

# **El Business Model Canvas: Una Guía Exhaustiva para el Diseño y la Innovación de Modelos de Negocio**

## **Resumen Ejecutivo**

Este informe presenta un análisis exhaustivo del Business Model Canvas (BMC), una herramienta de gestión estratégica que ha transformado la forma en que las organizaciones conciben, diseñan y documentan sus modelos de negocio. Creado como una alternativa visual y dinámica a los planes de negocio tradicionales, el BMC ofrece un marco de una sola página que articula los nueve componentes fundamentales de cualquier empresa: Segmentos de Clientes, Propuestas de Valor, Canales, Relaciones con los Clientes, Fuentes de Ingresos, Recursos Clave, Actividades Clave, Asociaciones Clave y Estructura de Costes.<sup>1</sup> El análisis demuestra la interconexión intrínseca de estos bloques, destacando el papel central de la Propuesta de Valor como el nexo entre las operaciones internas de la empresa y las necesidades del mercado. El objetivo principal de este documento es proporcionar metodologías prácticas y accionables para desarrollar, analizar y validar cada uno de estos bloques, permitiendo a emprendedores y directivos construir modelos de negocio que no solo sean coherentes y resilientes, sino también rentables y sostenibles en el tiempo.

## **Parte I: Fundamentos del Marco del Business Model Canvas**

### **Capítulo 1: Introducción al Pensamiento de Modelos de Negocio**

#### **1.1 Orígenes y Evolución: Del Plan de Negocio al Lienzo Visual**

El Business Model Canvas surgió como una respuesta revolucionaria a las limitaciones de los planes de negocio tradicionales. Su génesis se encuentra en la tesis doctoral de Alexander Osterwalder, desarrollada bajo la supervisión de Yves Pigneur en la Universidad de Lausana en 2004.<sup>1</sup> En ese momento, la planificación estratégica estaba dominada por documentos extensos, estáticos y densos en texto que, si bien eran exhaustivos, resultaban poco prácticos

para la ideación rápida, la colaboración y la adaptación en mercados volátiles.<sup>2</sup>

El BMC se diseñó para superar estas deficiencias ofreciendo una alternativa visual, dinámica y colaborativa.<sup>1</sup> Su desarrollo no fue puramente académico; fue un proceso de co-creación en el que participaron 470 profesionales de 45 países, lo que garantiza que la herramienta esté firmemente arraigada en la práctica empresarial.<sup>5</sup> Este nuevo enfoque se inspiró en teorías estratégicas consolidadas, como el análisis de la cadena de valor de Michael Porter, la estrategia del océano azul de W. Chan Kim y Renée Mauborgne, y la teoría de la innovación disruptiva de Clayton Christensen, integrando estos conceptos en un marco unificado y accesible.<sup>2</sup>

## **1.2 Propósito y Ventajas Estratégicas**

El propósito fundamental del BMC es simplificar la complejidad inherente a un modelo de negocio, representándolo en una única página para fomentar la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis.<sup>2</sup> Sus ventajas estratégicas son numerosas y significativas.

En primer lugar, funciona como un lenguaje visual compartido que elimina la ambigüedad y fomenta la alineación entre los miembros del equipo y las partes interesadas.<sup>7</sup> Al visualizar todos los componentes clave en un solo lugar, las interdependencias y las posibles compensaciones se vuelven evidentes, lo que acelera la toma de decisiones estratégicas.<sup>6</sup> A diferencia de los planes de negocio tradicionales, el BMC está diseñado para la acción: facilita la iteración rápida, la prueba de hipótesis y el pivote estratégico cuando las condiciones del mercado cambian.<sup>2</sup> Es una herramienta práctica que permite a los equipos esbozar, discutir y desafiar modelos de negocio de manera colaborativa, utilizando elementos tan sencillos como notas adhesivas sobre un lienzo impreso.<sup>6</sup>

La verdadera potencia del BMC no reside en el artefacto final, sino en el proceso de su creación. Obliga a los equipos a mantener un diálogo estratégico, a cuestionar suposiciones arraigadas y a visualizar la empresa como un sistema interconectado. Este proceso transforma la estrategia de una directiva descendente a un ejercicio colaborativo y continuo de descubrimiento y adaptación, convirtiendo el lienzo en un mapa vivo para la innovación constante.<sup>7</sup>

## **1.3 Anatomía del Lienzo: La Lógica de los Nueve Bloques**

La estructura del BMC se compone de nueve bloques de construcción interconectados que describen la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor.<sup>6</sup> Estos bloques son: Segmentos de Clientes, Propuestas de Valor, Canales, Relaciones con los Clientes, Fuentes de Ingresos, Recursos Clave, Actividades Clave, Asociaciones Clave y Estructura de Costes.

El lienzo está organizado con una lógica interna clara. El lado derecho se enfoca en el cliente y el mercado, representando los aspectos externos y de creación de valor del negocio. Análogamente al hemisferio derecho del cerebro, asociado con la creatividad y las

emociones, esta parte del lienzo explora el valor que se entrega.<sup>12</sup> Incluye los Segmentos de Clientes, las Propuestas de Valor, los Canales, las Relaciones con los Clientes y las Fuentes de Ingresos.<sup>1</sup>

Por el contrario, el lado izquierdo del lienzo se centra en el negocio mismo, representando la infraestructura interna y la eficiencia operativa. De forma similar al hemisferio izquierdo del cerebro, responsable de la lógica, esta sección detalla cómo se crea y entrega el valor de manera eficiente.<sup>12</sup> Abarca los Recursos Clave, las Actividades Clave, las Asociaciones Clave y la Estructura de Costes.<sup>1</sup>

En el centro, actuando como el corazón del modelo, se encuentra la Propuesta de Valor. Este bloque es el pivote que conecta la infraestructura de la empresa con sus clientes, describiendo el intercambio de valor fundamental entre ambos lados del lienzo.<sup>8</sup>

**Tabla 1: Resumen de los Nueve Bloques del Business Model Canvas**

Nombre del Bloque	Descripción Concisa y Pregunta Clave
<b>Segmentos de Clientes</b>	Define los diferentes grupos de personas u organizaciones a los que se dirige la empresa. <i>¿Para quién creamos valor?</i> <sup>14</sup>
<b>Propuestas de Valor</b>	Describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico. <i>¿Qué valor entregamos al cliente?</i> <sup>15</sup>
<b>Canales</b>	Explica cómo la empresa se comunica y llega a sus segmentos de clientes para entregar la propuesta de valor. <i>¿Cómo llegamos a nuestros clientes?</i> <sup>15</sup>
<b>Relaciones con Clientes</b>	Detalla los tipos de relaciones que una empresa establece con segmentos de clientes específicos. <i>¿Qué tipo de relación espera cada segmento?</i> <sup>16</sup>
<b>Fuentes de Ingresos</b>	Representa el dinero que la empresa genera de cada segmento de clientes. <i>¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?</i> <sup>17</sup>
<b>Recursos Clave</b>	Describe los activos más importantes necesarios para que el modelo de negocio funcione. <i>¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor?</i> <sup>17</sup>
<b>Actividades Clave</b>	Define las acciones más importantes que una empresa debe realizar para operar con éxito. <i>¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor?</i> <sup>15</sup>

<b>Asociaciones Clave</b>	Describe la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio funcione. <i>¿Quiénes son nuestros socios clave?</i> <sup>15</sup>
<b>Estructura de Costes</b>	Resume todos los costes más importantes incurridos para operar el modelo de negocio. <i>¿Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo?</i> <sup>16</sup>

## Parte II: Deconstrucción de los Nueve Bloques Constitutivos

### Capítulo 2: Segmentos de Clientes (Customer Segments)

#### 2.1 Definición y Propósito Estratégico

El bloque de Segmentos de Clientes define los diferentes grupos de personas u organizaciones que una empresa pretende alcanzar y servir.<sup>18</sup> Ninguna empresa puede atender a todos los clientes posibles con la misma eficacia. Por lo tanto, el propósito estratégico de este bloque es tomar una decisión consciente sobre qué segmentos atender y cuáles ignorar. Esta elección deliberada permite que el resto del modelo de negocio se diseñe con precisión en torno a una comprensión profunda de las necesidades, comportamientos y atributos específicos de los clientes seleccionados.<sup>17</sup>

#### 2.2 Preguntas Estratégicas Clave

Para desarrollar este bloque de manera efectiva, las organizaciones deben plantearse preguntas fundamentales que guíen su análisis:

- ¿Para quién estamos creando valor? <sup>14</sup>
- ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes y por qué? <sup>15</sup>
- ¿Los grupos identificados representan segmentos distintos con necesidades que justifican una oferta diferenciada? <sup>17</sup>
- ¿Son alcanzables a través de diferentes canales de distribución? <sup>17</sup>
- ¿Requieren tipos de relaciones distintos? <sup>17</sup>
- ¿Tienen rentabilidades sustancialmente diferentes? <sup>17</sup>

### 2.3 Métodos de Desarrollo: Segmentación del Mercado

Las empresas pueden agrupar a los clientes en distintos segmentos utilizando varios enfoques. La elección del enfoque depende de la naturaleza del negocio y del mercado.

