



Guía para usar el

Business Model Canvas

WORTEV

ÍNDICE

- 3** Introducción
- 4** 5 formas de usar el BMC
- 10** Los 9 bloques del BMC
- 18** ¿Cómo empiezo a usar el BMC?



Introducción

El **Business Model Canvas (BMC)** es una herramienta de planificación estratégica que resulta ideal para ti que quieres crear un modelo de negocio, así como para quienes desean tener una hoja de ruta para analizar o reenfocar el rumbo de una empresa en marcha.

Fue dado a conocer en 2009 por el experto suizo en innovación y estrategia empresarial, Alexander Osterwalder; y por el profesor de Sistemas de Información y Gestión, Yves Pigneur, como parte de "Business Model Generation", un libro conjunto que aborda diversas técnicas para crear modelos de negocio.

Hoy es una de las herramientas más utilizadas por emprendedores y empresarios porque a partir de un lienzo gráfico dividido en cuatro áreas estratégicas —clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica— y nueve bloques —segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos— permite esquematizar un modelo de negocio y visualizar los aspectos más importantes del mismo.

Te invitamos a conocerlo y aplicarlo para tomar decisiones más efectivas y seguras para echar a andar la empresa de tus sueños.

¡Toma nota!

5 formas de usar el **Business Model Canvas**

1. BMC para empezar un negocio

Si tienes una idea de negocio, pero no sabes cómo materializarla, el BMC es para ti, pues te ayuda a visualizar desde cero —y de una forma muy gráfica— los elementos que necesitas para ponerle alas a tu emprendimiento.

¡No es necesario que seas un erudito en finanzas, negocios ni nada por el estilo! Basta con que tengas a la mano tu teléfono o computadora y que sepas que esta metodología es tan amigable o intuitiva que de manera natural vas a encontrar las respuestas para llenar los datos que requieren sus nueve módulos o casillas:

segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, la relación con clientes, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, los socios clave y la estructura de costos.

Recuerda que el proceso de llenado del lienzo Canvas es muy flexible, por lo que puedes corregir, añadir o cambiar los planteamientos las veces necesarias. Puedes desarrollarlo en nuestra herramienta en línea **Business Model Canvas de WORTEV**, totalmente gratuita, que te permite llenar, revisar, corregir y tener las versiones que necesites para iniciar tu emprendimiento.

De manera ideal, llénalo en compañía de algún socio o persona de tu confianza y juntos realicen una lluvia de ideas. Al final, tómate algunos minutos para analizar el resultado.



2. BMC para ampliar tu presencia de mercado

Si ya tienes un negocio en marcha y quieres potenciar sus resultados, es momento de usar el BMC para mejorar las ventas y ganar una mayor cuota de mercado.

La sola **segmentación de clientes** es una potente oportunidad para lograrlo, te ayuda a llevar tu propuesta de valor a un terreno seguro, te permite perfilar productos o servicios para lanzar promociones especiales con motivo de festividades como Día de la Madre, del Amor, del Niño, del Maestro; o de épocas especiales para el consumo, como Navidad, Reyes y vacaciones de Semana Santa.

Asimismo, puedes aprovechar todo lo vertido en la casilla de **alianzas estratégicas** para llegar a nuevos mercados a través de terceros, para crear una nueva marca o relanzar una ya existente, o para lanzar **una nueva línea de productos** en conjunto.

También puedes echar mano de la omnicanalidad prevista en tu estrategia de relacionamiento con clientes para mantenerte en el *loop* del consumidor. Recuerda que las posibilidades son diversas y el lienzo de tu BMC lo demuestra.

3. BMC para innovar en tus procesos

Aunque el BMC fue creado como una guía para la elaboración y perfeccionamiento de modelos de negocio, la visión integral e interconectada que ofrece el lienzo hace un llamado a la innovación de procesos.

Y es que al dar visibilidad 360 sobre las actividades clave, ¿por qué no aprovechar para hacer una reingeniería de una vez? Esto es posible aplicando un canvas al proceso en cuestión. Puedes comenzar por analizar la importancia del proceso en toda la operación, conocer quiénes son los públicos de interés y saber cómo están accediendo a sus ventajas competitivas. A la par hay que conocer qué implicaciones económicas y operacionales tiene su ejecución. Las respuestas a estas interrogantes dan lugar a una mejora y optimización orgánicas del proceso.

