



**TRABAJO FIN DE GRADO**  
**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**  
**CURSO ACADÉMICO 2023/2024**  
**TERCER CUATRIMESTRE**

**CASOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA:**  
**EL MODELO DE NEGOCIO DE BCD TRAVEL ESPAÑA**

AUTOR(A): Martínez Pérez, Álvaro

TUTOR(A): Martín Barroso, Víctor

En Madrid, a 7 de marzo de 2024

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>II.</b>	<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
	2.1 Origen y concepto de modelo de negocio .....	6
	2.2 Evolución y definición según autores.....	7
	2.3 Business Model Canvas o Lienzo de Negocio de Osterwalder y Pigneur.....	11
	2.4 Adaptaciones al modelo del Lienzo de Negocio .....	17
<b>III.</b>	<b>ANÁLISIS EMPÍRICO .....</b>	<b>23</b>
	3.1 La industria de los Viajes Corporativos .....	23
	3.2 Historia de BCD Travel España .....	25
	3.3 Aplicación práctica del Business Model Canvas.....	26
	3.3.1 Segmentos de mercado. ....	27
	3.3.2 Propuesta de valor.....	27
	3.3.3 Canales.....	28
	3.3.4 Relaciones con los clientes. ....	28
	3.3.5 Fuentes de ingresos.....	29
	3.3.6 Recursos clave. ....	29
	3.3.7 Actividades clave.....	30
	3.3.8 Asociaciones clave.....	30
	3.3.9 Estructura de costes.....	31
<b>IV.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>32</b>
<b>V.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>36</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Plantilla del Lienzo de Negocio de Osterwalder y Pigneur.....	17
Figura 2: Plantilla Lean Canvas de Ash Maurya.....	19
Figura 3: Plantilla Social Lean Canvas de Rowan Yeoman, Dave Moskovitz y la Fundación Akina.....	20
Figura 4: Plantilla Business Model You de Clark, Osterwalder y Pigneur.....	22
Figura 5: Lienzo del Modelo de Negocio de BCD Travel España.....	34

## I. INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial actual, la creación de valor se ha convertido en un requisito estratégico fundamental para las organizaciones que buscan una ventaja competitiva sostenible (Bonmatí, 2011). Este principio es especialmente relevante en sectores altamente dinámicos, como el de los viajes corporativos, donde la eficiencia operativa y la capacidad de brindar experiencias de alta calidad es determinante (Ruiz y Barroso, 2010).

En las últimas décadas se ha producido un aumento significativo de los viajes de negocios (Swarbrooke y Horner, 2001). La globalización, la expansión geográfica de los mercados, las nuevas tendencias organizativas como el teletrabajo y la mejora de las infraestructuras para la movilidad son factores que constituyen este desarrollo (Aguilera, 2008).

Como consecuencia, los viajes de negocios son una industria importante en todo el mundo. Según un estudio publicado por Allied Market Research, el mercado mundial de viajes corporativos tuvo un valor aproximado de 700.000 millones de dólares en 2020 y se espera que crezca hasta los 2.1 trillones de dólares en 2031.

En este sentido, BCD Travel España destaca como empresa líder y referencia en la gestión de viajes corporativos. El conocimiento del modelo de negocio nacional les permite ofrecer soluciones, capacidad de gestión y adaptabilidad en procedimientos, facilitando brindar un servicio completamente integral. Estos elementos característicos de un mercado dinámico y de naturaleza cambiante, se han convertido en factores determinantes para mantener una posición competitiva estable en la industria (López, 2013).

Su objetivo fundamental es establecer un negocio próspero promoviendo un crecimiento global del mercado y con capacidad de generar un impacto social positivo. La clave está en entender las necesidades de cada cliente para ofrecer soluciones personalizadas que optimicen recursos y la comodidad.

En conjunto, la expectativa de crecimiento del sector, su gran popularidad y sus particulares características representan que la gestión de los viajes corporativos sea un área de estudio interesante para investigar. Además, ha recibido hasta ahora poca atención entre los científicos sociales (Gustafson, 2012).

En este contexto, el presente trabajo irá dedicado a analizar el modelo de negocio aplicado a la empresa BCD Travel España. La elección de BCD Travel como objeto de estudio se fundamenta en su enfoque en los viajes corporativos y en su dedicación por establecer un modelo de negocio sostenible en este sector. Gracias a ese empeño, se encuentra desde 2020 entre el 10% de empresas más sostenibles de todo el mundo según EcoVadis. Dado el actual proceso de expansión de la empresa, resulta de particular importancia examinar las medidas implementadas para alcanzar dicho desarrollo y éxito, evaluando, asimismo, su proyección a largo plazo.

El proyecto de investigación se divide en tres capítulos. El primero presenta una revisión literaria para definir el concepto de modelo de negocio y sus distintas adaptaciones. A pesar de la gran diversidad de definiciones que han sido propuestas, como las formuladas por Demil y Lecocq (2009) o Teece (2010), es relevante destacar la propuesta por Osterwalder y Pigneur (2011), reconocidas como una de las más ampliamente adoptadas en el entorno empresarial según Guerras y Navas (2015). Por tanto, esta definición será el punto de

partida para el análisis y elaboración de este trabajo.

En el segundo capítulo se presenta el análisis empírico de la investigación. Comienza con una introducción del ámbito en el que actúa la empresa para obtener una comprensión completa de los desafíos y oportunidades del sector. Esta comprensión previa es fundamental para entender mejor su modelo de negocio, explorando su historia, evolución, hitos y estrategias clave a lo largo del tiempo.

Finalmente, se lleva a cabo la adaptación al modelo de canvas. El modelo presentado por Osterwalder y Pigneur, conocido como el lienzo del modelo de negocio, plantea la creación y evaluación de nueve segmentos esenciales que delimitan la estrategia que guía a una empresa para generar ingresos y crear valor. A partir de esta definición, han surgido múltiples adaptaciones del modelo, como el Lean Canvas de Maurya (2012) o el Business Model You de Clark, entre otros.

Por último, en el tercer capítulo, se presentan las principales conclusiones obtenidas a lo largo del trabajo. De esta manera, el análisis del modelo de negocio de BCD Travel España puede proporcionar evidencias y lecciones significativas para otros investigadores y empresas. Particularmente, se pretende comprender la habilidad de la empresa para reconocer oportunidades de mercado, establecer una propuesta de valor única y generar ingresos de manera sostenible.

Por tanto, la investigación de los modelos de negocio no solo tiene relevancia en el ámbito académico, sino que también puede brindar conocimientos para aquellos que buscan mejorar sus estrategias y mantenerse competitivos en un entorno dinámico y en constante desarrollo (Manjavacas, 2023).

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Origen y concepto de modelo de negocio

El éxito de un negocio está influenciado por diversos factores y las empresas se ven cada vez más comprometidas a afrontar el desafío de satisfacer las crecientes demandas de los clientes en un entorno en constante cambio. Dentro de este marco, la obtención de una ventaja competitiva es esencial para el éxito empresarial en mercados competitivos (Porter, 2015). Esta ventaja deriva del valor que puede generar una empresa, siendo maximizarlo el principal objetivo de la gestión empresarial. Con el auge del emprendimiento, crear modelos de negocio se ha vuelto crucial para las iniciativas innovadoras y la formación de las empresas. Sin embargo, no todos los modelos son ideales para cada propuesta, planteando la necesidad de explorar nuevas metodologías.

En este contexto, el concepto de modelo de negocio cobra gran relevancia, el cual ha ido ganando cada vez más popularidad e importancia en los últimos años (Palacios y Duque, 2011). Los entornos cambiantes, la evolución de las tecnologías de la información y de internet, entre otros, han desempeñado un papel fundamental en su popularización (Jansen et al., 2007).

El concepto de modelo de negocio contiene diferentes fuentes de ideas y la profundidad de cada concepto difiere del campo en el que se aplique. Es utilizado desde ámbitos de gestión hasta estrategia, innovación, etc., y los fundamentos que sustentan la base conceptual de este concepto pueden atribuirse a Peter Drucker (1954). Drucker introdujo el concepto de “estrategia” en el ámbito empresarial, en un momento en el que dicha palabra estaba exclusivamente asociada al ámbito militar. Según Porter (1991), la estrategia en el ámbito empresarial aborda la manera en la que una empresa se desenvuelve y destaca en un entorno competitivo.

Existe una diferencia esencial entre el concepto de modelo de negocio y estrategia. El modelo de negocio se relaciona directamente con cómo una empresa genera ingresos, entrega valor a sus clientes y sigue una lógica empresarial estática y sin reflexión, no proporcionando orientación para el cambio; su enfoque principal está en identificar oportunidades. Por otro lado, la estrategia actúa como un elemento diferenciador que complementa al modelo de negocio al proporcionarle dinamismo y reflexión. La estrategia se centra en la competencia del entorno y establece un plan para lograr una posición única y valiosa. Su función principal es dar sentido y dirección al desarrollo del modelo de negocio, abarcando todos sus componentes en lugar de centrarse solo en un aspecto particular.

Esta distinción sienta las bases para una definición más detallada y comprensible del modelo de negocio. Por tanto, según Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) podríamos definir el concepto como “una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de ese valor y el capital relacionado, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles”.

En pocas palabras, se trata de la lógica que una organización utiliza para desarrollar, brindar y obtener valor. Esta idea, como se mencionó anteriormente, permite combinar el

posicionamiento y la sostenibilidad en un solo elemento. De esta manera, se logra una perspectiva dinámica y práctica en relación al desarrollo de la ventaja competitiva.

## **2.2 Evolución y definición según autores**

El término “modelo de negocio” es ampliamente reconocido en el ámbito empresarial desde hace mucho tiempo. La evolución del concepto ha sido moldeada por diversos autores a lo largo de los años, cada uno aportando diversas perspectivas.

Como se ha destacado anteriormente, el concepto fue introducido por Peter Drucker en 1954 en su obra “The Practice of Management” donde introduce el concepto de “estrategia” al ámbito empresarial, el cual previamente se asociaba exclusivamente al ámbito militar. Es el primer artículo que trata sobre modelos de negocio y gestión abordando tres aspectos importantes: la necesidad por parte de los ejecutivos de desarrollar una visión global, el reconocimiento de la gestión como una disciplina conceptual y la formulación de objetivos corporativos (Hernández, 2015).

En los años 70 del siglo XX comenzaron los primeros debates y planteamientos públicos sobre los modelos de negocio, derivados de las investigaciones de expertos de distintas disciplinas científicas y distintos campos de formación (Ghaziani y Ventresca, 2005).