- **Mercado Masivo (Mass Market):** Este enfoque no distingue entre segmentos de clientes. La propuesta de valor, los canales y las relaciones con los clientes se centran en un gran grupo de personas con necesidades y problemas ampliamente similares. Es común en industrias de bienes de consumo como la electrónica o los automóviles.<sup>6</sup>
- **Nicho de Mercado (Niche Market):** Se dirige a segmentos de clientes específicos y especializados. Todos los bloques del modelo de negocio se adaptan a los requisitos únicos de este nicho. Este enfoque es típico en las relaciones proveedor-comprador, como los fabricantes de piezas de automóviles que sirven a los principales fabricantes de vehículos, o en mercados de lujo como el de los relojes Rolex.<sup>8</sup>
- **Mercado Segmentado (Segmented):** Una empresa que utiliza este enfoque distingue entre segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes. Por ejemplo, un banco puede ofrecer productos distintos a un grupo de clientes con activos de hasta 100,000 USD y a otro grupo con activos superiores a 500,000 USD, adaptando la propuesta de valor a cada uno.<sup>8</sup>
- **Mercado Diversificado (Diversified):** Una organización con un modelo de negocio diversificado atiende a dos o más segmentos de clientes no relacionados con necesidades y problemas muy diferentes. Amazon es un ejemplo principal, ya que atiende tanto a clientes minoristas en su plataforma de comercio electrónico como a clientes empresariales a través de Amazon Web Services (AWS).<sup>8</sup>
- **Plataformas Multilaterales (Multi-sided Platforms):** Algunas empresas atienden a dos o más segmentos de clientes interdependientes. Por ejemplo, una compañía de tarjetas de crédito necesita una gran base de titulares de tarjetas y una gran base de comerciantes que acepten esas tarjetas. Ambas partes son necesarias para que el modelo de negocio funcione.<sup>8</sup>

Tabla 2: Comparativa de Tipos de Segmentación de Mercado

Tipo de Segmento	Descripción	Enfoque Estratégico	Ejemplo de Empresa
Mercado Masivo	Se dirige a una audiencia amplia con necesidades similares.	Estandarización y economías de escala.	Coca-Cola <sup>20</sup>
Nicho de Mercado	Se enfoca en un grupo específico y especializado con necesidades únicas.	Diferenciación y personalización.	Rolex <sup>20</sup>
Mercado Segmentado	Divide la base de clientes en grupos con	Múltiples propuestas de valor adaptadas.	Bancos comerciales <sup>21</sup>

	necesidades ligeramente diferentes.		
<b>Mercado Diversificado</b>	Atiende a segmentos de clientes no relacionados con necesidades distintas.	Múltiples modelos de negocio bajo una misma marca.	Amazon (Retail y AWS) <sup>20</sup>
<b>Plataformas Multilaterales</b>	Conecta dos o más grupos de clientes interdependientes.	Efecto de red; el valor aumenta con más usuarios.	Uber (conductores y pasajeros) <sup>8</sup>

## 2.4 Método Profundo: Creación de "Buyer Personas"

Una segmentación eficaz no se limita a categorizar a los clientes; busca identificar los "puntos de dolor" más agudos y la mayor "disposición a pagar", que son los verdaderos motores de un modelo de negocio viable. Agrupar a los clientes por datos demográficos es solo el primer paso. El análisis crucial es determinar qué grupo tiene un problema tan significativo que está buscando activamente una solución y está dispuesto a pagar por ella. Por lo tanto, un método eficaz para desarrollar este bloque es comenzar con los problemas, no con las personas, y priorizar los segmentos en función de la gravedad de sus problemas no resueltos y su capacidad financiera para resolverlos.<sup>17</sup>

Para profundizar en esta comprensión y hacerla tangible para toda la organización, se utiliza la técnica de crear "Buyer Personas". Una persona es una representación ficticia y detallada de un cliente ideal dentro de un segmento.<sup>23</sup> El proceso para crearla es el siguiente:

- **Paso 1: Investigación y Recopilación de Datos:** Este paso implica la recopilación de datos tanto cuantitativos como cualitativos. Los datos cuantitativos pueden provenir de análisis web, bases de datos de clientes (CRM) y estudios de mercado.<sup>25</sup> Los datos cualitativos se obtienen a través de entrevistas con equipos de ventas y atención al cliente, que interactúan diariamente con los clientes, así como mediante entrevistas directas con los propios clientes, encuestas y grupos focales.<sup>25</sup>
- **Paso 2: Identificación de Atributos Clave:** La investigación debe centrarse en recopilar información en varias dimensiones clave:
  - **Demográficos:** Edad, género, ingresos, ubicación, nivel educativo.<sup>18</sup>
  - **Psicográficos:** Estilo de vida, valores, intereses, personalidad y opiniones.<sup>18</sup>
  - **Conductuales:** Patrones de compra, lealtad a la marca, uso del producto y procesos de toma de decisiones.<sup>18</sup>
  - **Metas y Desafíos:** Cuáles son sus objetivos (personales y profesionales) y, lo que es más importante, cuáles son sus frustraciones, problemas y "puntos de dolor" (pain points).<sup>28</sup>
- **Paso 3: Análisis y Síntesis:** Una vez recopilados los datos, el siguiente paso es analizarlos para identificar patrones, tendencias y puntos en común. Estos patrones ayudan a definir segmentos de audiencia distintos y significativos. Cada segmento importante representa una persona potencial.<sup>25</sup>

- **Paso 4: Construcción de la Persona:** Con los patrones identificados, se construye el perfil de la persona. Esto incluye darle un nombre, una fotografía de archivo para humanizarla, y redactar una narrativa que describa su historia, sus motivaciones, sus objetivos y sus frustraciones. Este perfil debe ser un documento conciso y fácil de compartir que haga que el segmento de clientes sea real y memorable para todos en la organización.<sup>23</sup>

## 2.5 Métodos de Validación de Segmentos

Las personas y los segmentos de clientes definidos inicialmente son hipótesis que deben ser validadas en el mundo real.<sup>16</sup> La validación es un proceso crucial para minimizar el riesgo y asegurar que el negocio está construyendo algo que los clientes realmente quieren.

- **Validación del Cliente (Customer Validation):** Este es el proceso de salir del edificio y hablar con clientes reales para confirmar que sus problemas, necesidades y expectativas coinciden con las hipótesis del segmento.<sup>31</sup> Implica probar si el producto o servicio satisface de manera consistente las necesidades del segmento identificado.<sup>31</sup>
- **Encuestas y Entrevistas de Validación:** Se diseñan encuestas y guiones de entrevista específicos para probar las suposiciones clave sobre el segmento. Las preguntas deben centrarse en validar los "dolores", las "alegrías" y los "trabajos por hacer" (jobs-to-be-done) del cliente.<sup>34</sup>
- **Análisis de "Product-Market Fit":** El ajuste producto-mercado es la prueba definitiva de la validación de un segmento. Se logra cuando se demuestra que se está en un buen mercado con un producto que puede satisfacer a ese mercado. Herramientas como el *Value Proposition Canvas* son fundamentales para probar sistemáticamente el encaje entre la propuesta de valor y el segmento de clientes. Este es un proceso iterativo: se prueba una hipótesis, se aprende de los resultados y se refina el segmento o la propuesta de valor en consecuencia.<sup>33</sup>

## Capítulo 3: Propuestas de Valor (Value Propositions)

### 3.1 Definición y Propósito Estratégico

La Propuesta de Valor es el corazón del Business Model Canvas.<sup>8</sup> Describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico.<sup>6</sup> Es, en esencia, la razón por la que los clientes eligen una empresa sobre otra; resuelve un problema del cliente o satisface una necesidad del cliente.<sup>17</sup> Una propuesta de valor clara y convincente es fundamental para la adquisición y retención de clientes.<sup>8</sup>

### 3.2 Preguntas Estratégicas Clave

Para definir una propuesta de valor sólida, una organización debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué valor específico entregamos al cliente? <sup>15</sup>
- ¿Cuál de los problemas de nuestros clientes estamos ayudando a resolver? <sup>12</sup>
- ¿Qué conjunto de productos y servicios ofrecemos a cada segmento de clientes? <sup>17</sup>
- ¿Por qué los clientes deberían comprarnos a nosotros y no a la competencia? <sup>8</sup>

### 3.3 Elementos de la Propuesta de Valor

El valor puede ser proporcionado a través de una variedad de elementos y atributos. Estos pueden ser cuantitativos, como el precio y la eficiencia, o cualitativos, como la experiencia general del cliente y el resultado.<sup>6</sup> Algunos de los elementos más comunes que contribuyen a la creación de valor para el cliente incluyen:

- **Novedad:** Satisfacer un conjunto de necesidades completamente nuevas que los clientes no percibían previamente porque no había una oferta similar.
- **Rendimiento:** Mejorar el rendimiento de un producto o servicio.
- **Personalización:** Adaptar productos y servicios a las necesidades específicas de clientes individuales o segmentos.
- **"Hacer el trabajo" (Getting the Job Done):** Ayudar a un cliente a realizar ciertos trabajos.
- **Diseño:** Un diseño superior puede ser un elemento de valor importante, especialmente en industrias como la moda y la electrónica de consumo.
- **Marca/Estatus:** Los clientes pueden encontrar valor en el simple uso y exhibición de una marca específica.
- **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.
- **Reducción de costes:** Ayudar a los clientes a reducir sus costes.
- **Reducción de riesgos:** Los clientes valoran la reducción de los riesgos en los que incurrir al comprar productos o servicios.
- **Accesibilidad:** Poner productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos.
- **Conveniencia/Usabilidad:** Hacer las cosas más convenientes o más fáciles de usar.<sup>6</sup>

### 3.4 Método Profundo: El "Value Proposition Canvas"

Una propuesta de valor exitosa no es una lista de características, sino una promesa clara y medible de un resultado. El error más común es describir lo que un producto *hace* en lugar de lo que *hace por el cliente*.<sup>36</sup> Para evitar esto, la metodología más rigurosa es el *Value Proposition Canvas*, una herramienta complementaria desarrollada por el propio Osterwalder para garantizar que la oferta de una empresa esté perfectamente alineada con las



expectativas del cliente.<sup>1</sup> Este lienzo obliga a traducir las características internas del producto en beneficios externos para el cliente.

