Sí hay un problema.
Actividades clave	Solución	Dependen de la solución, y aún no la hay.
Recursos clave	Métricas clave	Aún no hay activos. Sí un número que vigilar.
Relación con el cliente	Ventaja injusta	Aún no hay clientes. Sí algo no copiable.

Lámina 06 Las otras cinco casillas –segmentos, propuesta de valor, canales, ingresos y costes– no cambian: son las mismas en los dos lienzos. Maurya, *Running Lean*, 2.ª ed., 2012.



CUÁL USAR

Si llevas más de un año facturando, el lienzo original. Si todavía estás averiguando a quién le duele y cuánto, el Lean. Y si dudas, haz el Lean primero: es más incómodo, porque la casilla del problema no se puede rellenar con adjetivos.

Cómo se rellena: los cinco pasos

El orden no es un detalle. Es la mitad del método.

Cuando le pones el folio delante a alguien, empieza a escribir por la izquierda. Siempre. Por «actividades clave» o por «recursos», porque es lo que domina: es su oficio, es lo que hace todos los días, lo puede contar sin pensar.

Y ese es exactamente el orden equivocado. Empezando por la izquierda, la mitad derecha acaba siendo una justificación de lo que ya haces. Empezando por la derecha, la izquierda tiene que **ganarse el sitio**.

UN FOLIO APAISADO, UN BOLI, QUINCE MINUTOS

- 1 El segmento. Arriba a la derecha, con nombre.**
Quién es, cuántos son y cómo los reconoces. Si te sale un adjetivo, todavía no lo tienes.
- 2 La propuesta. Una frase, con el problema dentro.**
Qué le quitas de encima. No qué haces tú: qué deja de pasarle a él.
- 3 Los ingresos. Por qué te paga, cuánto y cada cuánto.**
Antes que los costes. Si esta casilla no se sostiene, la izquierda da igual.
- 4 Ahora sí, la izquierda: qué hace falta y qué cuesta.**
Solo lo que sirva a los tres pasos anteriores. Lo demás sobra, aunque lleves años haciéndolo.
- 5 Recorre las cinco costuras y marca la que más gotea.**
Una. La primera de la cadena, no la más aparatosa. Ese es el resultado del ejercicio.

Los pasos 1 a 3 son la mitad derecha. El 4 es la izquierda. El 5 es el único que da un resultado accionable.

Lámina 07 De derecha a izquierda, y no al revés. Es el paso más contraintuitivo del cuaderno y el que más cambia lo que sale.

Hay un detalle del paso 3 que sorprende a mucha gente: **los ingresos van antes que los costes**. Contable no es, y da igual. La razón es que si no puedes explicar por qué te pagan, cuánto y cada cuánto, no tiene ningún sentido optimizar el gasto de un negocio que todavía no sabes si tiene cliente.

Y un detalle del paso 4: al escribir la mitad izquierda *después*, aparecen actividades que llevas años haciendo y que no sirven a nada de lo que has escrito antes. Eso no es un fallo del folio. Es el hallazgo.



A MANO, Y EN UN FOLIO DE VERDAD

No lo hagas en una herramienta bonita. El folio pequeño obliga a elegir, y elegir es el ejercicio. Una pantalla con casillas infinitas te deja meterlo todo, y meterlo todo es exactamente lo que hay que evitar.

Un caso real: la biblioteca que no cobra

El caso de este cuaderno es esta misma casa. Es el más incómodo que teníamos a mano y por eso sirve.

ReadTheWay es la biblioteca desde la que se escribe esta colección. Muele libros —los ficha, los resume, los convierte en rutas, en audio, en piezas y en cuadernos como el que tienes delante— para gente que quiere las ideas de un libro sin poder dedicarle ocho horas.

Al dibujar su hoja para preparar este cuaderno salió algo que llevaba meses a la vista y que nadie había mirado junto. Estas son las cifras, sacadas del propio sistema el día que se escribió esto.