Sin embargo, no fue hasta la década de los 90 cuando empezaron a surgir las primeras definiciones del concepto. Con el auge de las tecnologías de la información y de internet, los investigadores empezaron a utilizar este término con mayor frecuencia (DaSilva y Trkamm, 2013).

Brandenburger y Stuart, en 1996, lo definen como “un concepto orientado a la creación de valor total para todas las partes implicadas. Sienta las bases para capturar valor por la empresa focal, al codefinir (junto con los productos y servicios de la empresa) el tamaño total de “la torta”, o el valor total creado en las transacciones, que se puede considerar como el límite superior para la captura de valor de la empresa”.

En 1998, aparecen las primeras investigaciones acerca de modelos de negocio orientados al comercio electrónico (Timmers, 1998). Timmers afirma que, aunque los modelos de negocio suelen asociarse con empresas de base tecnológica, es importante recordar que también existen modelos que no impactan en la tecnología o que pueden adaptarse a la tecnología existente y define el concepto como “una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso”.

Aunque la primera publicación importante sobre modelos de negocio basados en comercio electrónico fue de Timmers (1998), Amit y Zott (2001) y Weill y Vitale (2001) incorporaron posteriormente la teoría basada en el comercio electrónico a sus investigaciones.

Desde mediados de los años noventa hasta la actualidad, se ha observado un creciente interés por parte de emprendedores y directivos en el concepto de modelo de negocio (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005). En este contexto, varios autores han realizado investigaciones para ofrecer sus propias interpretaciones. La característica compartida entre ellos se relaciona con la forma la empresa realiza sus actividades competitivas, incluyendo tanto las decisiones estratégicas como los resultados correspondientes.

La siguiente tabla (Tabla 1) enumera en orden cronológico las distintas definiciones del concepto presentadas por varios autores a lo largo del tiempo.

**Tabla 1. Definiciones por autores del modelo de negocio**

AUTOR	DEFINICIÓN
Brandenburger y Stuart, 1996	“Un modelo de negocio está orientado a la creación de valor total para todas las partes implicadas. Sienta las bases para capturar valor por la empresa focal, al codefinir (junto con los productos y servicios de la empresa) el tamaño total de “la torta”, o el valor total creado en las transacciones, que se puede considerar como el límite superior para la captura de valor de la empresa”.
Timmers, 1998	“Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso”.
Linder y Cantrell, 2000	“La lógica central de la organización para crear valor. El modelo de negocios para una empresa orientada a los beneficios explica, cómo esta hace dinero”.
Chesbrough y Rosenbloom, 2001	“Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva”.
Petrovic et al., 2001	“Un modelo de negocio describe la lógica de un ‘sistema de negocios’ para crear valor que esté por debajo del proceso actual”.
Magretta, 2002	“Un modelo de negocio cuenta una historia lógica que explica quiénes son sus clientes, qué valoran, y cómo va a hacer dinero al darles ese valor”.
Rajala y Westerlund, 2005	“La manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones”.
Andersson et al., 2006	“Los modelos de negocios se crean con el fin de dejar claro quiénes son los actores empresariales que se encuentran en un caso de negocio y cómo son sus relaciones explícitas. Las relaciones en un modelo de negocio se formulan en términos de valores intercambiados entre los actores”.
Baden-Fuller et al., 2008	“El modelo de negocio es la lógica de la empresa, la manera en que crea y captura valor para su grupo de interés”.
Al-Debei et al., 2008	“El modelo de negocio es una representación abstracta de una organización, de todos los acuerdos básicos interrelacionados, diseñados y desarrollados por una organización en la actualidad y en el futuro, así como todos los productos básicos y/o servicios que ofrece la organización, o va a ofrecer, sobre la base de estos acuerdos que se necesitan para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos”.
Zott y Amit, 2009	“Forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades”.

Demil y Lecocq, 2009	“Combinación de recursos y competencias, organización de las actividades, y proposición de valor, introducimos la dinámica mostrando cómo distintos cambios deseados o emergentes alteran de forma positiva o negativa su consistencia”.
Osterwalder y Pigneur, 2009	“Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor”.
Svejenova et al., 2010	“Conjunto de actividades, organización y recursos estratégicos que transforman la orientación establecida por la empresa en una proposición de valor distintiva, permitiendo a la misma crear y capturar valor”.
Casadesus-Masanell y Ricart, 2010	“Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivadas de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: recursos, políticas, y la gestión de activos y políticas. Las consecuencias, pueden ser clasificadas como flexibles o rígidas”.
George y Bock, 2011	“Diseño de la estructura organizacional que representa una oportunidad comercial”.

*Fuente: elaboración propia a partir de Palacios y Duque (2010)*

Considerando la información proporcionada en la tabla, se puede observar que cada investigador o grupo de investigadores se dedica a abordar un aspecto específico del modelo de negocio que considera de mayor importancia en relación con los demás. Por tanto, no es posible mencionar una definición del concepto que sea ampliamente aceptada.

Tras analizar las definiciones mostradas, Shafer et al., (2005) desarrollan un diagrama de afinidad en el que identifican cuatro categorías comunes en todas las definiciones: elecciones estratégicas, creación de valor, captura de valor y red de valor. En resumen, un modelo de negocio debe considerar las decisiones estratégicas, a menudo vinculadas a una red de organizaciones que trabajan juntas, y que explican cómo se crea y se obtiene valor (Palacios y Duque, 2011).

Por otra parte, Al-Debei et al., (2008), llevaron a cabo una clasificación de las definiciones de modelo de negocio, sosteniendo que los distintos conceptos se centran en seis bases fundamentales: propuesta de valor, fuentes de ingresos, arquitectura organizativa, estrategia organizativa, lógica empresarial y operaciones de colaboración (Palacios y Duque, 2011).

En el estudio realizado por George y Bock (2011), el concepto de modelo de negocio se puede clasificar en seis grandes puntos de vista:

1. Diseño organizacional de la empresa, sustentado en la configuración de las características de la empresa.
2. Visión basada en recursos. Implica que la estructura organizativa se forma y evoluciona de manera conjunta con los activos y actividades principales de la empresa.
3. Diseño de una narrativa subjetiva y descriptiva que explica la lógica detrás de los factores determinantes del negocio, los cuales son clave para los resultados de una organización o estrategia empresarial. Esta narrativa organizacional busca comprender y comunicar cómo se desarrollan y relacionan estos factores.
4. Perspectiva como innovación tecnológica. Se refiere a la idea de que el modelo de negocio puede ser visto como una forma de innovación, es decir, la configuración de procesos relacionados con el desarrollo o uso de tecnología en una empresa.

5. Facilitador de oportunidades. Describe al modelo de negocio como un intermediario que facilita el proceso de promover y aplicar oportunidades en un determinado ámbito.
6. Estructura transactiva, en la que el comportamiento de la empresa está influenciado por las características de su propio modelo de negocio.

De entre otros estudios recientes, podemos destacar el trabajo de Demil y Lecocq (2009), quienes publican que los modelos de negocio son dinámicos y susceptibles a cambios a lo largo del tiempo. Este planteamiento cuestiona la naturaleza del concepto ya que, para respaldar el argumento, examinan dos enfoques: uno estático, que se centra en la coherencia entre los distintos componentes de un modelo de negocio, y otro dinámico, que resalta la importancia de considerar la evolución en su estructura (Palacios y Duque, 2011).

Estos autores ofrecen una visión del modelo de negocio como una combinación de tres elementos (RCOV): Recursos y competencias (RC), Organización (O) y Proposición de valor (V). Estos componentes son clave para el proceso, ya que el volumen y la estructura de los ingresos y costes del negocio determinan su margen o beneficio y, por tanto, su sostenibilidad. La evaluación de recursos y competencias se realiza a través de la oferta de productos o servicios en el mercado. En términos de organización, tanto a nivel interno como externo, se refiere al conjunto de operaciones que la empresa lleva a cabo y a las relaciones con otros agentes. Respecto a la propuesta de valor, se trata del beneficio que la empresa proporciona a sus clientes mediante sus productos y servicios (Demil y Lecocq, 2009).

Demil y Lecocq sostienen que cada componente del modelo RCOV puede ser modificado sin necesidad de alterar la coherencia del modelo de negocio. Sin embargo, señalan que una empresa tiene la capacidad de cambiar todos los componentes simultáneamente, logrando así un avance significativo en su sector. Esta perspectiva implica que un modelo de negocio es un proceso delicado de ajuste, donde los cambios, tanto los emergentes como los voluntarios, están especialmente interrelacionados (De Castro, 2018).

Del 2011 en adelante son muchos los autores que realizan sus investigaciones sobre el modelo de negocio, destacando la contribución de Zott y Amit (2011, 2013, 2014, 2015) con gran cantidad de trabajos publicados sobre los diferentes aspectos del modelo de negocio. Sus investigaciones están enfocadas desde la búsqueda de antecedentes en el diseño de modelos de negocio hasta la revisión de los estudios más actuales. Se centran particularmente en la innovación y la creatividad individual, llegando a conclusiones que destacan tanto los aspectos comunes entre los investigadores en torno al concepto de modelo de negocio como la diversidad de perspectivas existentes (Hernández, 2015).

Una vez analizadas las distintas propuestas a lo largo del tiempo, se puede observar una gran diversidad en las investigaciones realizadas, reflejadas en los objetos de interés y las áreas de enfoque de los investigadores (Díaz-Espina, 2013). A pesar de esta heterogeneidad, la literatura científica estudiada comparte la valoración de que los modelos de negocio ahora son considerados como una unidad de análisis, junto con el producto, la empresa, la industria, el sector en sí mismo y los niveles de relación (Díaz-Espina, 2013).

Sin embargo, aunque se han desarrollado distintas metodologías para la aplicación de este concepto, Garzozzi et al. (2014), argumentan que el modelo de negocio presentado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, denominado el “Lienzo de Negocio,” ha sido el más ampliamente aceptado y difundido en los últimos años.

### 2.3 Business Model Canvas o Lienzo de Negocio de Osterwalder y Pigneur

El “Business Model Canvas”, traducido al castellano como el “Lienzo de Modelo de Negocio”, es una herramienta diseñada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Osterwalder, como resultado de su tesis doctoral, de la que Pigneur fue director en la universidad de Laussane, Suiza, investigó activamente los procesos de innovación de modelos de negocio basados en la elaboración de nuevas formas de pensar que permitan a las personas pasar de tener una idea de negocio a su ejecución de forma más efectiva y segura (Messina et al., 2018). Según Garzozzi et al. (2014), esta tesis doctoral presentada en 2004, y titulada “*The Business Model Ontology: a proposition in a design science approach*”, ofreció una contribución significativa en este campo de estudio (Manjavacas, 2023).