Como consejo adicional, te recomendamos hacer este ejercicio en compañía de los líderes de tu equipo para tener visiones complementarias.



4. BMC para hackear tu modelo de negocio

Si tus ventas están por los suelos, la rentabilidad es poca o nula, tienes clientes inconformes y tus competidores te están 'comiendo' el mercado, ha llegado el momento de reevaluar tu modelo de negocio.

Leíste bien. Los modelos no son eternos ni inamovibles; al contrario, son documentos que todo el tiempo deberían estar bajo escrutinio y perfeccionamiento, lo cual permite la metodología Canvas.

Como verás más adelante, esta herramienta consta de nueve casillas que exploran los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, la relación con clientes, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, los socios clave y la estructura de costos.

La información que demanda cada una de ellas puede serte útil para analizar y reenfocar el modelo de negocios que hoy tienes, o para crear uno totalmente nuevo; todo bajo una mirada integral, visual y sistémica que invita al perfeccionamiento constante.

Si estás decidido a aplicar el BMC para crear un nuevo modelo de negocio, hazlo en coordinación con los líderes de tu empresa (cada uno debe aportar información específica de su área a cargo). Ten presente que el proceso puede llevar a una reingeniería del modelo de negocio existente o a la creación de uno nuevo.

5. BMC para generar nuevas líneas de negocio

Si estás pensando en lanzar una nueva línea de negocio y no sabes por dónde empezar, la metodología del BMC puede ayudarte.

Comienza por analizar si la rentabilidad que hoy tiene tu empresa le permite invertir en nuevos rubros y date a la tarea de aplicar tu plantilla Canvas para la creación de esta nueva propuesta.

Examina qué valor agregado puedes ofrecer al mercado a partir de tu nuevo producto o servicio, a quiénes quieres impactar con él y cómo vas a acercarlo al consumidor.



A la par revisa qué socios clave pueden contribuir con el lanzamiento (ya sea económicamente, con material/equipo o con respaldo de marca), qué infraestructura física y humana necesitas y qué inversión y capital de trabajo vas a necesitar para llevarlo a cabo.

Si no encuentras respuesta a alguna de estas interrogantes, lo más seguro es que debas analizar nuevamente el tema o robustecer el área en cuestión.

Considera apoyarte con un experto en administración o finanzas para hacer las proyecciones de inversión y las corridas financieras. ¡Todo se vale!



Consejos para antes de escribir tu **Business Model Canvas**

“¿De qué se trata este lenguaje? Se trata de nueve bloques de construcción. Nueve bloques de construcción que te permiten describir o diseñar todos los modelos de negocio que puedas imaginar, posibilidades máximas, miles de alternativas”.

– **Alexander Osterwalder**,
creador de The Business Model Canvas

En un entorno de negocios por demás competitivo, cambiante y volátil –donde 75% de las nuevas empresas desaparece antes de los dos años y 90% no alcanza a cumplir una década debido al desconocimiento del mercado (34%), mala administración (32%), problemas con los socios (25%) y obstáculos financieros (22%)¹–, escribir un BMC puede convertirse en la hoja de ruta que tu emprendimiento necesita para transitar con mayores posibilidades de éxito hacia tierras más seguras.

Esta metodología utiliza un lienzo gráfico de nueve bloques o casillas que –bajo un enfoque integral, intuitivo y 100% visual– mejora la comprensión del negocio para socios, colaboradores, inversores, aceleradores de negocios y aliados, al tiempo que fomenta el análisis estratégico bajo un espíritu de colaboración, innovación y perfeccionamiento constantes.

Cada bloque contiene información específica del negocio en cuestión, como son los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, la relación con clientes, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, los socios clave y la estructura de costos. ¡Vaya! Todo lo que necesitas para entender el funcionamiento y viabilidad de tu negocio.