El lienzo se divide en dos partes: el Perfil del Cliente y el Mapa de Valor.

- **El Perfil del Cliente (El Círculo):** Esta sección busca comprender al cliente de manera profunda. Se debe completar siempre primero para evitar sesgos.<sup>32</sup>
  - **Trabajos del Cliente (Customer Jobs):** Describe lo que los clientes intentan hacer en su vida laboral o personal. Estos pueden ser trabajos funcionales (una tarea práctica), sociales (cómo quieren ser percibidos por otros) o emocionales (cómo quieren sentirse).<sup>32</sup>
  - **Dolores (Pains):** Identifica las experiencias negativas, los riesgos y los obstáculos que los clientes enfrentan antes, durante o después de intentar realizar un trabajo. Son las frustraciones que se busca eliminar.<sup>32</sup>
  - **Alegrías (Gains):** Describe los resultados y beneficios que los clientes desean. Pueden ser alegrías requeridas, esperadas, deseadas o incluso inesperadas, que podrían deleitar al cliente.<sup>32</sup>
- **El Mapa de Valor (El Cuadrado):** Esta sección describe cómo la empresa pretende crear valor.
  - **Productos y Servicios:** Es una lista de lo que la empresa ofrece. Estos son los elementos sobre los cuales se construye la propuesta de valor.<sup>32</sup>
  - **Aliviadores de Dolores (Pain Relievers):** Explica explícitamente cómo los productos y servicios alivian los dolores específicos del cliente. Cada aliviador debe estar directamente relacionado con un dolor identificado en el perfil del cliente.<sup>32</sup>
  - **Creadores de Alegrías (Gain Creators):** Describe cómo los productos y servicios crean las alegrías del cliente. De manera similar, cada creador de alegría debe corresponder a una alegría identificada en el perfil del cliente.<sup>32</sup>
- **Lograr el Encaje (Achieving Fit):** El objetivo final es lograr un "encaje" entre el Mapa de Valor y el Perfil del Cliente. Esto ocurre cuando los productos y servicios alivian dolores y crean alegrías que realmente importan a los clientes. Una gran propuesta de valor se enfoca en un número limitado de trabajos, dolores y alegrías, pero lo hace excepcionalmente bien.<sup>39</sup>

### 3.5 Métodos de Validación de la Propuesta de Valor

Una propuesta de valor, por muy bien diseñada que esté en el lienzo, sigue siendo una hipótesis hasta que se prueba con clientes reales.<sup>37</sup> La validación es esencial para evitar construir productos que nadie quiere.

- **Pruebas A/B en Páginas de Destino (Landing Pages):** Se pueden crear múltiples versiones de una página web, cada una con una formulación ligeramente diferente de la propuesta de valor. Al dirigir el tráfico a estas páginas, se puede medir cuál de ellas genera más interés (por ejemplo, más registros o clics), lo que indica qué mensaje resuena más con la audiencia.<sup>36</sup>

- **Entrevistas de Validación:** Consiste en presentar borradores de la propuesta de valor directamente a clientes potenciales y recopilar sus comentarios. Las preguntas deben ser abiertas para entender no solo si les gusta, sino por qué, y qué lenguaje utilizan ellos mismos para describir el valor.<sup>36</sup>
- **Producto Mínimo Viable (MVP):** Un MVP es una versión del producto con las características mínimas necesarias para resolver un problema central y entregar la propuesta de valor principal. Lanzar un MVP a un grupo de *early adopters* permite probar si los clientes están dispuestos a usar (y pagar por) la solución, validando así la propuesta de valor de la manera más concreta posible.

## Capítulo 4: Canales (Channels)

### 4.1 Definición y Propósito Estratégico

El bloque de Canales describe cómo una empresa se comunica y llega a sus Segmentos de Clientes para entregar su Propuesta de Valor.<sup>17</sup> Los canales son los puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel fundamental en la experiencia del cliente.<sup>17</sup> Su propósito estratégico es doble: son conductos para la comunicación (marketing y ventas) y para la distribución (logística y entrega del valor).

### 4.2 Preguntas Estratégicas Clave

La selección y gestión de canales requiere un análisis cuidadoso, guiado por las siguientes preguntas:

- ¿A través de qué canales quieren ser contactados nuestros segmentos de clientes? <sup>15</sup>
- ¿Dónde están nuestros clientes y cómo podemos llegar a ellos ahora? <sup>12</sup>
- ¿Cómo se integran nuestros canales? ¿Son coherentes entre sí? <sup>17</sup>
- ¿Qué canales funcionan mejor, son más rentables y se integran mejor con las rutinas de los clientes? <sup>15</sup>

### 4.3 Métodos de Desarrollo: Tipología y Fases de los Canales

Los canales no son una entidad monolítica; deben ser vistos como un portafolio diseñado para cumplir funciones específicas en diferentes etapas de la interacción con el cliente. Una estrategia de canales eficaz no se trata de elegir un único "mejor" canal, sino de mapear un conjunto de canales a sus roles óptimos a lo largo de todo el recorrido del cliente.

- **Tipos de Canales:**
  - **Propios vs. de Socios (Owned vs. Partner):** Los canales propios son aquellos que la empresa controla directamente, como su sitio web, su equipo de ventas interno o sus tiendas físicas. Ofrecen mayores márgenes y más control sobre la experiencia del cliente. Los canales de socios son indirectos e incluyen distribuidores mayoristas, minoristas o sitios web de socios. Permiten una mayor

expansión y alcance, pero con menores márgenes y menos control.<sup>1</sup>

- **Directos vs. Indirectos (Direct vs. Indirect):** Esta es otra forma de clasificar los canales. Los canales directos (equipo de ventas, web) no tienen intermediarios, mientras que los indirectos (mayoristas, minoristas) sí los tienen. La elección depende de factores como el coste, el alcance y la complejidad del producto.<sup>42</sup>
- **Las Cinco Fases de los Canales:** Es crucial entender que los canales cumplen diferentes funciones a lo largo del viaje del cliente. Un canal puede ser excelente para una fase pero inadecuado para otra.<sup>41</sup>
  1. **Concienciación (Awareness):** ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa? Canales típicos para esta fase son la publicidad, las redes sociales y el marketing de contenidos.
  2. **Evaluación (Evaluation):** ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor? Las reseñas, los blogs, las pruebas gratuitas y los talleres son canales de evaluación eficaces.
  3. **Compra (Purchase):** ¿Cómo permitimos a los clientes comprar productos y servicios específicos? Los canales de compra pueden ser una tienda física, un sitio de comercio electrónico o un equipo de ventas.
  4. **Entrega (Delivery):** ¿Cómo entregamos una propuesta de valor a los clientes? Esto puede ser a través de la logística física (para productos) o a través de internet (para servicios digitales).
  5. **Postventa (After-sales):** ¿Cómo proporcionamos soporte al cliente después de la compra? Los centros de ayuda, el soporte por correo electrónico y las comunidades de usuarios son canales de postventa.

#### 4.4 Estrategias de Integración de Canales (Omnicanalidad)

En el entorno actual, los clientes esperan una experiencia fluida y consistente, independientemente del canal que utilicen. Una estrategia omnicanal busca integrar los diferentes canales (físicos y digitales) para que el cliente pueda pasar de uno a otro sin fricciones. Por ejemplo, un cliente podría ver un producto en Instagram (concienciación), investigarlo en el sitio web (evaluación), comprarlo a través de la aplicación móvil y recogerlo en una tienda física (compra y entrega).<sup>42</sup> La clave es que la transición entre estas fases y canales sea coherente y esté centrada en el cliente, creando una única experiencia unificada en lugar de una serie de interacciones inconexas.