Años más tarde y siguiendo varias sugerencias, Osterwalder y Pigneur decidieron plasmar toda su investigación en un libro acerca de la innovación en los modelos empresariales, el cual denominaron “*Business Model Generation*” (Osterwalder y Pigneur, 2011). En esta obra se presenta la propuesta del “Lienzo de Negocio” o “Business Model Canvas”, una herramienta visual que se representa como un lienzo en blanco y permite al usuario plasmar de manera sencilla abstracta su idea de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2011). El propósito principal de Osterwalder era proporcionar una herramienta que permitiera a emprendedores, startups y empresas a planificar, diseñar y gestionar de forma más eficiente los modelos de negocio (Navajo, 2023).

Es una herramienta de gran utilidad tanto para empresas emergentes que buscan validar su modelo de negocio como para empresas consolidadas que desean innovar o perfeccionar su enfoque estratégico (Navajo, 2023). En este contexto, el modelo canvas ha sido ampliamente adoptado y utilizado por su enfoque intuitivo y gracias a su capacidad para promover la colaboración y flexibilidad para adaptarse a diferentes contextos comerciales. Su creciente demanda ha impulsado el desarrollo de una variedad de recursos, aplicaciones y programas informáticos diseñados para simplificar su implementación y adaptación a diferentes circunstancias y contextos empresariales (Navajo, 2023).

El modelo desarrollado por Osterwalder y Pigneur plantea la creación y análisis de nueve módulos o bloques fundamentales que representan la lógica que emplea una empresa para obtener ingresos (Messina et al., 2018). En este sentido, las cuatro áreas principales de un negocio están cubiertas por el modelo: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Estos bloques, identificados como segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución y comunicación, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes, constituyen la fuerza de los modelos de negocio a través de la integración y sinergia lograda entre ellos.

A través de la aplicación de este lienzo, se logra no solo disminuir la incertidumbre en torno a la viabilidad de un proyecto o, en este contexto, la situación actual de la empresa, sino también trazar un curso definido hacia los objetivos deseados. Según Osterwalder (2011), el desarrollo del modelo de negocio de una empresa se divide en tres fases bien definidas.

1. Diseño del modelo de negocio: establecer la administración y el diseño empresarial que se adapten a las circunstancias del entorno.
2. Financiación del modelo de negocio
3. Implementación del modelo de negocio: se integra en la estructura, los procesos y las infraestructuras de la organización.

En su obra, Osterwalder y Pigneur no solo ofrecen una definición de la conceptualización de un modelo de negocio, sino también un análisis detallado de cada uno de los bloques que conforman el lienzo. De esta manera, facilitan una mayor comprensión de cómo se desarrolla de manera efectiva un modelo de negocio. A continuación se detalla el contenido y el alcance de los módulos que integran el lienzo.

### 2.3.1 Segmentos de mercado.

En este punto se establecen los distintos grupos de usuarios o entidades a los que la empresa se va a orientar. Los clientes ocupan una posición central en cualquier modelo de negocio, dado que ninguna empresa puede perdurar a largo plazo sin contar con clientes rentables (Mayo Zahino, 2013).

Existen diferentes segmentos de mercado y la elección dependerá del público objetivo al que se quiera dirigir la empresa. En este sentido, se refiere a las personas o entidades a las que se desea llegar, aquellas a las que se les quiere brindar soluciones a problemas y que pagan por un producto o servicio.

Se trata de segmentar para agrupar a los clientes que comparten características similares en segmentos bien definidos, de manera que sea posible describir sus necesidades y obtener información relevante acerca de su ubicación geográfica, demografía, gustos, etc. (Osterwalder y Pigneur, 2011). A medida que se va profundizando en estos aspectos, se pueden analizar cuestiones como la diversificación o concentración del mercado objetivo y el tipo de usuarios a los que se dirige (masivo o exclusivo), entre otros. Al conocer bien el nicho de mercado al que nos enfocamos, podemos explorar las oportunidades comerciales disponibles (Pérez Lorente, 2019).

Para determinar los grupos de clientes en el modelo de negocio, es necesario abordar las siguientes interrogantes: “¿Para quién creamos valor?” y “¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?” (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Al resolver estas preguntas, podremos comprender cómo un negocio puede generar valor de distintas formas según el nicho o segmento de mercado al que quiera dirigirse. Un negocio tiene la capacidad de crear uno o varios segmentos de mercados, tanto amplios como específicos. Es importante que las empresas tomen decisiones bien fundamentadas al elegir los segmentos a los que desean dirigirse y también identificar aquellos a los que podrían no llegar (Mayo Zahino, 2013). Una vez se haya tomado esta decisión, es posible desarrollar un modelo de negocio basado en propuestas centradas a satisfacer las necesidades del público objetivo.

### 2.3.2 Propuesta de valor.

Es considerada el núcleo principal desde donde se origina la idea de negocio. En esta sección se detalla el conjunto de productos y servicios que generan beneficios para un segmento específico de mercado, con el objetivo de solucionar los problemas del cliente y establecer las características distintivas respecto a la competencia (Pérez Lorente, 2019).

Algunas preguntas que sirven para definir la propuesta de valor son: “¿Qué es lo que ofreces al mercado?”, “¿A quién ofreces tu propuesta de valor?” o “¿Cuál es la necesidad/es del mercado satisfecha por la propuesta de valor?”, entre otras (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y ofrecer algo completamente nuevo o revolucionario, mientras que otras pueden ser similares a ofertas existentes e incluir algún rasgo o atributo adicional (Osterwalder y Pigneur, 2011). En este sentido, una propuesta de valor genera beneficios para un grupo de clientes al combinar elementos específicos que se adaptan a sus necesidades. Estos beneficios pueden ser cuantitativos, como el precio y la rapidez del servicio, o cualitativos, como el diseño y la experiencia del cliente (Mayo Zahino, 2013).

### 2.3.3 Canales.

En cualquier negocio, la comunicación y la interacción con los clientes son fundamentales. Se trata de la forma en que se ofrecen y entregan los productos o servicios al cliente, incluyendo tanto los canales de distribución como la manera en que se manejan las ventas, el servicio y la atención al cliente después de la compra (Mayo Zahino, 2013).

En este módulo se aborda cómo una empresa se conecta con los distintos segmentos de clientes para alcanzarlos y ofrecerles una propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y venta facilitan el contacto entre la empresa y los clientes, actuando como puntos de interacción cruciales en su experiencia.

Hay preguntas pendientes que deben plantearse cuando se trata de establecer una estrategia de comunicación efectiva como, por ejemplo: ¿Qué canales prefieren los clientes? o ¿Cuáles son los más rentables? Estos canales deben utilizarse en cinco etapas diferentes:

1. Información. En esta fase se comparte con los clientes la propuesta de valor que se ofrece.
2. Evaluación. Se basa en ayudar al cliente a valorar la propuesta ofrecida y compararla con la competencia.
3. Compra. Se explica al cliente cómo funciona el proceso de adquisición de los productos y servicios requeridos.
4. Entrega. A través de los canales seleccionados, se asegura que el cliente reciba exactamente lo que solicita.
5. Postventa. En esta última fase, la empresa se compromete a acompañar al cliente después de la compra, ofreciéndole asesoramiento, de forma que pueda resultar en futuras compras.

Sin embargo, es probable que algunos canales no cubran todas estas fases. Además, podemos diferenciar entre canales directos e indirectos, así como canales que son propios y aquellos establecidos con socios comerciales (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Según Mayo Zahino (2011), cuando una empresa decide establecer sus canales de distribución, tiene la opción de utilizar los canales existentes o explorar nuevos para mejorar el servicio ofrecido a sus clientes actuales o potenciales. Al elegir los canales, es importante obtener una ventaja competitiva frente a otras empresas que ofrecen propuestas de valor similares.

La distribución se clasifica como directa cuando la empresa se comunica directamente con el consumidor final, mientras que se considera indirecta cuando hay intermediarios involucrados entre la empresa y el consumidor. En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de ganancia son más altos, sin embargo, implementar y gestionar estos

canales puede resultar costoso (Osterwalder y Pigneur, 2011). Por tanto, es crucial encontrar el equilibrio adecuando entre los distintos canales para garantizar que los clientes disfruten de una experiencia excepcional y, al mismo tiempo, maximizar los ingresos en la medida de lo posible (Osterwalder y Pigneur, 2011).

#### 2.3.4 Relaciones con los clientes.

Las interacciones con los clientes desempeñan un papel crucial como el enlace entre los consumidores y los fabricantes. Por tanto, es de suma importancia que estas relaciones sean dinámicas y estén orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes de manera efectiva.

Mantener una relación sólida con el cliente es fundamental, tanto para mantenerlo y promover compras repetidas, como para atraer a nuevos clientes y estimular las ventas. Por supuesto, lograrlo implica manejar de manera efectiva cómo se satisfacen las necesidades del cliente y cómo obtener retroalimentación para mejorar.

Un negocio establece diferentes tipos de conexiones con diversos grupos objetivo. Estas conexiones pueden ser personalizadas, involucrando una comunicación directa con el usuario, o automatizadas, utilizando herramientas tecnológicas para interactuar de manera más eficiente con el cliente (Manjavacas, 2023).

#### 2.3.5 Fuentes de ingresos.

La forma en que generamos ingresos en un modelo de negocio son las diferentes fuentes que utilizamos para obtener ganancias, lo cual garantiza la viabilidad continua del modelo. Esto está directamente relacionado los flujos de caja generados por las diferentes partes del mercado, lo cual es extremadamente importante para que la empresa pueda identificar cuánto valor está dispuesto a pagar cada segmento (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Las formas de obtener ingresos incluyen transacciones, suscripciones, licencias y alquiler, entre otros métodos de generación de ingresos. Estos pueden surgir tanto de pagos únicos que los clientes realizan al momento de recibir el producto o servicio, como de pagos periódicos a medida que se va proporcionando gradualmente un servicio y en general una propuesta de valor.

Según Osterwalder y Pigneur (2011), en este caso, la empresa debería plantearse preguntas a resolver como: “¿Qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?”, “¿Cómo pagan?”, “¿Cómo les gustaría pagar?” Entre otras muchas cuestiones. La correcta elección de estas fuentes de ingresos es fundamental para lograr el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa (Messina et al., 2018).

#### 2.3.6 Recursos clave.

Una vez que hemos elegido la propuesta de valor y la hemos vinculado con los otros elementos previamente establecidos, podemos determinar los recursos clave del modelo de negocio (Mayo Zahino, 2013) En esta sección, detallamos los activos más esenciales o recursos necesarios para que el modelo de negocio funcione de manera eficiente, es decir, talento humano, infraestructura, conocimiento, dinero etc.