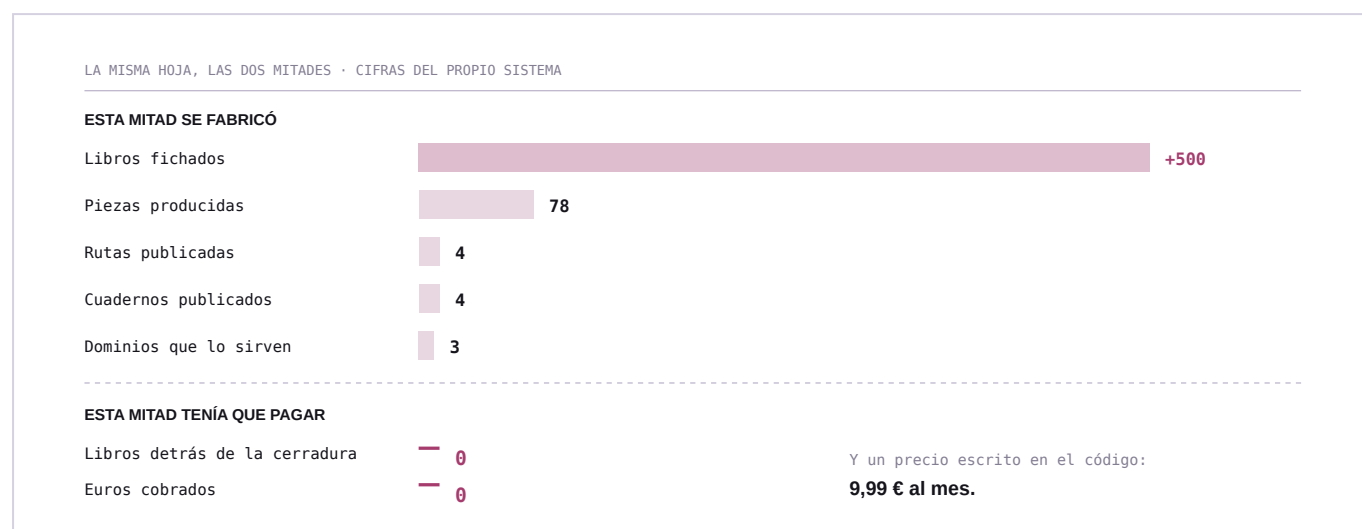


Lámina 08 Cifras leídas del sistema de ReadTheWay en agosto de 2026. La mitad de arriba es trabajo de meses. La de abajo es una raya.

Lo que había, pieza a pieza

El plan de pago existe. Está escrito en el código, con su nombre y su precio: nueve con noventa y nueve al mes. El panel de administración calcula los ingresos recurrentes multiplicando los suscriptores activos por esa cifra.

La cerradura existe. Cada libro tiene una casilla de «premium» y hay una línea que decide si un lector puede verlo o no.

Y no hay un solo libro marcado como premium. Ni uno. La cerradura está instalada, engrasada y funcionando, y no hay nada detrás de ella.

0 Libros de pago en la biblioteca

Más de quinientos títulos fichados, la cerradura ya construida y el precio ya decidido. Y ni un solo libro detrás de ella.

Hay más, y es peor. Hay un **programa de referidos** que regala un mes de suscripción al que invita y otro al que llega. Regala meses de una suscripción que nadie puede comprar. Está repartiendo una moneda que la caja no sabe cobrar.

Y el texto legal de la web ya explica que los pagos se procesan «a través de un proveedor externo». Los abogados iban por delante de la máquina.

El cuadro de mando lo dice en voz alta, en letra pequeña, debajo del contador de suscripciones: «*proxy (Stripe pendiente)*». Llevaba meses ahí. Nadie lo leía porque estaba dentro de su casilla, y dentro de su casilla no molesta.

Qué costura era

La quinta, la de ingresos contra costes, en su forma más extrema: los costes existen —herramientas que se pagan todos los meses, y muchísimas horas— y los ingresos son una línea de código. La línea del dinero estaba dibujada y no la cruzaba nada.

Pero la quinta era la consecuencia. La primera de la cadena era **la costura 1**: el segmento no estaba afilado. Una biblioteca «para quien quiere aprender» no tiene a quién cobrarle, porque querer aprender no duele lo suficiente. Afilado, el segmento es otro: **mandos y dueños de empresas pequeñas que ya compran formación y no tienen tiempo de leer**. Ese sí tiene el problema en versión aguda, y ese sí tiene presupuesto.