## Capítulo 5: Relaciones con los Clientes (Customer Relationships)

### 5.1 Definición y Propósito Estratégico

Este bloque describe los tipos de relaciones que una empresa establece y mantiene con sus diferentes Segmentos de Clientes.<sup>17</sup> El propósito estratégico de definir estas relaciones es triple: adquirir nuevos clientes, retener a los clientes existentes y aumentar las ventas a la

base de clientes actual (upselling).<sup>17</sup> La naturaleza de la relación influye profundamente en la experiencia general del cliente y tiene un impacto directo en la lealtad y la rentabilidad.<sup>48</sup>

## 5.2 Preguntas Estratégicas Clave

La definición de las relaciones con los clientes debe ser una decisión deliberada, guiada por las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de relación espera establecer y mantener cada uno de nuestros segmentos de clientes? <sup>16</sup>
- ¿Qué relaciones hemos establecido ya? <sup>15</sup>
- ¿Cómo se integran estas relaciones con el resto de nuestro modelo de negocio? <sup>16</sup>
- ¿Qué tan costosas son estas relaciones? <sup>16</sup>

## 5.3 Métodos de Desarrollo: Categorías de Relaciones

La elección del tipo de relación con el cliente no es solo una cuestión de servicio, sino una decisión económica fundamental. Debe estar perfectamente alineada con la propuesta de valor y las realidades financieras de las fuentes de ingresos y la estructura de costes. Un modelo de relación de alto contacto, como la asistencia personal dedicada, solo es sostenible si el valor de vida del cliente (LTV) es lo suficientemente alto como para justificar el coste.<sup>16</sup> Por el contrario, una propuesta de valor de bajo precio y alto volumen exige un modelo de bajo contacto, como el autoservicio, para ser rentable. Por lo tanto, el desarrollo de este bloque requiere un equilibrio cuidadoso entre la "riqueza" de la relación y la viabilidad económica del segmento al que sirve.

Existen varias categorías de relaciones con los clientes, que pueden coexistir en el modelo de negocio de una empresa:

- **Asistencia Personal (Personal Assistance):** Se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real para obtener ayuda durante el proceso de venta o después de la compra. Esto puede ocurrir en el punto de venta, a través de centros de llamadas, por correo electrónico, etc..<sup>22</sup>
- **Asistencia Personal Dedicada (Dedicated Personal Assistance):** Implica dedicar un representante de clientes específico a un cliente individual. Es la relación más profunda y personal, y suele desarrollarse a lo largo de un período prolongado. Es común en la banca privada o en servicios B2B de alto valor.<sup>22</sup>
- **Autoservicio (Self-service):** 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. Un ejemplo son las secciones de preguntas frecuentes (FAQ) o las bases de conocimiento en un sitio web.<sup>22</sup>
- **Servicios Automatizados (Automated Services):** Este tipo de relación mezcla una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automatizados. Por ejemplo, los perfiles de usuario en línea pueden dar acceso a servicios personalizados y recomendaciones basadas en compras anteriores. Esto puede simular una relación

personal.<sup>22</sup>

- **Comunidades (Communities):** Cada vez más, las empresas utilizan comunidades de usuarios para involucrarse más con los clientes/prospectos y 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.<sup>22</sup>
- **Co-creación (Co-creation):** Más allá de la relación cliente-vendedor tradicional, algunas empresas están recurriendo a la co-creación de valor con los clientes. Amazon invita a los clientes a escribir reseñas, y YouTube permite a los usuarios crear contenido para el consumo público. Esto implica involucrar a los clientes en el diseño y desarrollo de productos y servicios.<sup>22</sup>
- **Transaccional (Transactional):** Esta relación se centra en transacciones individuales sin un compromiso a largo plazo. La interacción finaliza una vez que se completa la transacción, como en el caso de una máquina expendedora.<sup>50</sup>
- **Suscripción (Subscription):** Este modelo establece una relación continua a cambio de una tarifa recurrente, proporcionando un valor constante a los suscriptores, como en los servicios de streaming.<sup>50</sup>

## Capítulo 6: Fuentes de Ingresos (Revenue Streams)

### 6.1 Definición y Propósito Estratégico

Las Fuentes de Ingresos representan el efectivo que una empresa genera de cada Segmento de Clientes.<sup>1</sup> Si los clientes son el corazón de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias.<sup>17</sup> El propósito de este bloque es definir cómo la empresa captura el valor que ha creado y entregado. Una empresa debe preguntarse por qué valor está realmente dispuesto a pagar cada segmento de clientes para poder generar uno o más flujos de ingresos de cada uno.<sup>17</sup>

### 6.2 Preguntas Estratégicas Clave

El diseño de las fuentes de ingresos debe estar guiado por una comprensión profunda del cliente y del valor percibido:

- ¿Por qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes? <sup>15</sup>
- ¿Por qué pagan actualmente y en qué gastan su dinero? <sup>15</sup>
- ¿Cómo están pagando actualmente y cómo preferirían pagar? <sup>17</sup>
- ¿Cuánto contribuye cada fuente de ingresos a los ingresos totales? <sup>16</sup>

### 6.3 Métodos de Desarrollo: Modelos de Generación de Ingresos

Las fuentes de ingresos y las tácticas de fijación de precios no son meramente decisiones financieras; son una comunicación directa de la propuesta de valor. La forma en que una empresa cobra dinero envía una señal sobre lo que valora y lo que quiere que el cliente valore. Por ejemplo, una venta de activos única se centra en el producto, mientras que una suscripción recurrente señala una relación continua centrada en el servicio y el resultado.<sup>51</sup> Por lo tanto, al desarrollar este bloque, la pregunta clave es: "¿Qué mensaje envía nuestro precio a nuestros clientes?". El modelo de precios debe reforzar la promesa hecha en la propuesta de valor.

Existen dos tipos principales de fuentes de ingresos:

1. **Ingresos por Transacciones:** resultantes de pagos únicos de los clientes.<sup>17</sup>
2. **Ingresos Recurrentes:** resultantes de pagos continuos para entregar una propuesta de valor a los clientes o proporcionar soporte post-compra.<sup>17</sup>

Dentro de estos tipos, existen varios modelos específicos:

- **Venta de Activos (Asset Sale):** La fuente de ingresos más común, implica la venta de los derechos de propiedad de un bien físico. Los minoristas son un ejemplo clásico.<sup>6</sup>
- **Cuota por Uso (Usage Fee):** Se genera por el uso de un servicio particular. Cuanto más se utiliza un servicio, más paga el cliente. Una empresa de telecomunicaciones puede cobrar a los clientes por el número de minutos hablados.<sup>6</sup>
- **Cuotas de Suscripción (Subscription Fees):** Se genera vendiendo el acceso continuo a un servicio. Netflix, por ejemplo, ofrece acceso a su biblioteca de contenidos por una cuota mensual.<sup>6</sup>
- **Préstamo/Alquiler/Leasing (Lending/Renting/Leasing):** Se crea al otorgar temporalmente a alguien el derecho exclusivo de usar un activo particular por un período fijo a cambio de una tarifa. El alquiler de un coche es un ejemplo.<sup>6</sup>
- **Licenciamiento (Licensing):** Se otorga a los clientes permiso para usar propiedad intelectual protegida a cambio de tarifas de licencia. Es común en la industria de los medios, donde los propietarios de contenido retienen los derechos de autor mientras venden licencias de uso a terceros.<sup>6</sup>
- **Comisiones de Intermediación (Brokerage Fees):** Se deriva de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes. Los agentes inmobiliarios ganan una comisión cada vez que logran una venta.<sup>6</sup>
- **Publicidad (Advertising):** Resulta de las tarifas por publicitar un producto, servicio o marca en particular.<sup>6</sup>

## 6.4 Métodos de Desarrollo: Tácticas de Fijación de Precios

Cada fuente de ingresos puede tener diferentes mecanismos de fijación de precios. La elección de la táctica de precios es una decisión estratégica crucial.

- **Precios Fijos (Fixed Pricing):** Los precios se basan en variables estáticas.
  - **Precio de Lista:** Precios fijos para productos, servicios u otras propuestas de valor individuales.<sup>51</sup>
  - **Basado en Características del Producto:** El precio depende del número o la

- calidad de las características de la propuesta de valor.<sup>53</sup>
- **Basado en el Segmento de Clientes:** El precio depende del tipo y las características de un segmento de clientes.<sup>53</sup>
  - **Basado en el Volumen:** El precio se basa en la cantidad comprada, ofreciendo descuentos por compras al por mayor.<sup>51</sup>
  - **Precios Dinámicos (Dynamic Pricing):** Los precios cambian en función de las condiciones del mercado.
    - **Negociación (Bargaining):** El precio se negocia entre dos o más socios dependiendo del poder de negociación y/o las habilidades de negociación.<sup>53</sup>
    - **Gestión del Rendimiento (Yield Management):** El precio depende del inventario y del momento de la compra (comúnmente utilizado para recursos perecederos como habitaciones de hotel o asientos de avión).<sup>51</sup>
    - **Mercado en Tiempo Real:** El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda.<sup>53</sup>
    - **Subastas (Auctions):** El precio se determina mediante una licitación competitiva.<sup>53</sup>

**Tabla 3: Matriz de Modelos de Ingresos y Tácticas de Precios**

	<b>Precio Fijo de Lista</b>	<b>Precio por Volumen</b>	<b>Negociación (Dinámico)</b>	<b>Gestión del Rendimiento (Dinámico)</b>
<b>Venta de Activos</b>	Venta minorista estándar (ej. un libro en una librería).	Venta al por mayor (ej. comprar una caja de libros con descuento).	Venta de un coche o una casa.	Liquidación de inventario de temporada.
<b>Cuota por Uso</b>	Tarifa plana por llamada telefónica.	Planes de datos móviles con precios por niveles (más GB, menor coste por GB).	Contratos de servicios B2B con tarifas negociadas.	Precios de "hora punta" para servicios públicos.
<b>Suscripción</b>	Plan de streaming de Netflix (precio mensual fijo).	Planes SaaS con descuentos para más usuarios (ej. Slack, Asana).	Contratos de suscripción empresarial con precios negociados.	No es común, pero podría aplicarse a suscripciones con acceso variable.
<b>Leasing/Alquiler</b>	Alquiler de un coche por un día a una tarifa fija.	Descuentos en alquiler de equipos por períodos más largos.	Negociación de los términos de un arrendamiento comercial.	Precios de hoteles y aerolíneas.