La efectividad de las empresas depende de sus procesos. Es crucial en la planificación estratégica definir los procesos esenciales y los recursos necesarios para crear el modelo de negocio. Por tanto, para asegurar la viabilidad y coherencia del modelo de negocio, se establece que los recursos fundamentales del negocio se determinan por su necesidad de existir.

Los negocios necesitan contar con recursos fundamentales que permitan a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, ingresar al mercado, establecer relaciones con los diferentes segmentos del mercado y generar ingresos (Mayo Zahino, 2013).

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2011), los recursos clave pueden clasificarse en las siguientes clases o tipos:

- Físicos: activos materiales como edificios, instalaciones, máquinas, vehículos que otorgan una posición ventajosa frente a los competidores.
- Intelectuales: patentes, bases de datos de clientes, marcas, ente otros.
- Humanos: las personas dentro de la organización desempeñarán un papel fundamental, ya que sin su participación no será posible llevar a cabo ciertas actividades del modelo de negocio propuesto.
- Económicos: son fundamentales en la medida que posibiliten obtener ventajas competitivas o anticipación a la situación del mercado como efectivo, líneas de crédito, garantías, avales, etc.

### 2.3.7 Actividades clave.

Teniendo en cuenta la propuesta de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, podemos identificar las actividades fundamentales que se requieren para generar valor a partir de la oferta planteada (Mayo Zahino, 2013).

En esta sección se detallan las acciones fundamentales que toda empresa debe llevar a cabo para garantizar el éxito de su negocio. Los modelos de negocio dependen de una serie de actividades fundamentales para su funcionamiento. Además de los recursos clave, es vital crear y ofrecer una propuesta de valor que llegue a los clientes, establezca relaciones con ellos y genere ingresos (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Osterwalder y Pigneur (2011) establecieron que las actividades clave de un modelo de negocio se pueden clasificar en las siguientes categorías:

- Actividades de producción: diseño, fabricación, almacenamiento, comercialización...
- Actividades de solución de problemas: identificación de obstáculos, análisis de riesgos, entre otros.
- Actividades de creación de plataformas o redes: creación de redes de clientes, canales de comunicación, alianzas estratégicas, etc.

Por tanto, resulta fundamental llevar a cabo un análisis de todos los componentes que conforman el modelo de negocio de la empresa y observar cuáles de ellos implican actividades realmente decisivas para el éxito de cualquier negocio en particular.

### 2.3.8 Asociaciones clave.

Las empresas establecen alianzas para mejorar la gestión de sus modelos de negocio, disminuir los riesgos u obtener recursos. En esta sección se representa la red de socios y proveedores clave que contribuyen al funcionamiento de un modelo empresarial (Mayo Zahino, 2013).

Las alianzas entre empresas son cada vez más determinantes para establecer una base sólida en el modelo de negocio. Al colaborar con otras empresas de manera estratégica, las compañías pueden aprovechar las fortalezas y recursos de sus socios para obtener ventajas competitivas y aumentar su capacidad de innovación (Manjavacas, 2023).

Osterwalder y Pigneur (2011) identificaron cuatro categorías distintas de acuerdos o asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas que no compiten entre sí
2. Cooperación. Se refiere a una colaboración estratégica con una empresa competidora, combinando la cooperación y competición.
3. Joint ventures. Es la unión de empresas para crear nuevas compañías empresariales
4. Alianzas entre clientes y proveedores, que establecen para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Además, es posible clasificar las razones detrás de la formación de estas asociaciones en tres categorías principales, optimización y economías de escala, reducción de riesgos e incertidumbre y la compra de recursos y actividades concretas.

### 2.3.9 Estructura de costes.

La estructura de costes se refiere a todos los gastos asociados con la producción de un producto o servicio. La creación, la entrega de valor y el mantenimiento de relaciones con los clientes, así como la generación de ingresos, implican un coste económico (Mayo Zahino, 2013).

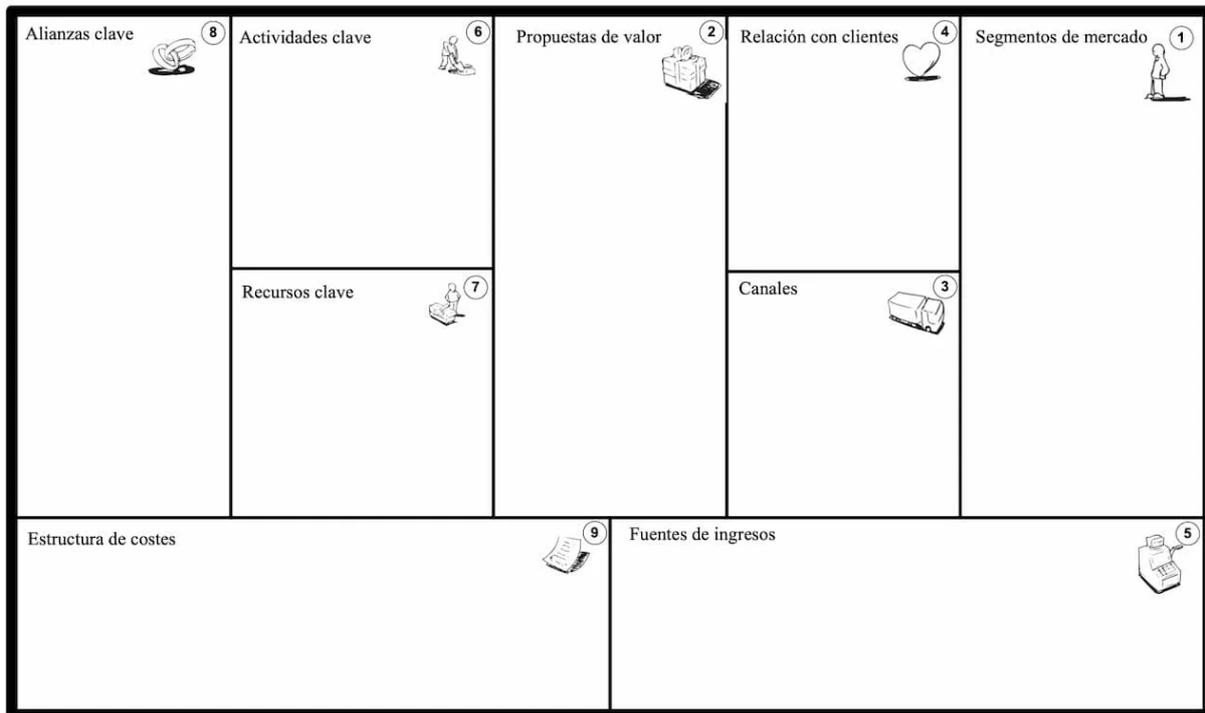
Una vez que se hayan establecido los recursos, las actividades y las conexiones clave, resulta sencillo estimar estos gastos. Algunos modelos de negocio conllevan mayores costes que otros. Sin embargo, una vez que se hayan establecido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave, se puede realizar una estimación de los costes de manera más simple (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Todos los modelos de negocio deben buscar formas de reducir sus gastos. Sin embargo, la importancia de este aspecto puede variar según la estructura de costes de cada uno. Por ello, es fundamental diferenciar entre las categorías de gastos que buscan reducir los costes y aquellas que se enfocan en maximizar el valor.

En este sentido, es crucial para los empresarios conocer el coste de producción de un producto o servicio, ya que esto no solo les ayuda a decidir si deben fabricarlo, sino también a establecer su precio de venta. El coste total incluye todos los gastos relacionados con el producto o servicio hasta que se entrega al cliente final (Mayo Zahino, 2013).

A continuación, se presenta el esquema con los nueve segmentos que componen el “Business Model Canvas” o “Lienzo de negocio” de Osterwalder y Pigneur (Figura 1).

Figura 1: Plantilla Lienzo de Negocio de Osterwalder y Pigneur



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011)

## 2.4 Adaptaciones al modelo del Lienzo de Negocio

La amplia difusión y aplicación del modelo planteado por Osterwalder y Pigneur ha generado la creación de distintas versiones adaptadas del modelo original. En este contexto, se han desarrollado varios modelos que han contribuido significativamente al campo de la dirección estratégica y al planteamiento de los modelos de negocio. Algunos ejemplos destacados de estas adaptaciones incluyen el Lean Model Canvas de Maurya (2012), el Social Lean Canvas desarrollado por Yeoman, Moskovitz y la Fundación Akina (2013), así como el Business Model You creado por Clark, Osterwalder y Pigneur (2012) (De Castro, 2018). Estas variaciones demuestran la constante evolución de las herramientas de gestión estratégica buscando ofrecer enfoques más especializados y adaptados a las necesidades específicas de las empresas y organizaciones.

Ash Maurya, el autor del Lean Canvas, compartió en su libro *“Running Lean”* las razones que le llevaron a desarrollar una versión adaptada del modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur (Maurya, 2012). Su principal objetivo era proporcionar una guía para los emprendedores, desde la concepción de la idea hasta la creación del negocio.

Para Maurya, el enfoque del lienzo resultaba demasiado simple y consideraba fundamental la necesidad de resaltar los aspectos más inciertos y arriesgados del proceso de emprendimiento, ya que el lienzo de Osterwalder y Pigneur no abordaba adecuadamente la identificación de supuestos críticos. Además, elementos clave como las acciones y asociaciones fundamentales no recibían suficiente atención en el modelo de negocio para startups. Como respuesta a estas observaciones, Maurya rediseñó el Business Model Canvas agregando cuatro bloques adicionales diseñados específicamente para satisfacer las demandas únicas de las startups (Maurya, 2012).