Con el segmento afilado, la casilla de ingresos deja de ser un misterio: no hay que inventar por qué pagarían, hay que decidir qué parte de la biblioteca es para ellos y ponerla detrás de la cerradura que ya está construida.

LO QUE SALE DEL FOLIO · TRES MOVIMIENTOS, UNO DETRÁS DE OTRO

- 1 Afilar el segmento. Costura 1.**
Mandos y dueños de empresa pequeña que ya compran formación y no tienen tiempo de leer.
- 2 Decidir qué va detrás de la cerradura que ya existe.**
No hay que construir nada nuevo: hay que marcar casillas. Es una decisión, no un proyecto.
- 3 Conectar el cobro. Costura 5.**
Y hasta ese día, parar de regalar meses de algo que todavía no se puede comprar.

En este orden. El paso 3 sin el paso 1 es poner un torno a la entrada de una tienda sin escaparate.

Lámina 09 Tres movimientos que salen de una sola lectura del folio. Ninguno es un proyecto grande: dos son decisiones y uno es una tarde de trabajo.



LA MORALEJA NO ES «QUÉ DESASTRE»

Es que ninguna de esas piezas está mal por separado. El precio está bien puesto. La cerradura está bien hecha. Los referidos están bien pensados. El fallo no vive en ninguna casilla: vive entre ellas. Por eso hace falta el folio entero, y por eso no lo ve nadie mirando las cosas de una en una.

Del folio al cambio: una casilla por trimestre

Un diagnóstico que no termina en una decisión es un pasatiempo caro.

Aquí es donde se cae la mayoría. Se dibuja el folio, se descubre algo incómodo, se comenta con dos personas... y a la semana siguiente vuelve la operativa y el folio se queda en el cajón. La costura sigue goteando y ahora además te sientes tonto por no haber hecho nada.

La única forma que he visto funcionar es esta, y su virtud es lo poco ambiciosa que es: **una casilla, un trimestre**.