## Capítulo 7: Recursos Clave (Key Resources)

### 7.1 Definición y Propósito Estratégico

Los Recursos Clave son los activos más importantes necesarios para que un modelo de negocio funcione.<sup>1</sup> Estos recursos permiten a una empresa crear y ofrecer una Propuesta de Valor, llegar a los mercados, mantener Relaciones con los Clientes y generar Ingresos.<sup>17</sup> El propósito de este bloque no es hacer un inventario de todos los activos de la empresa, sino identificar estratégicamente aquellos que son indispensables y que proporcionan una ventaja competitiva.

### 7.2 Preguntas Estratégicas Clave

La identificación de los recursos clave se facilita al responder preguntas que los vinculan con otros bloques del lienzo:

- ¿Qué Recursos Clave requieren nuestras Propuestas de Valor? <sup>17</sup>
- ¿Qué Recursos Clave requieren nuestros Canales de Distribución? <sup>17</sup>
- ¿Qué Recursos Clave requieren nuestras Relaciones con los Clientes? <sup>17</sup>
- ¿Qué Recursos Clave requieren nuestras Fuentes de Ingresos? <sup>17</sup>

### 7.3 Métodos de Desarrollo: Categorización e Identificación

La palabra "Clave" es fundamental en este bloque. No se trata de una lista exhaustiva de todos los activos, sino de una identificación estratégica de los pocos recursos que crean una ventaja competitiva única y son difíciles de replicar por otros.<sup>54</sup> Un competidor puede comprar una máquina de café, pero no puede replicar fácilmente una ubicación inmobiliaria de primera o una base de datos de clientes leales. El método para desarrollar este bloque consiste en aplicar un filtro estratégico a todos los recursos necesarios: "¿Es este recurso fundamental para nuestra propuesta de valor y difícil de adquirir o replicar por un competidor?".

Los recursos clave se pueden clasificar en las siguientes categorías:

- **Físicos (Physical):** Esta categoría incluye activos tangibles como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, maquinaria, sistemas de punto de venta y redes de distribución. Por ejemplo, la extensa red de centros de cumplimiento de Amazon es un recurso físico clave.<sup>17</sup>
- **Intelectuales (Intellectual):** Los recursos intelectuales son activos intangibles como marcas, conocimiento propietario, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes. Son componentes cada vez más importantes de un modelo de negocio sólido. Para Google, sus algoritmos de búsqueda y su vasta base de datos de usuarios son recursos intelectuales clave.<sup>17</sup>
- **Humanos (Human):** Toda empresa requiere recursos humanos, pero en ciertos modelos de negocio, las personas son particularmente importantes. Esto es



especialmente cierto en industrias creativas o de conocimiento intensivo. Una empresa farmacéutica, por ejemplo, depende en gran medida de un equipo de científicos experimentados.<sup>17</sup>

- **Financieros (Financial):** Algunos modelos de negocio requieren recursos financieros y/o garantías financieras, como efectivo, líneas de crédito o un fondo de opciones sobre acciones para contratar a empleados clave.<sup>17</sup>

El proceso de identificación se puede abordar de varias maneras: trabajando hacia atrás desde la propuesta de valor para determinar qué se necesita para entregarla, analizando las actividades clave y definiendo los recursos necesarios para realizarlas, o examinando modelos de negocio similares en el mercado.<sup>54</sup>

## Capítulo 8: Actividades Clave (Key Activities)

### 8.1 Definición y Propósito Estratégico

Las Actividades Clave describen las acciones más importantes que una empresa debe realizar para que su modelo de negocio funcione y tenga éxito.<sup>1</sup> Al igual que los Recursos Clave, son necesarias para crear y ofrecer una Propuesta de Valor, llegar a los mercados, mantener Relaciones con los Clientes y generar Ingresos.<sup>57</sup> El propósito de este bloque es identificar las tareas operativas y estratégicas que son absolutamente cruciales para el éxito del negocio.

### 8.2 Preguntas Estratégicas Clave

Para identificar las actividades clave, es útil preguntarse:

- ¿Qué Actividades Clave requieren nuestras Propuestas de Valor? <sup>15</sup>
- ¿Nuestros Canales de Distribución?
- ¿Nuestras Relaciones con los Clientes?
- ¿Nuestras Fuentes de Ingresos? <sup>58</sup>
- ¿Qué cosas estratégicamente únicas hace el negocio para entregar su propuesta? <sup>22</sup>

### 8.3 Métodos de Desarrollo: Tipos de Actividades

Las Actividades Clave son la expresión operativa directa de la competencia central de una empresa. Son las "acciones" que dan vida a los "activos" (Recursos Clave) para crear la Propuesta de Valor. Por ejemplo, el Recurso Clave de Netflix es su "Biblioteca de Contenidos"; sus Actividades Clave correspondientes son la "Licencia de Contenidos" y la "Creación de Contenidos".<sup>59</sup> El método más eficaz para identificar las Actividades Clave es vincularlas directamente a los Recursos Clave. Para cada Recurso Clave, se debe preguntar: "¿Cuál es la acción crítica que debemos realizar con este recurso para generar valor?". Esto asegura una conexión lógica y evita listar actividades genéricas como "marketing", que, aunque importantes, pueden no ser estratégicamente "clave".<sup>61</sup>

Las actividades clave se pueden clasificar en las siguientes categorías:

- **Producción (Production):** Estas actividades se relacionan con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en cantidades sustanciales y/o de calidad superior. La actividad de producción domina los modelos de negocio de las empresas manufactureras.<sup>22</sup>
- **Resolución de Problemas (Problem Solving):** Este tipo de actividad implica 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 gestión del conocimiento y formación continua.<sup>22</sup>
- **Plataforma/Red (Platform/Network):** Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están dominados por actividades relacionadas con la plataforma o la red. Las redes, las plataformas de intermediación, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma. Las actividades clave en esta categoría se relacionan con la gestión de la plataforma, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma. Uber, por ejemplo, se centra en la gestión continua de su aplicación y su infraestructura tecnológica.<sup>57</sup>

## Capítulo 9: Asociaciones Clave (Key Partnerships)

### 9.1 Definición y Propósito Estratégico

El bloque de Asociaciones Clave describe la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio funcione.<sup>1</sup> Las empresas forjan alianzas por muchas razones, y las asociaciones se están convirtiendo en una piedra angular de muchos modelos de negocio. El propósito estratégico de las asociaciones es optimizar los modelos de negocio, reducir el riesgo o adquirir recursos y actividades particulares.<sup>17</sup>

### 9.2 Preguntas Estratégicas Clave

La selección de socios debe ser un proceso estratégico, guiado por preguntas como:

- ¿Quiénes son nuestros socios clave? <sup>15</sup>
- ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? <sup>15</sup>
- ¿Qué Recursos Clave estamos adquiriendo de los socios? <sup>17</sup>
- ¿Qué Actividades Clave realizan los socios? <sup>17</sup>

### 9.3 Métodos de Desarrollo: Tipos y Motivaciones

Las Asociaciones Clave representan una decisión estratégica de "comprar" o "tomar prestada" una capacidad en lugar de "construirla" internamente. Esta es una compensación fundamental entre control y eficiencia/velocidad. Por cada Recurso y Actividad Clave, una empresa debe preguntarse: "¿Deberíamos poseer este recurso o realizar esta actividad nosotros mismos, o es más estratégico asociarnos?". Por ejemplo, Apple se centra en la

Actividad Clave de "Diseño", pero se asocia con Foxconn para la "Producción".<sup>64</sup> Esta decisión estratégica permite a Apple ganar eficiencia y escala sin tener que construir y gestionar enormes capacidades de fabricación.