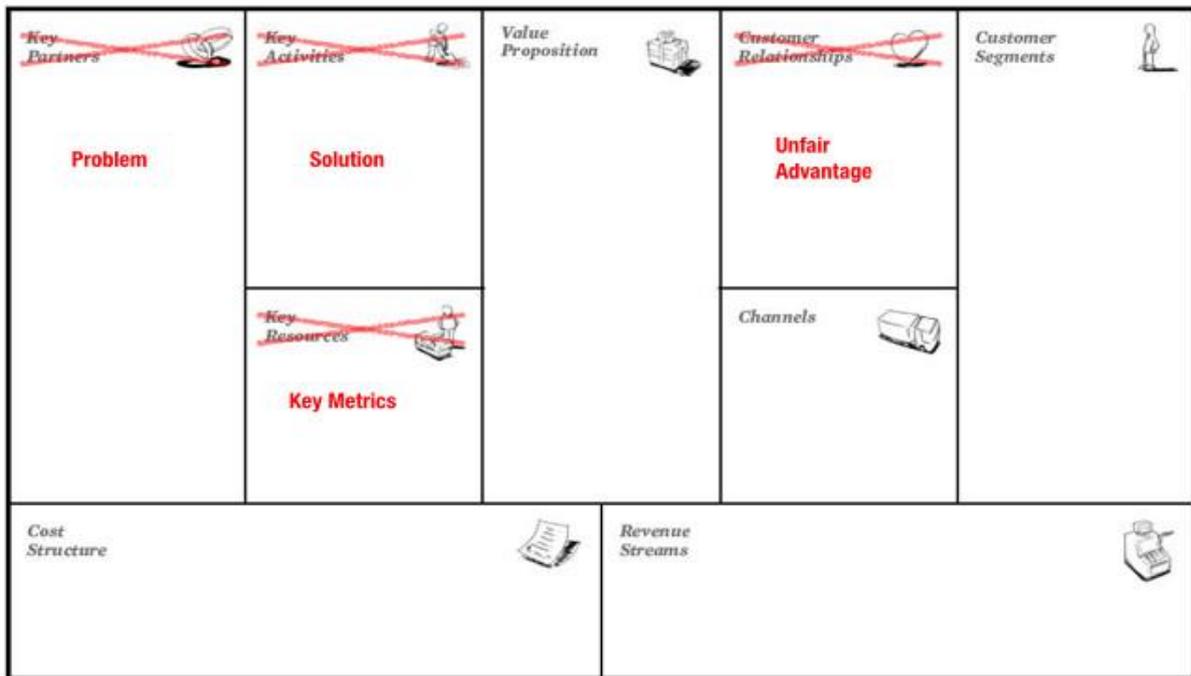
1. **Problema:** es fundamental entender el problema o la necesidad específica del usuario antes de proponer una solución. En este contexto, resulta crucial identificar los tres principales desafíos que enfrenta el segmento de mercado y examinar las diferentes soluciones que los clientes puedan utilizar para abordarlos. Este enfoque permite tener una comprensión más profunda de las dinámicas del mercado y facilitará el diseño de un producto o servicio que se ajuste a las demandas identificadas.
2. **Solución:** una vez identificadas la necesidad o problema, se debe encontrar la solución adecuada. En esta sección, se busca definir las tres características más esenciales del producto o servicio, diseñadas para ayudar a los clientes resolver eficazmente sus problemas o satisfacer sus necesidades (Macías, 2015). Este enfoque detallado facilitará una comprensión completa de cómo el producto o servicio cumple con las expectativas y requisitos del cliente, lo que permitirá crear una propuesta de valor más precisa.
3. **Métricas clave:** esta sección consiste en identificar las acciones o actividades principales del modelo que se desea evaluar. A continuación, se procede a establecer un conjunto de indicadores específicos y prácticos que ayuden a tomar decisiones de manera más sencilla (Macías, 2015).
4. **Ventaja competitiva:** este segmento tiene como objetivo encontrar elementos que constituyan una ventaja competitiva única y distintiva que nos posicione de manera sólida en el mercado con respecto a la competencia, es decir, identificar aquello que resulta difícil de replicar o imitar y marque una diferencia frente a otros competidores del sector.

La incorporación de estos cuatro nuevos bloques supuso la eliminación de otros cuatro previamente existentes: actividades y recursos clave, cuyo enfoque se basaba en ayudar a personas externas a comprender sus operaciones, algo que ya quedaba reflejado en los segmentos de solución y ventaja competitiva; relaciones con los clientes, puesto que Maurya no consideraba crítica su importancia en las primeras etapas del proyecto; y socios clave, dado que las suposiciones más arriesgadas de una startup no se enfocan en la búsqueda de socios, sino en los gastos y canales de distribución (Macías, 2015).

El enfoque principal del Lean Canvas es comprender a fondo el problema o la necesidad del cliente antes de centrarse en el diseño del producto. Este enfoque, se diferencia especialmente del lienzo original de Osterwalder y Pigneur en la propuesta de valor (Macías, 2015). Según Ash Maurya (2012), para las startups es fundamental priorizar la asignación de recursos a la identificación y creación de soluciones para los problemas o necesidades de un segmento específico de clientes.

De esta manera, la adaptación del nuevo lienzo planteado por Ash Maurya queda reflejado en la figura 2.

Figura 2: Plantilla Lean Canvas de Ash Maurya



Fuente: Maurya (2012)

En cuanto a la segunda propuesta, el Social Lean Canvas es una herramienta creada por Rowan Yeoman y Dave Moskovitz en colaboración con la fundación Akina en el año 2013. Se trata de una adaptación del modelo Lean Canvas de Ash Maurya, a su vez basado en el Business Model Canvas de Osterwalder y Pigneur, que se enfoca particularmente en organizaciones sin fines de lucro y con enfoque social, buscando lograr tanto estabilidad financiera como impacto social y resolver los desafíos a los que se enfrentan los clientes (Serrano, 2017).

Según Serrano (2017), estas empresas que buscan encontrar soluciones innovadoras a los problemas sociales y desean transformar el sistema, necesitan desarrollar un modelo de negocio que incluya aspectos fundamentales como el objetivo empresarial y la evaluación del impacto en términos de responsabilidad social.

En el proceso de crecimiento, tanto para organizaciones sociales como empresas, es común enfrentarse a diversos riesgos e incertidumbres, especialmente durante las etapas iniciales. En este sentido, el Social Lean Canvas se presenta como una herramienta fundamental que proporciona una estructura sólida y aporta claridad a las entidades sociales que buscan prosperar de manera efectiva y reducir al mínimo su exposición (De Castro, 2018).

A continuación, se describen los distintos elementos que conforman el Social Lean Canvas:

1. **Objetivo:** es uno de los aspectos innovadores que se incluyen en el Social Lean Canvas. En esta sección, se busca expresar la motivación detrás de la iniciativa de emprendimiento social, así como los objetivos que se pretenden lograr con su desarrollo, ya sea que estén enfocados a obtener beneficios económicos o no.
2. **Segmentos de clientes:** es fundamental conocer y comprender a las personas que formarán

- parte del equipo, así como identificar a aquellos usuarios visionarios que estarán especialmente interesados en adquirir el producto o servicio desde el principio.
3. Problemas: consiste en identificar los tres problemas principales que enfrentan los usuarios y examinar soluciones alternativas que emplean para resolverlos.
  4. Proposición única de valor: en este segmento, se debe exponer de manera clara, simple y sencilla qué hace única la solución y cómo ayudará a los clientes a resolver sus problemas.
  5. Solución: una vez se hayan identificado y priorizado los problemas a los que se enfrentan los clientes, se deben establecer las tres características más relevantes del producto o servicio que ayudarán en la resolución de dichos problemas.
  6. Canales: consiste en considerar cómo la solución se hará llegar a los clientes y el recorrido de la experiencia del cliente.
  7. Flujos de ingreso: establecer de qué forma se generarán ingresos y cuál será el margen esperado.
  8. Estructura de costes: es importante reconocer y analizar los componentes que constituyen los gastos mensuales.
  9. Métricas clave: es necesario definir las actividades que se desean medir y el método para llevarlo a cabo, considerando la creación de un conjunto de indicadores adecuados y útiles que faciliten la toma de decisiones.
  10. Ventaja diferencial: es fundamental que los clientes perciban esta ventaja como algo único y valioso, por lo que es necesario fomentar la lealtad hacia la marca para lograr una posición favorable a largo plazo.
  11. Impacto: Como otro aspecto diferencial de este modelo, se considerará durante el desarrollo de la actividad el impacto que los productos o servicios generen en el entorno social y medioambiental. Además, se implementarán medidas destinadas a mejorar estos aspectos.

A continuación, se presenta la plantilla del Social Lean Canvas de Rowan Yeoman, Dave Moskovitz y la Fundación Akina (Figura 3).

Figura 3: Plantilla Social Lean Canvas de Rowan Yeoman, Dave Moskovitz y la Fundación Akina



Fuente: Instituto para el Liderazgo Social (2017)

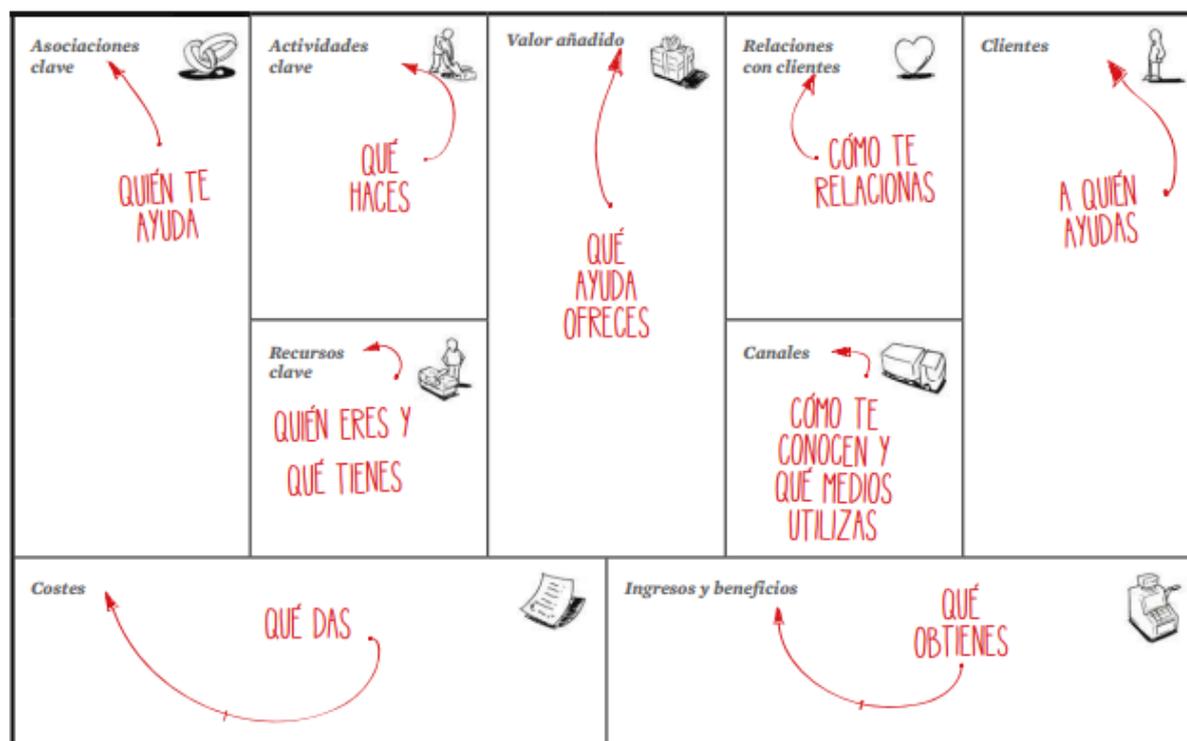
En cuanto a la tercera propuesta, el Business Model You fue creado en 2012 por Clark en colaboración con Osterwalder y Pigneur. Aunque tradicionalmente los modelos de negocios suelen aplicarse a las empresas, esta adaptación sugiere la creación de un marco cuyo enfoque permita a las personas a describir, analizar y reinventar su carrera profesional.