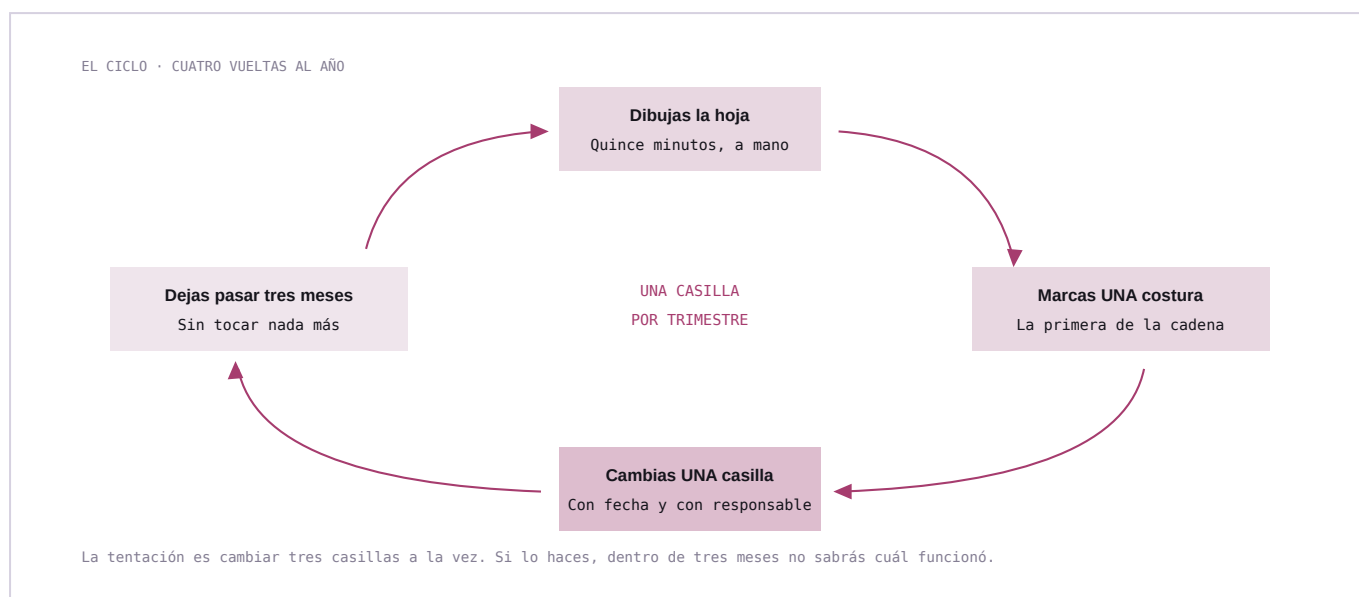


Lámina 10 Cuatro vueltas al año. Parece poco, y son cuatro cambios medidos – más de los que hace casi nadie.

Hay dos razones para cambiar solo una casilla, y las dos son buenas.

La primera es de método: si cambias tres cosas a la vez y el trimestre siguiente va mejor, no sabes cuál funcionó. Has gastado tres meses y no has aprendido nada. Con una sola, el trimestre te da una respuesta que puedes usar.

La segunda es de resistencia. Un cambio se sostiene tres meses. Tres cambios a la vez se abandonan en tres semanas, y el folio se queda asociado a esa sensación de haberlo intentado y no haber podido.

Y una advertencia sobre el trimestre: **tres meses es el mínimo para que un cambio deje huella en las cuentas**, no un plazo elegido al azar. Antes de eso lo que ves es ruido. Después de seis, ya no sabes si el cambio tuvo algo que ver.

Un último consejo, y es el que más rendimiento da con menos esfuerzo: **guarda los folios viejos**. Cuatro hojas al año, con fecha, en una carpeta. Al cabo de dos años tienes ocho fotografías de tu negocio, y puedes ver qué se movió de verdad y qué llevas ocho trimestres escribiendo igual. Esa carpeta vale más que cualquier plan de empresa.

Los siete tropiezos

Los que aparecen cuando alguien intenta rellenar la hoja por su cuenta.

01 Empezar por la izquierda.

Es el tropiezo número uno y el más silencioso, porque el folio queda igual de bonito. Empezando por lo que haces, la mitad derecha acaba siendo una justificación de lo que ya hacías.

02 Rellenarlo con adjetivos.

«Clientes que valoran la calidad.» Pasa la prueba del competidor por cada casilla: si él la firmaría igual, no has escrito nada.

03 Buscar la casilla culpable.

No la hay. El valor se escapa por las junturas, y por eso hace falta el folio entero. Una casilla sola nunca te dirá qué está pasando.

04 Confundir «no lo sé» con un fallo.

Un hueco honesto es el mejor resultado posible: te dice qué tienes que ir a averiguar esta semana. Rellenarlo por rellenar te deja tranquilo y ciego.

05 Arreglar la costura más aparatosa.

La que hace más ruido suele ser la consecuencia. Busca la primera de la cadena, que casi siempre es la más aburrida y está a la derecha del todo.

06 Cambiar tres casillas a la vez.

Al trimestre siguiente no sabrás cuál funcionó. Has gastado tres meses y no has aprendido nada. Una, con fecha.

07 Hacerlo una vez y colgarlo en la pared.

Un folio que no vuelve a mirarse es decoración. La herramienta no es la hoja: es la comparación entre la hoja de hoy y la de hace tres meses.

En diez líneas

-
- 01** Nadie se arruina dentro de una casilla. Quedarse sin caja es el certificado de defunción, no la enfermedad.
-
- 02** El negocio entero cabe en nueve casillas y un folio apaisado.
-
- 03** Dos mitades: la derecha es el valor y quién lo paga; la izquierda es cómo se fabrica.
-
- 04** En medio está la propuesta de valor, que es la bisagra, y la línea del dinero, que algo tiene que cruzar.
-
- 05** El valor se escapa por las cinco costuras, nunca dentro de una casilla.
-
- 06** Si tu competencia firmaría lo que has escrito en una casilla, esa casilla está vacía.
-
- 07** Se rellena de derecha a izquierda, y los ingresos van antes que los costes.
-
- 08** El lienzo original es para un negocio que ya existe; el Lean, para uno que todavía se está averiguando.
-
- 09** Una casilla por trimestre. Si cambias tres, no aprendes ninguna.
-
- 10** Guarda los folios con fecha: la herramienta no es la hoja, es la comparación.
-

Tu negocio en un folio

Quince minutos, un folio apaisado y un boli. Sin aplicación, sin plantilla, sin descargar nada.