¹ Radiografía del Emprendimiento en México 2020. Asociación de Emprendedores de México. Recuperado el 14 de julio 2021.
<https://asem.mx/wp-content/uploads/2021/06/Radiografía-del-Emprendimiento-en-México-2020.pdf>

¿Cuál es la diferencia del BMC frente a un modelo de negocio tradicional? Básicamente la facilidad, agilidad y propuesta visual con que presenta la información, lo que ahorra tiempo, dinero y esfuerzo. De hecho, el formato es tan amigable que puedes perfeccionarlo cuantas veces sea necesario.

¡Ojo! Esto no significa que el llenado sea cosa de niños; por lo que antes de lanzarte a completar el lienzo es conveniente que dediques tiempo para conocer las entrañas de tu industria o sector y los detalles de tu propio negocio.

Resuelto lo anterior, prepara tus herramientas de trabajo. Puedes acceder a una plantilla de BMC en nuestro sitio bmc.wortev.com donde podrás editar las veces que sea necesario, quitar o añadir ideas en la plantilla con apoyo de esta guía y webinars que te ayudarán a hacerlo de forma correcta.

¿Estás listo para comenzar? ¡Adelante! Pero antes considera que tu BMC tiene un orden de llenado: la parte derecha abarca los aspectos externos del negocio y te ayuda a conocer el entorno operacional de la empresa (como segmento de mercado, propuesta de valor, canales de distribución, relación con clientes y fuentes de ingresos); y el lado izquierdo refleja los temas internos y la eficiencia del negocio (como asociaciones clave, actividades y recursos clave y estructura de costos).

**Recuerda que tu BMC es un documento vivo.
Ármalo y perfecciónalo las veces necesarias.**





Los 9 bloques del BMC

Ahora que sabes que el BMC es una poderosa herramienta para desarrollar un nuevo modelo de negocio o documentar uno ya existente, desmenucemos el contenido de sus nueve bloques o módulos.

1. Segmento de clientes



A partir de 2020, la experiencia del cliente superó al precio y al producto como el principal diferenciador entre los competidores: **Walker**

Un segmento de clientes es un grupo de consumidores potenciales que además de ser los receptores primarios de tu propuesta de valor, comparten aspectos que los hacen más susceptibles a comprar tu producto o servicio.

Para identificarlo, pregúntate el perfil que debe cumplir ese cliente. Averigua edad, género, hábitos de compra, nivel socioeconómico, estado civil, grado de estudios, estilo de vida, expectativas sobre el producto o servicio, etcétera; pero si es una empresa aterriza aspectos como el ramo, el tamaño, la facturación y la ubicación, por citar algunos aspectos.

Por ejemplo, si tienes un restaurante vegano tu segmento de clientes probablemente serán los millennials, pero si lo que vas a echar a andar

es una arrendadora de autos el tema apunta hacia corporativos que necesitan movilizar a sus colaboradores, particulares que quieren tener beneficios fiscales, o escuelas que buscan camiones para transportar a sus alumnos.

Recuerda que el objetivo es obtener una radiografía de tus clientes que te permita afinar tu propuesta de valor y detallar tus futuras acciones comerciales.



2. Propuesta de valor

Es la base de nuestro negocio y la columna vertebral del BMC. Describe lo que nos distingue y revela el valor que nuestro producto o servicio le aporta al consumidor.

Para definirla te recomendamos poner en el centro a tu cliente. Comienza por enlistar los beneficios (racionales y emocionales) que le ofrece tu producto o servicio; explica cómo resuelve su necesidad/dificultad, y detalla cómo creas valor. Para ello, pregúntate cuáles son tus diferenciadores, qué ventajas aportas, qué experiencias o percepciones generas y cuáles son los temores/dolores de tus clientes. Las respuestas te ayudarán a formular tu propuesta.

No olvides redactarla con enunciados concretos, directos y claros que no dejen lugar a la interpretación. Puedes hacerlo de forma corrida, o mediante un formato que incluya un título, un párrafo con información general y dos o tres bullets con mensajes de apoyo.