En este contexto, el objetivo consiste en ofrecer orientación sobre cómo aprovechar las fortalezas y habilidades individuales para lograr un crecimiento tanto en el ámbito personal como profesional. Usando el lienzo de negocio como punto de partida, los autores presentan la idea de un lienzo de negocio personal, donde la persona se convierte en un recurso clave resaltando sus intereses y habilidades. Además, este enfoque tiene en cuenta costes indirectos no cuantificables como el estrés y beneficios indirectos, como la satisfacción (Clark, Osterwalder y Pigneur, 2012). De esta forma, los componentes del lienzo de modelo de negocio tradicional se convierten en una serie de interrogantes (Clark, Osterwalder y Pigneur, 2012, citado por Cadenas, s.f.):

1. Recursos clave: ¿Quién eres y qué tienes? La primera pregunta corresponde a los intereses, habilidades y personalidad. La segunda se relaciona con el conocimiento, experiencia, contactos, así como otros recursos o activos tangibles e intangibles.
2. Actividades clave: ¿Qué haces? Hace referencia a las actividades tanto físicas como mentales que se llevan a cabo para los clientes o en su propio beneficio.
3. Clientes: ¿A quién ayudas? Los clientes no se limitan únicamente a aquellos que pagan con el fin de obtener un beneficio. Dentro del marco del Business Model You, también abarcan a los subordinados, superiores y otras personas involucradas en la realización de un trabajo y en la obtención de una remuneración económica.
4. Propuesta de valor: ¿Cómo ayudas? La pregunta lleva a reflexionar sobre el valor entregado a los clientes, ya sea en términos de satisfacción o asistencia para que puedan llevar a cabo sus tareas. Según los autores, el aspecto fundamental al considerar una carrera profesional consiste en comprender cómo las actividades clave aportan un valor único a los clientes.
5. Canales: ¿Cómo te conocen y cómo llegas? Se trata de la manera en que una persona transmite la ayuda que ofrece, la forma en que comunica esa ayuda y la forma en que la vende.
6. Relaciones con los clientes: ¿Cómo interactúas? Se debe explicar de manera detallada cómo se establecen las relaciones con los clientes y cuál es el objetivo principal, ya sea atraer a nuevos clientes o fomentar la fidelización de los existentes.
7. Asociaciones clave: ¿Quién te ayuda? En esta sección se mencionan aquellos individuos o entidades que proporcionan motivación, orientación o posibilidades para llevar a cabo un trabajo.
8. Fuentes de ingresos: ¿Qué obtienes? Consiste en incluir los diferentes formas de obtener ingresos como el salario, dividendos, planes de jubilación, etc.
9. Estructura de Costes: ¿Qué das? Los costes hacen referencia a todos los recursos que se dedican al trabajo, principalmente tiempo, esfuerzo, salud y dinero.

De esta manera, el nuevo lienzo planteado por Clark, Osterwalder y Pigneur queda ilustrado en la figura 4.

Figura 4: Plantilla Business Model You de Clark, Osterwalder y Pigneur



Fuente: Clark, Osterwalder y Pigneur (2012)

Desde una perspectiva empresarial, los diseños de negocios, como la propuesta de Osterwalder y Pigneur, incluyendo sus adaptaciones, presentan diversas ventajas en términos de enfoque al cliente, visión integral y toma de decisiones. A pesar de estas fortalezas, es importante destacar los riesgos asociados, como la posibilidad de volverse obsoletos o ser imitados por la competencia (Manjavacas, 2023). Por tanto, es crucial que las empresas se adapten constantemente y se ajusten a las posibles variaciones en la industria para mantener su competitividad y relevancia en el mercado. Estos modelos ofrecen una metodología estructurada y detallada para planificar y visualizar la estrategia empresarial, maximizando así la eficiencia y efectividad en la gestión de negocios, permitiendo a los emprendedores trabajar con mayor enfoque y efectividad hacia sus objetivos (Zott et al., 2009).

### III. ANÁLISIS EMPÍRICO

El análisis empírico presentado a continuación tiene como objetivo la aplicación práctica de los conocimientos y fundamentos teóricos expuestos anteriormente. Esta sección de investigación se divide en dos partes. En primer lugar, se lleva a cabo un análisis del sector para obtener una comprensión profunda tanto de la industria de los viajes corporativos como de la empresa de estudio. Con este objetivo, se proporciona una definición precisa del concepto para identificar sus características esenciales y aplicaciones más destacadas. Este análisis es fundamental para comprender mejor el contexto en el que opera BCD Travel en España, junto con su modelo de negocio, historia y los desafíos que enfrenta debido a la naturaleza dinámica del entorno. De esta manera, la segunda sección presenta detalladamente los nueve bloques que componen el Lienzo del Modelo de Negocio para BCD Travel.

#### 3.1 La industria de los Viajes Corporativos

En las últimas décadas se ha producido un aumento significativo de los viajes de negocios (Swarbrooke y Horner, 2001). Estos viajes corporativos son fundamentales para el desarrollo de las organizaciones. El crecimiento y la expansión de los negocios no pueden entenderse sin los viajes, ya que contribuyen a la captación de nuevos negocios, ampliación de los mercados, refuerzo de la relación con los clientes, partners y stakeholders, fomentar el conocimiento y motivar a los equipos, entre otros objetivos.

Paralelamente, el sector de viajes corporativos ha experimentado una serie de transformaciones significativas, impulsadas por la globalización, los avances tecnológicos, y un cambio en las expectativas de los viajeros. La introducción de tecnologías innovadoras ha revolucionado la manera en que las empresas gestionan los viajes, ofreciendo soluciones para una planificación más eficiente, una gestión óptima de los costes y una mejora de las experiencias de viaje para los empleados. Estos cambios reflejan la adaptación del sector a las demandas de un mundo cada vez más globalizado y conectado digitalmente, lo que permite a las empresas ser más ágiles y aprovechar las oportunidades de mercado con mayor efectividad.

La guía técnica de buenas prácticas en la contratación de servicios de viajes corporativos publicada por la Asociación Española de Profesionales de Compras, Contratación y Aprovisionamientos (AERCE, 2018), define el viaje corporativo como “todo aquel viaje de naturaleza profesional cuyo motivo consiste en la generación de negocios, el intercambio de ideas, la realización de estudios, la formación y aportación de competencia, la motivación de equipos o personas, etc. El viaje corporativo responde a fines de trabajo o de negocio y requiere, como mínimo, del desplazamiento o transporte de viajeros y, en su caso, del alojamiento de los mismos, con independencia de su perfil y de la relación laboral”.

Estos viajes corporativos son organizados y financiados por las empresas, buscando alcanzar objetivos específicos de negocio. La gestión eficiente de los mismos requiere políticas claras, selección adecuada de proveedores y la implementación de tecnologías avanzadas.

Como consecuencia, los viajes de negocios son una industria importante en todo el mundo. Según un estudio publicado por Allied Market Research, el mercado mundial de viajes corporativos tuvo un valor aproximado de 700.000 millones de dólares en 2020 y se

espera que crezca hasta los 2.1 trillones de dólares en 2031.

La digitalización ha marcado un antes y un después en la gestión de estos viajes, simplificando procesos que antes eran complicados y permitiendo reservas más eficientes y personalizadas. La adopción de plataformas de gestión de viajes online como BCD Travel y aplicaciones móviles han proporcionado a los profesionales herramientas para planificar, reservar, y gestionar sus viajes con mayor facilidad, adaptándose a las necesidades individuales y preferencias.

La pandemia de COVID-19 ha provocado un cambio sin precedentes para el sector, obligando a una revisión completa de las prácticas y prioridades en viajes corporativos. La crisis sanitaria mundial puso en pausa los viajes, llevando a las empresas a adoptar alternativas digitales como las videoconferencias y los eventos virtuales. Según un informe realizado por el Observatorio GEBTA, la recuperación de los viajes corporativos en España en el primer trimestre del 2023 alcanzó el 87% del volumen de movimientos en comparación con mismo periodo de 2019, antes de la pandemia. Esta cifra refleja una notable mejora en el sector, indicando una dinámica positiva y una tendencia hacia la completa recuperación. A medida que el mundo continúa adaptándose a la nueva normalidad, los viajes corporativos están resurgiendo, pero con un enfoque renovado en la salud y la seguridad, la flexibilidad y la eficiencia en costes.

En este contexto, una tendencia notable en el sector ha sido la creciente integración de los viajes de ocio con los de negocios, conocida como "bleisure" (negocio + ocio). Esta tendencia refleja el deseo de los viajeros de aprovechar sus desplazamientos de negocio para explorar nuevos destinos, extendiendo sus estancias para incluir actividades de ocio (Peñalver, 2024). Esta mezcla de negocios y ocio no solo ha redefinido la experiencia de viaje corporativo, sino que también ha impulsado un cambio en cómo las empresas y los proveedores de servicios turísticos diseñan sus ofertas.

La sostenibilidad también ha emergido como un pilar central dentro de las políticas de viaje corporativo, con un enfoque creciente en minimizar el impacto ambiental de los desplazamientos. Las empresas y los viajeros están optando cada vez más por opciones ecológicas, desde alojamientos sostenibles hasta vuelos con compensación de carbono, reflejando una conciencia ambiental más profunda y un compromiso con la responsabilidad social corporativa.

En los próximos años, se anticipa que el sector continuará evolucionando, influenciado por la innovación tecnológica, la sostenibilidad y las lecciones aprendidas durante la pandemia. Las empresas y los proveedores de servicios deberán ser ágiles y adaptativos para satisfacer las demandas cambiantes de los viajeros, buscando siempre equilibrar los objetivos de negocio con el bienestar de los empleados y el respeto por el medio ambiente (AERCE, 2018).

En definitiva, a lo largo de las últimas décadas, el aumento de los viajes corporativos ha tenido un papel fundamental en el crecimiento y la expansión de las empresas, demostrando ser imprescindibles para alcanzar los objetivos estratégicos (AERCE, 2018). La evolución del sector, impulsada por la globalización, los avances tecnológicos y los cambios en las expectativas de los viajeros, ha revolucionado la gestión de estos viajes, facilitando procesos más eficientes y ofreciendo mejores experiencias a los empleados. Estas adaptaciones muestran un sector que se adapta para satisfacer las necesidades de un entorno

global y digital, destacando la importancia de la agilidad y la capacidad de las empresas para aprovechar oportunidades en un mercado altamente competitivo.