- **Tipos de Asociaciones:**

- **Alianzas estratégicas entre no competidores:** Colaboraciones entre empresas que no son competidoras directas.<sup>8</sup>
- **"Coopetición" (Co-opetition):** Asociaciones estratégicas entre competidores para lograr un beneficio mutuo, como compartir riesgos en la innovación.<sup>8</sup>
- **"Joint Ventures" (Empresas conjuntas):** Creación de una nueva entidad empresarial por parte de dos o más empresas para desarrollar un nuevo negocio, a menudo para entrar en nuevos mercados.<sup>8</sup>
- **Relaciones comprador-proveedor:** El tipo más común de asociación, diseñado para garantizar un suministro fiable de insumos.<sup>8</sup>

- **Motivaciones para las Asociaciones:**

- **Optimización y Economía de Escala:** La motivación más básica es optimizar la asignación de recursos y actividades. Es ilógico que una empresa posea todos los recursos o realice todas las actividades por sí misma. Estas asociaciones suelen formarse para reducir costes y se basan en la externalización o el uso compartido de infraestructuras.<sup>64</sup>
- **Reducción de Riesgo e Incertidumbre:** Las asociaciones pueden ayudar a reducir el riesgo en un entorno competitivo caracterizado por la incertidumbre. No es raro que los competidores formen una alianza estratégica en un área mientras compiten en otra.<sup>63</sup>
- **Adquisición de Recursos y Actividades Particulares:** Pocas empresas poseen todos los recursos o realizan todas las actividades descritas en su modelo de negocio. Más bien, amplían sus propias capacidades recurriendo a otras empresas para que les suministren determinados recursos o realicen ciertas actividades. Estas asociaciones pueden estar motivadas por la necesidad de adquirir conocimientos, licencias o acceso a clientes.<sup>63</sup>

## Capítulo 10: Estructura de Costes (Cost Structure)

### 10.1 Definición y Propósito Estratégico

La Estructura de Costes describe todos los costes más importantes en los que se incurre al operar bajo un modelo de negocio particular.<sup>1</sup> Crear y entregar valor, mantener las relaciones con los clientes y generar ingresos, todo ello incurre en costes. El propósito de este bloque es identificar y gestionar estos costes para asegurar la viabilidad financiera del modelo de negocio.

## 10.2 Preguntas Estratégicas Clave

Un análisis riguroso de la estructura de costes requiere responder a estas preguntas:

- ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? <sup>16</sup>
- ¿Qué Recursos Clave son los más caros? <sup>15</sup>
- ¿Qué Actividades Clave son las más caras? <sup>15</sup>

## 10.3 Métodos de Desarrollo: Enfoques y Características

La Estructura de Costes es la consecuencia lógica de todas las decisiones tomadas en el lado izquierdo del lienzo (Recursos, Actividades y Asociaciones Clave). La elección fundamental entre un modelo impulsado por el coste y uno impulsado por el valor es el ancla estratégica que dicta la naturaleza de estas decisiones.<sup>17</sup> Si una empresa elige una estrategia impulsada por el valor, invertirá en recursos de alta calidad y actividades de alto contacto, lo que resultará en una estructura de costes más elevada. Por el contrario, una estrategia impulsada por el coste forzará decisiones hacia recursos más baratos y actividades eficientes, lo que conducirá a una estructura de costes más ajustada.<sup>70</sup>

- **Enfoques de la Estructura de Costes:**
  - **Impulsado por el Coste (Cost-Driven):** Estos modelos de negocio se centran en minimizar los costes siempre que sea posible. Este enfoque tiene como objetivo crear y mantener la estructura de costes más ajustada posible, utilizando propuestas de valor de bajo precio, máxima automatización y una amplia externalización. Las aerolíneas de bajo coste son un ejemplo paradigmático.<sup>6</sup>
  - **Impulsado por el Valor (Value-Driven):** Algunas empresas están menos preocupadas por las implicaciones de los costes de un modelo de negocio particular y se centran en la creación de valor. Las propuestas de valor premium y un alto grado de servicio personalizado suelen caracterizar a los modelos de negocio impulsados por el valor. Los hoteles de lujo, con sus lujosas instalaciones y servicios exclusivos, entran en esta categoría.<sup>6</sup>
- **Características de los Costes:**
  - **Costes Fijos (Fixed Costs):** Costes que permanecen iguales independientemente del volumen de bienes o servicios producidos. Los ejemplos incluyen salarios, alquileres y costes de instalaciones de fabricación.<sup>6</sup>
  - **Costes Variables (Variable Costs):** Costes que varían proporcionalmente con el volumen de bienes o servicios producidos. Algunos negocios, como los festivales de música, se caracterizan por una alta proporción de costes variables.<sup>6</sup>
  - **Economías de Escala (Economies of Scale):** Ventajas de costes que una empresa disfruta a medida que su producción se expande. Las empresas más grandes, por ejemplo, se benefician de precios de compra al por mayor más bajos.<sup>6</sup>
  - **Economías de Alcance (Economies of Scope):** Ventajas de costes que una empresa disfruta debido a un mayor alcance de las operaciones. En una gran

empresa, las mismas actividades de marketing o canales de distribución pueden soportar múltiples productos.<sup>6</sup>

## Parte III: Aplicación Estratégica y Síntesis

### Capítulo 11: Poniéndolo Todo Junto: El Lienzo en Acción

#### 11.1 Técnicas Prácticas de Taller

La aplicación más efectiva del Business Model Canvas se realiza en un entorno colaborativo. La técnica estándar consiste en imprimir el lienzo en una superficie grande, como una pared o una pizarra, y utilizar notas adhesivas (post-its) para rellenar cada bloque.<sup>6</sup> Este método tiene varias ventajas: es táctil, fomenta la participación de todo el equipo y permite que las ideas se añadan, muevan o eliminen fácilmente a medida que avanza la discusión.<sup>9</sup>

Para quienes prefieren herramientas digitales, existen numerosas plataformas en línea como Miro, Canva y la propia plataforma Strategyzer de Osterwalder, que ofrecen plantillas interactivas del BMC. Estas herramientas facilitan la colaboración a distancia y permiten guardar y compartir diferentes versiones del lienzo.<sup>5</sup>

#### 11.2 Análisis de Coherencia del Modelo de Negocio

Una vez que el lienzo está completo, el siguiente paso es "leerlo" como una historia coherente. El análisis de coherencia implica examinar las conexiones lógicas entre los diferentes bloques para identificar sinergias y posibles desajustes. Por ejemplo:

- ¿La **Propuesta de Valor** está claramente dirigida a los **Segmentos de Clientes** identificados?
- ¿Los **Canales** elegidos son los más adecuados para llegar a esos segmentos y entregar esa propuesta de valor?
- ¿El tipo de **Relación con el Cliente** es sostenible dado el modelo de **Fuentes de Ingresos** (p. ej., un servicio de alta gama con un modelo de ingresos de bajo margen sería una señal de alarma)?
- ¿Las **Actividades Clave** y los **Recursos Clave** son suficientes y adecuados para entregar la propuesta de valor?
- ¿La **Estructura de Costes** es una consecuencia lógica de los recursos, actividades y asociaciones, y está alineada con las fuentes de ingresos para garantizar la rentabilidad?

Este análisis ayuda a identificar debilidades y áreas de mejora en el modelo de negocio.

#### 11.3 Estudios de Caso Detallados

Para ilustrar la aplicación del BMC en el mundo real, a continuación se analizan los modelos de negocio de cuatro empresas conocidas.

- **Netflix:** El modelo de negocio de Netflix se centra en una **Propuesta de Valor** de entretenimiento a la carta, sin publicidad y accesible desde cualquier lugar.<sup>74</sup> Su principal

**Fuente de Ingresos** es un modelo de suscripción con diferentes niveles.<sup>59</sup> Sus

**Segmentos de Clientes** son amplios, abarcando desde usuarios individuales hasta familias, a los que llega a través de **Canales** como aplicaciones preinstaladas en televisores inteligentes y dispositivos de streaming.<sup>60</sup> Sus

**Actividades Clave** son la adquisición de licencias de contenido y, cada vez más, la producción de contenido original, lo que requiere **Recursos Clave** como su vasta biblioteca de contenido y su plataforma tecnológica.<sup>60</sup> Sus

**Asociaciones Clave** incluyen estudios de producción y proveedores de tecnología como Amazon Web Services.<sup>60</sup>
- **Amazon:** Amazon opera un modelo de negocio diversificado. Para sus **Segmentos de Clientes** minoristas, su **Propuesta de Valor** se basa en tres pilares: precios bajos, entrega rápida y una amplia selección.<sup>78</sup> Opera como una plataforma multilateral, conectando a vendedores externos con compradores, generando

**Fuentes de Ingresos** a través de comisiones (Marketplace) y ventas directas.<sup>78</sup> Sus

**Recursos Clave** son su masiva red logística y de cumplimiento y su robusta infraestructura tecnológica.<sup>78</sup> Para su segmento de clientes empresariales, ofrece Amazon Web Services (AWS), una propuesta de valor completamente diferente con su propio modelo de ingresos basado en el uso.<sup>78</sup>
- **Starbucks:** El modelo de Starbucks es eminentemente impulsado por el valor. Su **Propuesta de Valor** no es solo el café premium, sino la experiencia del "tercer lugar": un ambiente acogedor entre el hogar y el trabajo.<sup>80</sup> Sus

**Segmentos de Clientes** son consumidores urbanos y suburbanos con ingresos medios-altos.<sup>80</sup> Utiliza

**Canales** omnicanal, integrando sus tiendas físicas, su aplicación móvil (que impulsa una parte significativa de las transacciones) y la venta de productos en supermercados.<sup>80</sup> Fomenta una fuerte

**Relación con el Cliente** a través de su programa de lealtad (Starbucks Rewards) y un servicio personalizado.<sup>80</sup>
- **Uber:** Uber es un ejemplo clásico de plataforma multilateral. Conecta a dos **Segmentos de Clientes** interdependientes: pasajeros que necesitan transporte y conductores que buscan oportunidades de ingresos flexibles.<sup>83</sup> Su