3. Canales de distribución

A medida que las organizaciones invierten en el cliente, dan prioridad a un servicio omnicanal. Durante este año, el uso de herramientas para manejo de solicitudes se elevó en un 156% en Latinoamérica: **Zendesk**

Son los medios a través de los cuales el cliente recibe tu propuesta de valor. Pueden ser electrónicos como radio y televisión, o digitales, como sitios de Internet, blogs, chats, redes sociales y Apps.

¿Cuál elegir? Depende de tu producto o servicio. De hecho, puedes combinar varios canales de acuerdo con la temporalidad, los movimientos del mercado, la respuesta de los consumidores y el propio desempeño de tu negocio.

Eso sí. Elígelos con base en la segmentación de clientes, la eficiencia y alcances de cada canal, el retorno sobre la inversión y su congruencia con respecto a la filosofía de tu empresa.

Como tip adicional te recordamos que el concepto de omnicanalidad (tener presencia simultánea a través de varios canales) está ganando terreno. Las empresas que cuentan con un programa omnicanal aumentan su ticket promedio entre 20 y 30%, de acuerdo con la consultora Minsait.²

² Mejora tu servicio al cliente con una estrategia omnicanal. Wortev. Retomado el 22 de julio 2021. <https://wortev.com/mejora-tu-servicio-al-cliente-con-una-estrategia-omnicanal/>



4. Relación con el cliente

79% de los clientes en México basan sus decisiones de compra en el hecho de que una empresa ofrezca o no una buena experiencia al cliente: **Zendesk**

En esta casilla se detalla el tipo de relación entre la empresa y los diferentes segmentos de clientes, lo cual es de suma importancia para atraerlos, retenerlos y fidelizarlos.

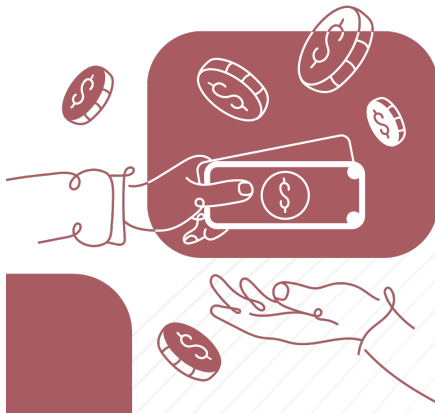
Obviamente, hay diferentes formas de relacionamiento y la elección depende del producto o servicio en cuestión. La directa, por ejemplo, incluye la interacción 1:1 entre el vendedor y el cliente en el establecimiento; la indirecta puede darse con el apoyo de un call center, redes sociales o un chat; y la mixta, que es una mezcla de las dos.

En el camino hay otros esquemas, como el individualizado (donde un mismo ejecutivo atiende siempre al cliente), la de autoservicio (que existe en muchos supermercados) y el colectivo (que ofrece atención a un grupo de consumidores mediante talleres, conferencias o seminarios).

Para definir el tipo de relacionamiento ideal, pregúntate cómo quieres ser percibido por tus clientes, cuál es el esquema que transmite mejor tu propuesta de valor y cuál es el costo de asumirla. Finalmente recuerda que puedes adoptar más de un estilo de relacionamiento.

¡Analiza cada oportunidad y actúa!

5. Fuente de ingresos



La principal fuente de ingreso de una compañía suele provenir de la venta de sus productos o servicios.

Este tema es clave porque los ingresos determinan la estabilidad y viabilidad financiera del negocio. Se refiere a los productos, servicios o actividades que generan ingresos.

Para que haya un balance positivo y una buena perspectiva de crecimiento, estos ingresos deben ser mayores a la estructura de costos de tu empresa. Pero ¿qué tipo de fuentes de ingresos hay?

Son diversas y van desde el típico pago por un producto o servicio, hasta el pago por suscripciones, licencias, cuotas por uso o arrendamiento, etcétera. En este sentido, evita la dependencia y busca diversificar tus ingresos, ya sea mediante la creación de nuevos servicios periféricos, o a través de actividades *one shot*.

Por ejemplo, si tu *core business* es el servicio de corte de barba y bigote, analiza la posibilidad de vender artículos de belleza para caballero o de ofrecer servicios complementarios como faciales o depilación. Asimismo, puedes dar cursos o tutoriales con costo sobre cómo cuidar la barba en casa.