### **3.2 Historia de BCD Travel España**

BCD Travel es una de las mayores agencias de viajes corporativos que, en España, ha tenido una presencia significativa como parte de su expansión global. La historia de BCD Travel en España se entrelaza con la evolución del sector de viajes corporativos y los cambios en la economía global.

BCD Travel se formó en 2006 a partir de la fusión de varias empresas líderes en el sector de viajes, incluyendo BCD Holdings N.V. y TQ3 Travel Solutions. Su expansión en España y otros mercados internacionales forma parte de su estrategia para brindar servicios de gestión de viajes a compañías globales, aprovechando tecnologías avanzadas y ofreciendo soluciones personalizadas a sus clientes. Para ello, en abril de 2011, estableció una asociación con el grupo integrado de viajes Orizonia (actualmente extinto), que permitió expandir sus servicios para incluir las líneas de negocio de viajes de gestión de eventos y reuniones. Esta asociación contó con la aprobación de la autoridad de competencia de la Comisión Europea.

En España, BCD Travel ha consolidado su presencia a través de la adquisición de agencias locales, asociaciones estratégicas y del crecimiento orgánico. Esto le ha permitido ofrecer servicios especializados adaptados al mercado español, incluyendo gestión de viajes corporativos, eventos, incentivos y reuniones.

A lo largo de los años BCD Travel ha invertido en tecnología e innovación para mejorar la experiencia de sus clientes, implementado plataformas digitales que facilitan la reserva de viajes, la gestión de gastos y el seguimiento en tiempo real de los itinerarios. Además, la compañía ha mostrado un compromiso absoluto con la sostenibilidad, adoptando prácticas responsables en la gestión de viajes y promoviendo iniciativas que reducen el impacto ambiental en los viajes corporativos. Gracias a ese empeño, se encuentra desde 2020 entre el 10% de empresas más sostenibles de todo el mundo según EcoVadis, el principal proveedor global de calificaciones sobre sostenibilidad empresarial.

Con posterioridad, en la primavera de 2013, tras el cese de operaciones de Orizonia, BCD Travel acordó continuar operando en España junto con la división de viajes del Grupo Barceló, denominada entonces Barceló Viajes. La presencia de BCD Travel en España se ha fortalecido gracias a su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado y las necesidades de sus clientes, lo que ha contribuido a consolidar su posición como uno de los líderes en el sector de gestión de viajes corporativos en el país.

En diciembre de 2023, BCD Travel acordó con Ávoris Corporación Empresarial, la marca de la división de viajes del Grupo Barceló desde 2017, la extensión de su acuerdo para abarcar también sus operaciones en Portugal, convirtiendo a BCD en el mayor TCM (Travel Management Company) de la península ibérica.

La fusión entre las divisiones de viajes de los grupos Barceló y Globalia, dando lugar a Ávoris Corporación Empresarial en 2021, marcó un hito en el sector turístico español. Este proceso de integración, que se inició en 2020, resultó afectado por la pandemia de COVID-19, y tenía como propósito crear un líder en el turismo emisor nacional, capaz de afrontar los desafíos futuros del sector desde una posición sólida y fuerte. La aprobación por parte del

Consejo de Ministros de un préstamo solicitado a la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) con motivo de la pandemia, fue un paso decisivo en la materialización de esta fusión.

Ávoris Corporación Empresarial nació con una facturación anual que superaba los 4.000 millones de euros en 2019, consolidando una plantilla de más de 6.000 profesionales y extendiendo su alcance a través de más de 1.500 puntos de venta y más de 40 marcas especializadas, muchas de ellas líderes en sus respectivos segmentos de mercado. Entre estas marcas se incluían reconocidos turoperadores, agencias de viajes, dos aerolíneas, una en España y otra en Portugal, operando bajo la marca unificada de Iberojet, y empresas especializadas en viajes de negocios congresos, bancos de camas y servicios receptivos en destino.

El proceso de fusión fue respaldado por un préstamo de 320 millones de euros, facilitado por el Gobierno de España como parte del Fondo de Apoyo a la Solvencia de Empresas Estratégicas, dividido en dos tramos: uno ordinario de 157 millones y otro participativo de 163 millones. Este apoyo financiero subrayó la importancia estratégica de la fusión para la industria de los viajes de España, anticipando que Ávoris ocuparía el primer lugar entre las empresas del sector de viajes, dada su considerable facturación, plantilla y volumen de ventas.

La creación de Ávoris no fue solo una operación financiera y estratégica, sino también un movimiento pensado para impulsar el turismo español, fomentando el desarrollo del talento, la orientación al cliente, la digitalización continua, la sostenibilidad y la innovación dentro del conglomerado. La fusión permitió combinar las fortalezas de Barceló y Globalia, desde la turoperación hasta la distribución final al cliente.

Este acuerdo creó un gigante del turismo. El nuevo grupo se posicionó como la principal agencia de viajes de España en volumen de ventas, superando a Viajes El Corte Inglés. Este posicionamiento estratégico prometía no solo fortalecer la capacidad de atención y servicio al cliente, sino también proporcionar una mayor estabilidad y confianza a los proveedores del sector.

En noviembre de 2022, el Grupo Barceló se hizo con el 100% del capital de Ávoris Corporación Empresarial tras la aceptación de Globalia, socio integrado en la fusión, de la oferta de compra lanzada por la compañía presidida por Pedro Barceló Vadell y Simón Barceló Tous.

La fusión entre Barceló y Globalia para formar Ávoris Corporación Empresarial es un claro ejemplo de cómo las grandes empresas pueden unirse para fortalecer su posición en el mercado, adaptarse a los cambios en los patrones de consumo y asegurar un futuro prometedor en el sector turístico, afrontando juntos los desafíos que se presenten.

### **3.3 Aplicación práctica del Business Model Canvas**

En esta sección, se analiza el modelo de negocio actual de BCD Travel en España empleando la metodología del Canvas o Lienzo de Negocio de Osterwalder y Pigneur como marco principal. A continuación, se ofrece una explicación detallada de cada uno de los nueve segmentos para esta empresa.

### 3.3.1 Segmentos de mercado.

El modelo de negocio de BCD Travel se enfoca en empresas que necesitan realizar viajes de negocios como parte esencial de su actividad. Estos segmentos de clientes se dividen en cuatro categorías: pymes, medianas empresas, grandes cuentas y clientes globales. La diferencia entre estos segmentos se basa principalmente en el volumen de facturación anual de las empresas, ya que las necesidades y demandas varían significativamente entre ellas.

Cada segmento tiene sus propias características, por lo que BCD Travel adapta sus soluciones y servicios para satisfacer las necesidades específicas de cada uno. Por ejemplo, una pyme con un menor volumen de facturación puede requerir soluciones distintas en comparación con una gran cuenta. Por tanto, la compañía se esfuerza por aportar un valor diferenciado en cada segmento, adaptando sus servicios para maximizar la eficiencia y la satisfacción del cliente.

Es importante destacar que, para BCD Travel, todos los clientes son significativos, independientemente de su tamaño. Cada cliente aporta un valor único, ya sea en términos de volumen de facturación, crecimiento en tecnología o expansión global. La compañía busca crecer no solo en el ámbito local, sino también a nivel internacional, brindando servicios tanto en España como en otros países a través de sus filiales presentes en los diferentes destinos.

En este sentido, BCD Travel ofrece una variedad de productos y servicios diseñados específicamente para cada segmento de clientes. La flexibilidad y la capacidad de adaptación son fundamentales para garantizar que cada empresa cliente reciba soluciones personalizadas que satisfagan sus necesidades específicas.

### 3.3.2 Propuesta de valor.

Un buen punto de partida para establecer la propuesta de valor de BCD Travel es considerar cómo la compañía se describe a sí misma: “BCD Travel ayuda a las empresas a viajar de forma inteligente y lograr más. Impulsamos la adopción de programas, el ahorro de costes y la retención del talento a través de experiencias digitales que simplifican los viajes de negocios” (BCD Travel España, s.f.).

En este contexto BCD Travel, se destaca por su firme orientación hacia la excelencia en el servicio, con el objetivo fundamental de generar valor para el cliente. No se limita únicamente a facilitar servicios de viaje, sino que profundiza en la experiencia del cliente al proporcionar una labor de consultoría valiosa, llevada a cabo por su equipo de Account Management.

Además, la compañía se destaca en la homogeneización y estandarización de todos los procesos a través de un único proveedor, siendo la agencia de viajes. La ventaja de ser una agencia de viajes de gran tamaño, al pertenecer al grupo de Ávoris Corporación Empresarial, se traduce en la capacidad de negociar tarifas preferenciales con proveedores, generando así un ahorro significativo para el cliente.

BCD Travel no se limita simplemente a ofrecer servicios, sino que se posiciona como un verdadero partner estratégico. La compañía se involucra en un análisis profundo del ahorro potencial, colaborando con los clientes para establecer objetivos concretos y trabajando en conjunto para alcanzarlos.

En términos de soluciones de pago, BCD Travel agrega valor mediante una variedad

de opciones, incluyendo pagos online, soluciones tecnológicas avanzadas, opciones móviles y servicios de reserva eficientes. Esta diversidad de herramientas no solo simplifica el proceso de pago, sino que también refleja el compromiso de BCD Travel con la innovación y la adaptación constante a las necesidades cambiantes de sus clientes.

### 3.3.3 Canales.

BCD Travel lleva a cabo su actividad mediante la implementación de una estrategia multicanal, destacando el enfoque directo y personalizado, denominado "tú a tú". Este canal se materializa a través de llamadas telefónicas y visitas presenciales, permitiendo a la empresa establecer conexiones cercanas con sus clientes. La preferencia por el contacto presencial se fundamenta en el deseo de los clientes de interactuar cara a cara, generando así un sólido vínculo de confianza y seguridad.

Además, BCD Travel integra de manera efectiva las nuevas tecnologías en su estrategia multicanal. La videollamada se ha convertido en una herramienta clave para mantener la comunicación en tiempo real, proporcionando una alternativa eficiente y visualmente enriquecedora al contacto físico. El marketing digital, la presencia activa en plataformas como LinkedIn y las campañas internas son elementos esenciales para mantener a los clientes informados y comprometidos.

Las campañas internas incluyen promociones, presentación de nuevos productos o la invitación a eventos relevantes. Estas iniciativas no solo buscan mantener a los clientes actualizados, sino también proporcionarles un valor añadido. Un ejemplo destacado es la participación en eventos sectoriales como el Forum Business Travel, en el que se abordan temas clave del sector de los viajes de negocios. Estos eventos ofrecen a los clientes la oportunidad de mantenerse al día con las últimas tendencias del mercado, fortaleciendo así la relación entre BCD Travel y sus clientes.