**Propuesta de Valor** para los pasajeros es un transporte conveniente, fiable y asequible con solo tocar un botón; para los conductores, es la flexibilidad de ganar dinero en su propio horario.<sup>83</sup> El

**Canal** principal es la aplicación móvil, que gestiona todo el proceso. Sus **Fuentes de Ingresos** provienen de un porcentaje de cada viaje.<sup>83</sup>

## Capítulo 12: Más Allá del BMC: El Lean Canvas y la Innovación Continua

### 12.1 Comparativa: Business Model Canvas vs. Lean Canvas

Es común confundir el Business Model Canvas con el Lean Canvas. Aunque están relacionados, sirven para propósitos diferentes. El Lean Canvas, creado por Ash Maurya, es una adaptación del BMC diseñada específicamente para startups y emprendedores que operan en condiciones de alta incertidumbre.<sup>18</sup>

El Lean Canvas modifica cuatro de los nueve bloques para centrarse en los mayores riesgos a los que se enfrenta una startup: el riesgo de producto y el riesgo de mercado. El enfoque cambia de la ejecución de un modelo conocido a la validación de un ajuste problema-solución.<sup>87</sup>

Las diferencias clave son:

- **Key Partnerships** se sustituye por **Problem**: Se obliga al emprendedor a definir claramente los 1-3 problemas principales que sufre el cliente.
- **Key Activities** se sustituye por **Solution**: Una vez definido el problema, se esboza la solución mínima para resolverlo (a menudo, un MVP).
- **Key Resources** se sustituye por **Key Metrics**: Se identifican las métricas clave que indicarán si el negocio está progresando de verdad.
- **Customer Relationships** se sustituye por **Unfair Advantage**: Se pregunta qué tiene el negocio que no pueda ser fácilmente copiado o comprado por la competencia.<sup>85</sup>

En resumen, el BMC es más adecuado para empresas establecidas que buscan analizar o innovar en modelos de negocio existentes, mientras que el Lean Canvas es ideal para startups en las primeras etapas que necesitan validar sus hipótesis fundamentales de forma rápida y barata.

**Tabla 4: Comparativa Detallada: Business Model Canvas vs. Lean Canvas**

Criterio	Business Model Canvas	Lean Canvas
<b>Usuario Objetivo</b>	Empresas nuevas y existentes, consultores, inversores. <sup>87</sup>	Principalmente startups y emprendedores. <sup>87</sup>
<b>Enfoque Principal</b>	Estratégico y operativo; cómo funciona el negocio en su conjunto. <sup>87</sup>	Centrado en el problema; validación de hipótesis de alto riesgo. <sup>88</sup>
<b>Bloque 1</b>	<b>Asociaciones Clave:</b> La red de socios y proveedores.	<b>Problema:</b> Los principales problemas que enfrentan los clientes.
<b>Bloque 2</b>	<b>Actividades Clave:</b> Las acciones más importantes para operar.	<b>Solución:</b> Las características mínimas para resolver el problema.
<b>Bloque 3</b>	<b>Recursos Clave:</b> Los activos	<b>Métricas Clave:</b> Los

	más importantes.	indicadores clave de rendimiento para medir el progreso.
<b>Bloque 4</b>	<b>Relaciones con Clientes:</b> Cómo interactuar y retener a los clientes.	<b>Ventaja Injusta:</b> Algo que no puede ser fácilmente copiado o comprado.
<b>Uso Ideal</b>	Para describir, analizar e innovar modelos de negocio existentes o nuevos en un entorno más estable.	Para iterar rápidamente en la búsqueda de un modelo de negocio repetible y escalable en un entorno de alta incertidumbre.

## 12.2 El BMC como Herramienta Dinámica

Es crucial entender que el Business Model Canvas no es un documento estático que se crea una vez y se archiva. Su verdadero valor reside en su uso como una herramienta viva y dinámica para la gestión estratégica continua.<sup>2</sup> Las organizaciones pueden utilizar el lienzo para gestionar una cartera de diferentes modelos de negocio, probar sistemáticamente las suposiciones subyacentes a su modelo actual y, lo que es más importante, pivotar y adaptar su estrategia cuando las condiciones del mercado cambian o surgen nuevas oportunidades.<sup>7</sup> El BMC proporciona el marco para un ciclo constante de diseño, prueba, aprendizaje y reinversión, lo que lo convierte en un instrumento indispensable para la innovación y la resiliencia en el panorama empresarial actual.

### Obras citadas

1. Business Model Canvas Explained: Definition and Components - 2025 - MasterClass, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://www.masterclass.com/articles/business-model-canvas-explained>
2. History and development of the Business Model Canvas - Fiveable, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://fiveable.me/business-model-canvas/unit-1/history-development-business-model-canvas/study-guide/nePnGIZoR0xBv9r9>
3. Osterwalder's business model canvas: - Westcliff University, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://www.westcliff.edu/wp-content/uploads/2019/08/McFarlane-2017-12.pdf>
4. IMD Business School Interview: The Origins of the Business Model Canvas - Strategyzer, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://www.strategyzer.com/library/interview-the-origins-of-the-business-model-canvas>
5. Alex Osterwalder's Business Model Canvas template: why use it and how, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://interaction.net.au/articles/business-model-canvas-template/>



6. Business model canvas - Wikipedia, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, [https://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_model\\_canvas](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_model_canvas)
7. Business Model Canvas (BMC) Explained - Atlassian, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://www.atlassian.com/work-management/project-management/business-model-canvas>
8. Business Model Canvas: Explained with Examples - Creately, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://creately.com/guides/business-model-canvas-explained/>
9. Osterwalder explaining the Business Model Canvas in 6 Minutes - YouTube, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://www.youtube.com/watch?v=RpFiL-1TVLw>
10. Business Model Canvas – Download the Official Template - Strategyzer, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>
11. www.sbdcd.edu, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://www.sbdcd.edu/Blog-Item-What-is-Business-Model-Canvas#:~:text=The%20Business%20Model%20Canvas%20consists,Key%20Partners%2C%20and%20Cost%20Structure.>
12. How To: Business Model Canvas Explained | by Sheda | Sheda | Medium, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://medium.com/seed-digital/how-to-business-model-canvas-explained-ad3676b6fe4a>
13. The Business Model Canvas by Alex Osterwalder - Merlin Project, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://www.projectwizards.net/en/blog/2019/09/business-model-canvas>
14. Business Model Canvas, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://bmtoolbox.net/tools/business-model-canvas/>
15. Osterwalder's business model canvas - Intemarketing, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://www.intemarketing.org/marketing-information/marketing-models/osterwalder-business-model-canvas>
16. 9 building blocks for a profitable business model - accilium, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://accilium.com/en/9-building-blocks-for-a-profitable-business-model/>
17. The Business Model Canvas Explained, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, [https://www.bauer.uh.edu/undergraduate/documents/Business\\_Model\\_Canvas\\_Explained.pdf](https://www.bauer.uh.edu/undergraduate/documents/Business_Model_Canvas_Explained.pdf)
18. Business Model Canvas: The 9 Building Blocks Defined Flashcards - Quizlet, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://quizlet.com/917083050/business-model-canvas-the-9-building-blocks-defined-flash-cards/>
19. Business Model Canvas Explained: Definition, Pros, Cons, and Building Blocks, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://blog.invgate.com/business-model-canvas>
20. Types of customer segments | Business Model Canvas Class Notes - Fiveable,

fecha de acceso: septiembre 19, 2025,

<https://fiveable.me/business-model-canvas/unit-2/types-customer-segments/study-guide/VrjseLBSNiW9mMYs>

21. Customer segments Business Model Canvas | BMC tips, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://www.businessmodelhacking.com/deepdive-customer-segments-business-model-canvas/>
22. Business Model Canvas - University of Toledo, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://www.utoledo.edu/rocketinnovations/entrepreneur-starter-kit/business-model-canvas.html>
23. Customer Segments in Business Model Canvas - Digital Leadership, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://digitalleadership.com/blog/customer-segments/>
24. Business Model Canvas Explained - Duquesne University Small Business Development Center, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://www.sbd.cdu.edu/Blog-Item-What-is-Business-Model-Canvas>
25. Create engaging and comprehensive buyer personas - Adobe for Business, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://business.adobe.com/blog/basics/how-to-create-buyer-personas>
26. The Beginner's Guide to Defining Buyer Personas | Digital Marketing Institute, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://digitalmarketinginstitute.com/blog/the-beginners-guide-to-defining-buyer-personas>
27. How to create a buyer persona in four steps (+ free templates ...), fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://www.adobe.com/express/learn/blog/buyer-persona>
28. How to Create Detailed Buyer Personas for Your Business [+ Free Persona Template], fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://blog.hubspot.com/marketing/buyer-persona-research>
29. How to Create a Buyer Persona - Qualtrics, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://www.qualtrics.com/experience-management/product/create-buyer-persona/>
30. How to create better buyer personas [free template] - Hootsuite Blog, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://blog.hootsuite.com/buyer-persona/>
31. Customer validation: Building consistent and repeatable sales - LogRocket Blog, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://blog.logrocket.com/product-management/customer-validation-product-management/>
32. What is The Value Proposition Canvas — updated 2025 | IxDF, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://www.interaction-design.org/literature/topics/value-proposition-canvas>
33. Customer Validation Process - Business Systems, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://lumosbusiness.com/customer-validation/>
34. 7 Steps in the Customer Validation Process: A Comprehensive Guide - ProductLogz, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,