Por último, te recomendamos asesorarte con un financiero para analizar cuáles son esas fuentes de ingreso que tu empresa requiere.

6. Recursos clave



Arrendar una flotilla de autos en vez de comprar reporta ahorros y beneficios fiscales.

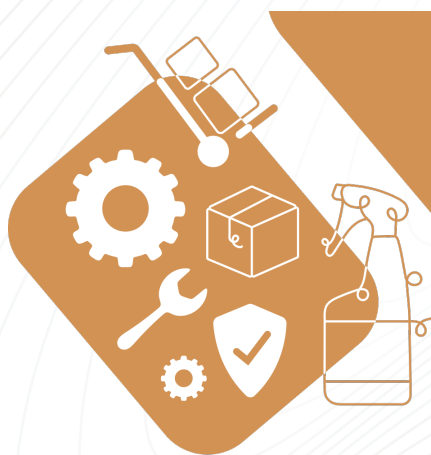
Son los elementos que te permiten procesar, gestionar y acercar tu propuesta de valor a los clientes. Pueden ser de orden financiero (capital de trabajo, líneas de crédito, factoraje financiero, etcétera), inmobiliario (oficinas, local comercial), humanos (socios y empleados),

físicos (maquinaria, equipamiento/mobiliario, medios de transporte) e intelectuales (marcas, licencias, manuales, patentes, contratos).

La cantidad y el tipo depende de tu propuesta de valor, segmento de clientes, canales de distribución y relacionamiento con consumidores, por lo que lo más conveniente —sobre todo si la empresa está en etapa temprana— es la subcontratación y el arrendamiento. Después de todo, ¿por qué adquirir un pasivo cuando vas empezando?

Para blindarte contra errores, haz una lista sobre los requerimientos que sugieren la información vertida en tu BMC hasta el momento. Analiza qué recursos puedes optimizar y de cuáles puedes prescindir para una segunda etapa.

No dudes en echar mano de los recursos que te puedan allegar amigos, socios y familiares. **¡Todo suma!**



7. Actividades clave

En México, 32% de los negocios desaparecen de manera prematura por su mala administración, según la Asociación de Emprendedores de México.

Son las actividades que realizas para generar tu propuesta de valor; es decir, lo que haces todos los días, de manera sistemática, para que tu negocio funcione a la perfección (o al menos, lo más cercano a eso).

Están relacionadas con la gestión y la operación, por lo que debes asegurarte de que se ejecuten a la perfección para evitar errores que cuestan dinero, detengan el desarrollo o afecten en el cumplimiento de los objetivos, perjudiquen la reputación empresarial o dañen la relación con los clientes.

¿Cuáles son esas actividades? Son diversas y dependen de cada negocio. Por ejemplo, en un restaurante las tareas básicas tienen que ver con las compras y proveeduría, producción en cocina, servicio en piso, administración, limpieza y seguridad, y si es que tienes delivering o el servicio de entrega.

Al margen del giro de tu negocio, ten presente que algunas actividades pueden tercerizarse (como la limpieza y la seguridad), pero hay otras (esas que van más unidas al valor de tu negocio) que es preferible hacer *in house*.



8. Socios clave

Busca alianzas con empresas o particulares que te complementen y cuya filosofía empate con la tuya.

En el lienzo del BMC los socios son esos aliados estratégicos que te ayudan a alcanzar tus objetivos de negocio. Pueden ser empresas, particulares, aceleradoras de negocios, fondos de capital emprendedor, agrupaciones gremiales, organizaciones de la sociedad civil, proveedores, gobierno e incluso tecnologías o herramientas clave para tu propuesta de valor.

Pero ¿para qué hacer una alianza? Sustancialmente, para ser más fuerte y completo. Por ejemplo, algunas empresas de reciente creación, en sus primeras versiones, buscan fortalecer su *know how*; otras, hacer economías de escala o recibir capital; y algunas más compartir riesgo para un lanzamiento conjunto.