Dobla el folio en tres a lo ancho y en dos a lo largo, ábrelo y ya tienes la rejilla marcada. No hace falta que las casillas queden iguales.

QUINCE MINUTOS · MARCA CADA PASO CUANDO LO TENGAS

☐ 3 min · El segmento, con nombre y cuántos son. Nada de adjetivos.
 ☐ 3 min · La propuesta, en una frase: qué le dejas de pasar a él.
 ☐ 3 min · Los ingresos: por qué te paga, cuánto y cada cuánto.
 ☐ 4 min · La mitad izquierda: qué hace falta para eso, y qué cuesta al mes.
 ☐ 2 min · Las cinco preguntas de abajo. Rodea la costura que más gotee.

Las cinco preguntas

- 1 ¿A quién le duele tanto que pagaría esta semana?
- 2 ¿Cabe lo que ofrezco en el sitio donde lo cuento?
- 3 ¿Quién le atiende entre que llega y que paga?
- 4 ¿Pagaría por esto si se lo pusiera desglosado en la factura?
- 5 ¿Por qué me pagan y qué me genera el gasto? ¿Coincide?

La casilla de este trimestre

qué casilla vas a cambiar

antes de qué fecha

Lámina 11 El ejercicio entero cabe en una hoja. La parte de arriba te da la fotografía; el recuadro de la derecha es la única parte que hay que cumplir.

Dos avisos, de los dos errores que veo siempre.

El primero: **quince minutos son quince minutos**. Si te llevas dos horas, no estás haciendo el ejercicio, estás haciendo un plan de empresa. La gracia del folio es que la prisa te obliga a escribir lo que de verdad piensas antes de que te dé tiempo a maquillarlo.

El segundo: **si el recuadro de la derecha se queda en blanco, no has hecho el ejercicio**. Has hecho un dibujo. La casilla que vas a cambiar y la fecha son el único resultado que cuenta.

Lo que muele este cuaderno

Cuatro libros del hórreo de ReadTheWay que hay debajo de estas páginas.

- **Generación de modelos de negocio** — Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. El lienzo, sus nueve casillas y la colección de patrones de los que salen los cuatro de la sección 05.
- **Diseñando la propuesta de valor** — Alexander Osterwalder. La mitad derecha con lupa: cómo se comprueba que lo que ofreces encaja con lo que al cliente le duele.
- **Running Lean** — Ash Maurya. El lienzo Lean y el método para el negocio que todavía se está averiguando.
- **Diez tipos de innovación** — Larry Keeley, Helen Walters, Ryan Pikkell y Brian Quinn. Un recordatorio útil: el modelo de negocio se puede cambiar por diez sitios distintos, y el producto es solo uno de ellos.

Las fuentes de los datos

- CB Insights (2026). *Top Reasons Startups Fail*, informe de 5 de marzo de 2026. 431 empresas financiadas por capital riesgo cerradas desde 2023, con causa identificable en 385. Los porcentajes no suman cien porque una empresa puede tener varias causas.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology — A Proposition in a Design Science Approach*. Tesis doctoral, Universidad de Lausana.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Wiley. Escrito junto a 470 profesionales de 45 países.
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*, 2.ª edición. O'Reilly. El lienzo Lean es de 2010.
- Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R. y Quinn, B. (2013). *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*. Wiley.
- Las cifras de ReadTheWay de la sección 07 se leyeron de su propio sistema en agosto de 2026.



CUADERNO 04 · COLECCIÓN REINVENTAR · CARA 5 DEL KUBITÓN

El siguiente de esta cara baja a la casilla más incómoda de las nueve: la de los ingresos, y qué precio poner. Los Cuadernos del Molino se leen en ReadTheWay y en El Molino de Ardora.