- <https://www.productlogz.com/blog/7-steps-in-the-customer-validation-process>
35. The Ultimate Guide to Customer Segmentation: How to Identify and Target Your Ideal Customers - Invoca, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://www.invoca.com/blog/ultimate-guide-segmentation-ideal-customers>
  36. What Is a Value Proposition? (Examples & Templates) - Canva, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://www.canva.com/docs/value-propositions/>
  37. How To Use The Value Proposition Canvas - 10 Step Guide Plus Free Templates, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://www.garyfox.co/value-proposition-canvas-guide/>
  38. Creating a Value Proposition Canvas - Mailchimp, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://mailchimp.com/resources/value-proposition-canvas/>
  39. Strategyzer's Value Proposition Canvas Explained - YouTube, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://www.youtube.com/watch?v=ReM1uqmVfP0>
  40. BUSINESS MODEL Channels - How To Choose The Best Channels - Dr Gary Fox, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://www.garyfox.co/business-model-channels/>
  41. Distribution Channels - Business Model Canvas, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://businessmodelanalyst.com/distribution-channels-business-model-canvas/>
  42. Types of channels | Business Model Canvas Class Notes | Fiveable ..., fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://library.fiveable.me/business-model-canvas/unit-4/types-channels/study-guide/s5teVQMSBVMKiOLd>
  43. Channels in the Business Model Canvas For Distribution - Digital Leadership, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://digitalleadership.com/blog/distribution-channels/>
  44. Channels Business Model Canvas | Include examples & tips, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://www.businessmodelhacking.com/deepdive-channels-business-model-canvas/>
  45. Choosing the Right Channels for Your Business Model Canvas - SCORE.org, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://www.score.org/sanluisobispo/resource/blog-post/choosing-right-channels-your-business-model-canvas>
  46. [Guide] Business Model Canvas: Mastering Customer Relationships | Blog - Decktopus, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://www.decktopus.com/blog/customer-relationship-business-model-canvas>
  47. Customer Relationships in a Business Model Canvas - Digital Enterprise, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://digitalenterprise.org/models/canvas/customer-relationships/>
  48. What Does Customer Relationship Mean in Business Model Canvas? Top Insights for Startups in 2025 - Fe/male Switch, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://www.femaleswitch.com/tpost/5ejpcy6zl1-what-does-customer-relationship-mean-in>
  49. Customer Relationships - Unpacking How To Fuel Long-Term Growth - Dr Gary

- Fox, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://www.garyfox.co/customer-relationships/>
50. Customer Relationships in Business Model Canvas | EPAM ..., fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://solutionshub.epam.com/blog/post/customer-relationships-business-model-canvas>
  51. Types of revenue streams | Business Model Canvas Class Notes ..., fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://library.fiveable.me/business-model-canvas/unit-6/types-revenue-streams/study-guide/qNgDHYx6Z9rVbsC5>
  52. Week 6: Revenue Models & Pricing - Derby Entrepreneurship Center at Tufts, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://derbycenter.tufts.edu/accelerator-update/week-6-bizmodel-pricing/>
  53. Maximizing Revenue Streams on Business Model Canvas - Digital Enterprise, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://digitalenterprise.org/models/canvas/revenue-streams/>
  54. What are Key Resources in the Business Model Canvas? - Denis Oakley, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://www.denis-oakley.com/key-resources/>
  55. Key Resources In The Business Model Canvas: What To Include? - Landmark Labs, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://www.landmarklabs.co/insights/key-resources-business-model-canvas>
  56. Key Resources in a Business Model Canvas - Digital Enterprise, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://digitalenterprise.org/models/canvas/key-resources/>
  57. Key Activities - Business Model Canvas, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://businessmodelanalyst.com/key-activities-business-model-canvas/>
  58. Key Activities in a Business Model Canvas - Digital Enterprise, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://digitalenterprise.org/models/canvas/key-activities/>
  59. Netflix Business Model (2024) | How Does Netflix Make Money - Boardmix, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://boardmix.com/analysis/netflix-business-model/>
  60. Netflix's Business Model Canvas (BMC) - Gerbang Bisnes, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://gerbangbisnes.com/en/netflixs-business-model-canvas/>
  61. Key Activities - Building Block in Business Model Canvas - Digital Leadership, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://digitalleadership.com/blog/key-activities/>
  62. Key activities Business Model Canvas | example + deepdive, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://www.businessmodelhacking.com/key-activities-business-model-canvas/>
  63. 9 | Key Partners, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
[https://stanford.edu/dept/gsb-ds/lnkling/The\\_Impact\\_BMC/ops/s9ml/chapter01/8\\_key\\_partners.xhtml](https://stanford.edu/dept/gsb-ds/lnkling/The_Impact_BMC/ops/s9ml/chapter01/8_key_partners.xhtml)
  64. Key Partners - Business Model Canvas, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://businessmodelanalyst.com/key-partners-business-model-canvas/>
  65. Top 10 Key Partnerships in Business Model Canvas for 2025: Essential Strategies

- for Startups - Fe/male Switch, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://www.femaleswitch.com/tpost/k9zigyh3l1-top-10-key-partnerships-in-business-mode>
66. Key Partners Building Block of the Business Model Canvas - Digital Leadership, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://digitalleadership.com/blog/key-partners/>
67. Types of partnerships | Business Model Canvas Class Notes - Fiveable, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://library.fiveable.me/business-model-canvas/unit-9/types-partnerships/study-guide/VhBvrKPjvZyWMMF9>
68. Cost Structure | Business Model Canvas Class Notes - Fiveable, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://library.fiveable.me/business-model-canvas/unit-10>
69. Cost Structure Business Model Canvas - FourWeekMBA, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://fourweekmba.com/cost-structure-business-model-canvas/>
70. 10.1 Cost-driven vs. value-driven business models - Fiveable, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://fiveable.me/business-model-canvas/unit-10/cost-driven-vs-value-driven-business-models/study-guide/UrgJsop2kqYwPeSe>
71. Understanding Cost Structure in Business Model Canvas: Best Insights for Startups in 2025, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://www.femaleswitch.com/tpost/8vah3g3ia1-understanding-cost-structure-in-business>
72. Cost Structure | Business Model Canvas - WordPress.com, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://bmcintroduction.wordpress.com/cost-structure/>
73. Create a Business Model Canvas Online, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://www.canva.com/graphs/business-model-canvas/>
74. Netflix Business Model Canvas - Creately, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://creately.com/diagram/example/66E2kSchbOM/netflix-business-model-canvas>
75. Netflix Biz Model Canvas — DigitalBizModels, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://www.digitalbizmodels.com/blog/business-model-canvas-netflix>
76. Netflix Business Model - YouTube, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://www.youtube.com/watch?v=FCMuRAJK-c8>
77. Netflix Business Model (2025) | How does Netflix make money | Business Strategy Hub, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://bstrategyhub.com/netflix-business-model-how-does-netflix-make-money/>
78. Amazon Biz Model Canvas — DigitalBizModels — DigitalBizModels, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://www.digitalbizmodels.com/blog/amazon-business-model-canvas>
79. Amazon Business Model: How Does Amazon Make Money? | by Emily Anderson - Technology Writer | Medium, fecha de acceso: septiembre 19, 2025,  
<https://medium.com/@emilyanderson51691/amazon-business-model-how-does-amazon-make-money-cdd3587f692f>

80. Starbucks Business Model in 2025: Strategy, Revenue & Growth - IIDE, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://iide.co/case-studies/business-model-of-starbucks/>
81. Starbucks Business Model Canvas - ProcessOn mind map flowchart, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://www.processon.io/view/starbucks-business-model-canvas/67220a1a3ce33a364d9f88b2>
82. Starbucks Business Model: How Does Starbucks Make Money? - Apptunix, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://www.apptunix.com/blog/starbucks-business-model/>
83. 5 Successful Business Model Canvas Examples - Miro, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://miro.com/strategic-planning/business-model-canvas-examples/>
84. 10 Business Model Canvas Examples to Inspire You - Boardmix, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://boardmix.com/examples/business-model-canvas-examples/>
85. Lean Canvas vs. Business Model Canvas: A Quick Guide | Miro, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://miro.com/strategic-planning/lean-canvas-vs-business-model-canvas/>
86. Video: Lean Canvas | Overview, Principles & Examples - Study.com, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://study.com/academy/lesson/video/lean-canvas-definition-principles.html>
87. Business Model Canvas vs. Lean Canvas - Canvanizer, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://canvanizer.com/how-to-use/business-model-canvas-vs-lean-canvas>
88. Lean Canvas vs. Business Model Canvas: Learn The Difference - IdeaScale, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://ideascale.com/blog/lean-canvas-vs-business-model-canvas/>
89. Your guide to the Lean Business Model Canvas | Miro, fecha de acceso: septiembre 19, 2025, <https://miro.com/blog/lean-canvas/>