Por ejemplo, en un restaurante podríamos enumerar diversos socios potenciales, tales como proveedores (por aquello del financiamiento o comodato), escuelas de gastronomía (para tener chefs en servicio social apoyando en cocina) y alguna firma de Relaciones Públicas (para hacer difusión).

Opciones hay muchas. Lo importante es que tus aliados estratégicos empaten con tu filosofía empresarial y el acuerdo se traduzca en un ganar-ganar, para que tengas una relación de largo plazo.

Y por favor: asegúrate de dejar por escrito las condiciones de la alianza.

9. Estructura de costos

Apóyate en un experto en administración y finanzas para hacer las primeras corridas de tu negocio.

Este apartado identifica los costos de la empresa a partir de los gastos relacionados con los socios clave, las actividades clave, los canales de distribución y los recursos clave.

Saber a cuánto ascienden estos costos es importante para garantizar la operación del negocio en el día a día, prever su viabilidad en el corto y mediano plazo, y estimar su rentabilidad.

Comienza por identificar los costos fijos; es decir, aquellos que debes saldar mes con mes independientemente de las variaciones en la producción; por ejemplo, la renta del local; y continúa con la determinación de los costos variables; los que cambian de acuerdo con el volumen de producción (agua, electricidad, materias primas, etcétera).

El llenado de este apartado requiere un análisis minucioso porque tiene influencia en la determinación del costo final de tu producto o servicio. Por ello, si no estás seguro de tus proyecciones, pide asesoría financiera. De preferencia, de un contador o administrador.

Si quieres conocer más sobre planeación financiera te recomendamos el webinar [El valor de planear tus finanzas ante la crisis](#)

Descarga en este link el archivo especialmente diseñado para emprendedores y pequeñas empresas que te ayudará a planear los resultados del negocio, su presente y hacia dónde se dirige.



¿Cómo empiezo a usar el BMC?

En **WORTEV** desarrollamos una plataforma que te ayudará a completar cada bloque de tu lienzo de una forma efectiva y simple para estructurar, desarrollar o reinventar tu modelo de negocio.

Te invitamos a desarrollar el Business Model Canvas acompañado y con la asesoría de **WORTEV**. Esta herramienta es un ejercicio interactivo en el que visualizarás tu BMC fase por fase.

Sigue estos pasos para ingresar a nuestra plataforma gratuita:

- 1.- Ingresa al Business Model Canvas desde nuestra página bmc.wortev.com y regístrate con un correo y contras

WORTEV

Bienvenido al
**Business Model
Canvas**

Estructura y reinventa tu empresa en nueve pasos.

2.- En la parte superior derecha encontrarás tu nombre.
 Dale clic para completar el formulario con tus datos personales
 y el giro de tu empresa.

*Máximo 3MB
 Carolina Rodríguez
Ingresa tu información

Nombre de usuario: Carolina Rodríguez
 Correo: caro@wortev.com
 Fecha de nacimiento: Febrero 1990
 Nombre:

3.- Una vez que iniciaste sesión. Dentro de la plataforma
 encontrarás la opción para crear tu primer BMC. Ponle título
 y puedes comenzar a llenar los **nueve bloques**.

WORTEV Carolina Rodríguez
 Creación de canvas


1. Bloques clave
 2. Propuestas de valor
 3. Relaciones con el cliente
 4. Segmento de clientes
 5. Canales
 6. Fuentes de ingresos
 7. Recursos clave
 8. Actividades clave
 9. Estructura de canales

4.- Si necesitas **más información** sobre qué debes escribir en cada bloque, en la barra lateral izquierda encontrarás un ícono de un foco en dónde se puede leer una explicación más detallada.

WORTEV Carolina Rodríguez


1. Segmento de clientes

Al completar este bloque, tendrás identificadas y delimitadas las características del cliente que va a comprar tu producto o servicio. Recuerda que una empresa puede tener varios tipos de clientes y tu misión será enamorarlos con cada acción que realices. Asignarles nombre y características para tomar decisiones siempre pensando en ellos. Es más sencillo recordar a Pedro o Sandra de 34 años que trabaja en un coworking. ¿Quieres conocerlos ya? Comienza tu BMC ahora mismo.



2. Propuesta de valor

¿Por qué el cliente va a comprar tu producto y no el de la competencia? En este segundo bloque definirás eso que te hace único y especial. Para encontrar tu valor no hace falta romperte la cabeza, solo analiza cuál crees que es tu mejor cualidad. No seas uno más del montón y comienza ya.



5.- Además, en cada bloque tendrás a tu disposición **tips** y podrás solicitar la ayuda de nuestros expertos para facilitar tu proceso de llenado.

WORTEV Carolina Rodríguez

Segmento de clientes 24/8/2021

Describe los hábitos y características del cliente al que le vas a vender.

Máximo 250 caracteres

Agregar

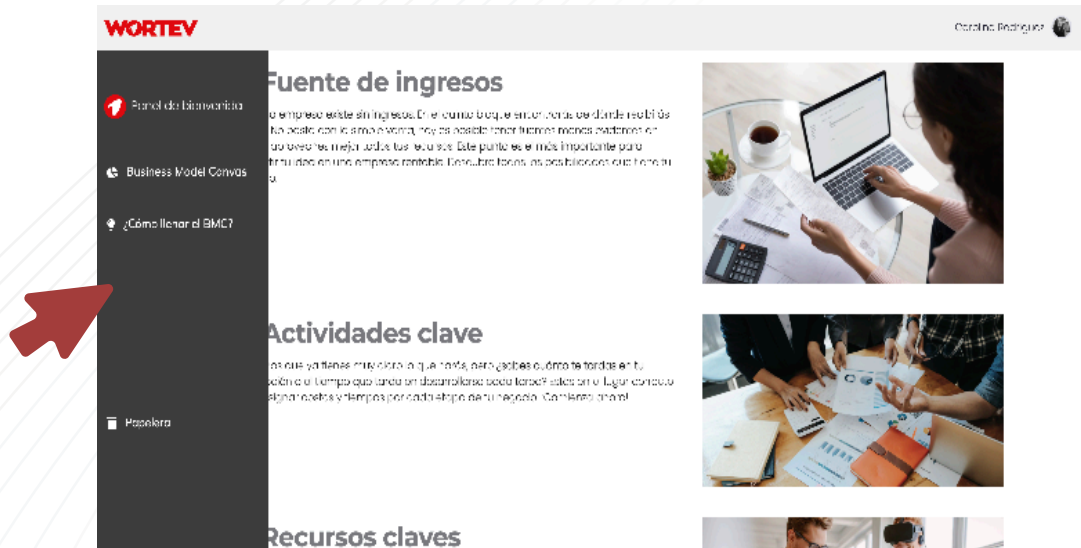
1. Socios clave

7. Propuestas de valor

8. Estructura de costos

9. Fuentes de ingresos

6.- En la barra lateral izquierda también contamos con un video tutorial para usar la herramienta, al que puedes recurrir cuantas veces sea necesario.



No existe un tiempo límite para completarlo, sin embargo, te recomendamos que antes de adentrarte, definas el producto o servicio que ofrecerás en tu empresa, esto ayudará a que el tiempo que dediques sea más efectivo.

Durante este proceso podrás modificar o ajustar tu proyecto, te invitamos a estar abierto a esta reflexión. Recuerda que lo más importante es desarrollar un modelo de negocio competitivo y acorde a las necesidades del mundo actual.

Una vez que hayas terminado, tu BMC estará disponible para su consulta o para modificarlo las veces que creas necesario, solo ingresa tu usuario y contraseña.

Para complementar tu preparación sobre el BMC, te invitamos a tomar el curso que también encontrarás en nuestra plataforma.

¡Conviértete en experto!

Fuentes

[Strategyzer](#) Portal de Alexander Osterwalder, creador de The Business Model Canvas. Tiene plantillas descargables.

[Cómo diseñar test y modelos de negocio.](#) Video que explica, en voz de Alexander Osterwalder, creador de The Business Model Canvas, la ruta para crear modelos de negocio.

[Business Model Generation](#), Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, 2009. Libro que detalla el Business Model Canvas.