### 3.3.4 Relaciones con los clientes.

En cuanto a las relaciones con los clientes, el enfoque principal es establecer y mantener relaciones a largo plazo. Desde el inicio de cualquier relación comercial con una empresa, el objetivo de BCD Travel es siempre a largo plazo, buscando relaciones duraderas.

La compañía valora la constancia y cuenta con un historial de muchos clientes que han permanecido con ellos a lo largo de los años. Esto implica que la relación con los clientes no es estática, sino dinámica. BCD Travel evalúa constantemente las oportunidades de mejora y adaptación a las necesidades cambiantes de los clientes. Cuando se inicia una relación con un cliente, se parte de un escenario inicial, pero las empresas evolucionan, por lo que pueden cambiar de dirección, fusionarse o ser adquiridas, lo que significa que durante la relación deben ser capaces de adaptarse y ser flexibles ante las nuevas necesidades que puedan surgir.

La segmentación de los clientes es una práctica clave para BCD Travel. La empresa clasifica sus relaciones con clientes en cuatro segmentos distintos: pymes, middle, large o grandes cuentas y global. Aunque el enfoque y las soluciones ofrecidas pueden variar entre estos segmentos, los objetivos fundamentales de mantener relaciones a largo plazo, flexibilidad y adaptación a las necesidades cambiantes permanecen constantes.

### 3.3.5 Fuentes de ingresos.

Las fuentes de ingresos reflejan para BCD Travel una evolución positiva a lo largo del tiempo en la percepción del cliente sobre el valor que aporta la agencia y la necesidad de remunerar dicho valor. BCD Travel opera con una estructura de costes de gestión para los diversos servicios y herramientas que ofrece, lo cual constituye la base de la tarifa que los clientes abonan en la actualidad.

Las fuentes de ingresos de BCD Travel provienen de una diversidad de vías de pago, caracterizadas por su flexibilidad. Sin embargo, el método de pago más comúnmente empleado es a través del crédito. La tendencia predominante en cuanto a las preferencias de pago se inclina hacia las tarjetas conciliables, donde los cargos efectuados en la tarjeta del cliente coinciden exactamente con los cargos reflejados en las facturas emitidas por la agencia de viajes. Este enfoque garantiza una conciliación efectiva entre la entidad emisora de la tarjeta y la agencia, evitando discrepancias en las facturas que podrían generar confusiones al cliente.

### 3.3.6 Recursos clave.

#### a) Activos humanos

Los equipos conforman un recurso clave para BCD Travel. La plantilla se compone de profesionales altamente cualificados, con experiencia en distintas disciplinas tales como operaciones, SEO, Account Management y todos los distintos departamentos centrales que desempeñan un papel esencial en el funcionamiento de la empresa, que incluye áreas como administración, consultoría, online, producto, marketing, entre otros. La calidad y experiencia del activo humano en BCD Travel son determinantes para ofrecer un servicio excepcional a los clientes.

#### b) Recursos tecnológicos

Los recursos tecnológicos son otro componente clave. Estas herramientas permiten automatizar los procesos internos, lo que contribuye a la eficiencia en la gestión. Además, la tecnología desempeña un papel destacado al proporcionar capacidades tanto internas como externas. Internamente, la automatización ayuda a optimizar el funcionamiento de la empresa, mientras que externamente, se ofrecen herramientas a los clientes para mejorar la eficiencia en la gestión de sus viajes corporativos. Este enfoque tecnológico refleja el compromiso de BCD Travel en adoptar soluciones innovadoras para beneficiar tanto a sus operaciones internas como a la experiencia del cliente.

#### c) Activos intelectuales

Es relevante enfatizar que el manejo de una amplia cantidad de información contribuye al modelo de negocio de BCD Travel. La experiencia acumulada, el conocimiento del mercado de viajes de negocios y la capacidad para anticipar y adaptarse a las tendencias del sector son activos intangibles fundamentales. El capital intelectual de BCD Travel se traduce en una capacidad única para ofrecer asesoramiento estratégico y soluciones personalizadas a sus clientes, contribuyendo significativamente a su propuesta de valor.

### 3.3.7 Actividades clave.

BCD Travel desarrolla una serie de acciones fundamentales para lograr el éxito de su modelo de negocio. La primera se centra en la prospección, identificando de manera cuidadosa aquellas empresas con potencial en viajes corporativos. La empresa dirige sus esfuerzos hacia estas entidades mediante diversos canales, destacando el marketing digital y la presencia activa en redes sociales como LinkedIn. Para llevar a cabo esta estrategia, BCD Travel cuenta con equipos comerciales especializados, encargados de desarrollar estas actividades y establecer conexiones efectivas con clientes comerciales clave.

Otra actividad esencial radica en el mantenimiento de clientes, llevado a cabo por el equipo de Account Management. Estos gestores, con una amplia experiencia en el sector, desempeñan un papel crucial al acompañar al cliente a lo largo de toda la relación comercial. Más allá de las solicitudes y viajes cotidianos, estos profesionales realizan tareas de gestión y mantenimiento, fidelizando al cliente y realizando un análisis constante de su programa de viajes. Este análisis abarca desde tendencias de compra hasta políticas de viaje y ahorros, permitiendo una adaptación continua a las necesidades y preferencias del cliente.

Además, BCD Travel cuenta con un equipo de operaciones, fundamental para garantizar el servicio de calidad. Este equipo, tanto en gestión online como offline, se encarga de atender las solicitudes de viajes planteadas por los clientes. Esta parte es esencial para asegurar una ejecución eficiente y satisfactoria de los servicios, contribuyendo así a la excelencia operativa de la compañía en la gestión integral de los viajes corporativos. En conjunto, estas actividades clave reflejan la dedicación de BCD Travel tanto en la adquisición como en el mantenimiento de clientes, así como en la eficaz prestación de servicios.

### 3.3.8 Asociaciones clave.

Este módulo tiene una relevancia significativa para identificar elementos esenciales que contribuyen a potenciar la eficiencia y rendimiento de la entidad en el mercado.

En este contexto, BCD Travel, ha establecido alianzas clave con empresas que proporcionan herramientas y soluciones tecnológicas, desempeñando un papel fundamental para brindar servicios útiles para los clientes. Estas empresas colaboradoras permiten a la compañía mantenerse a la vanguardia en la innovación y ofrecer soluciones personalizadas que se adapten a las necesidades específicas de sus clientes. Un ejemplo destacado es la reciente colaboración con Microsoft, que representa un paso importante hacia la transformación digital en el turismo gracias a la implementación de Microsoft Cloud y la inteligencia artificial, redefiniendo las experiencias de viaje y marcando el camino hacia la innovación y la sostenibilidad.

Asimismo, los proveedores de servicios relacionados con el sector de viajes y negocios son socios clave para BCD Travel. Estos incluyen aerolíneas, hoteles, compañías de alquiler de automóviles y otros proveedores de servicios adicionales, como visados y cambios de moneda. La asociación con estas entidades asegura que puedan ofrecer una amplia gama de opciones y servicios a sus clientes, garantizando así una experiencia integral y satisfactoria en sus viajes corporativos.

En cuanto a las transacciones financieras, BCD Travel establece alianzas estratégicas con socios especializados en soluciones de pago, así como empresas vinculadas a tarjetas de

crédito. Estas asociaciones son fundamentales para facilitar los procesos de pago y transacciones financieras relacionadas con los servicios de viaje ofrecidos por la compañía. La colaboración con estas entidades garantiza la efectividad en esta gestión y contribuye a la comodidad y seguridad de los clientes durante sus desplazamientos.

### 3.3.9 Estructura de costes.

Para BCD Travel, la distribución de la estructura de costes se puede dividir en tres áreas principales:

#### a) Costes de comercialización

Estos costes están directamente asociados a la promoción y comercialización de los servicios de BCD Travel. Incluye actividades de marketing digital, campañas publicitarias, participación en eventos sectoriales y el mantenimiento de una presencia activa en plataformas como LinkedIn, entre otras. La inversión en comercialización tiene como objetivo posicionar a BCD Travel como líder en el mercado de viajes de negocios, captar nuevos clientes y fortalecer las relaciones con los existentes.

#### b) Costes de investigación, innovación y crecimiento

BCD Travel asigna recursos significativos a la investigación, la innovación y el crecimiento continuo. Estos costes están destinados a explorar nuevas tecnologías, el desarrollo de herramientas y soluciones avanzadas, así como la expansión de los servicios ofrecidos. La inversión en estas áreas asegura que BCD Travel se mantenga a la vanguardia de las tendencias del sector y continúe mejorando sus ofertas para satisfacer las crecientes demandas y expectativas del mercado.

#### c) Costes generales y administrativos

Esta categoría abarca los gastos operativos generales y administrativos necesarios para el funcionamiento diario de la compañía. Incluye salarios y beneficios para el personal, alquiler de instalaciones, servicios públicos, gastos legales y otros costes administrativos esenciales. La gestión eficiente de estos costes garantiza la estabilidad y la continuidad operativa de la empresa, permitiendo que BCD Travel mantenga altos estándares de servicio al cliente y eficacia interna.

La distribución de los costes en estas tres áreas estratégicas refleja la visión integral de BCD Travel, donde la inversión en comercialización impulsa la visibilidad y adquisición de clientes, la dedicación a la investigación e innovación asegura la evolución constante, y los costes generales y administrativos respaldan la base operativa de la empresa. Esta estrategia busca equilibrar la eficiencia con la excelencia en el servicio, posicionando a BCD Travel como un referente en el sector de los viajes corporativos.

Además de estas áreas clave, la compañía también asigna recursos a otras muchas áreas adicionales como formación, seguridad, sostenibilidad, eventos y patrocinios, demostrando su compromiso y capacidad para adaptarse a un mercado en constante cambio.

#### IV. CONCLUSIONES

En la actualidad, el panorama económico mundial está experimentando una rápida innovación y un aumento significativo de proyectos de emprendimiento en respuesta a esta situación. Esto subraya la necesidad de propuestas empresariales ágiles y efectivas que puedan adaptarse de manera eficiente a los cambios del entorno. En este sentido, a pesar de que los modelos de negocio son esenciales para la creación y gestión de proyectos, resultan insuficientes ante la dinámica actual del mercado (Ferreira-Herrera, 2015). Por ende, es fundamental desarrollar modelos de negocio más simples y flexibles que permitan una visión organizada de la información y una rápida adaptación a los cambios en el entorno empresarial, con el fin de garantizar la competitividad y mantener la eficacia operativa.

Según Magretta (2002), es importante destacar que la estrategia y el modelo de negocio son conceptos diferentes. El modelo de negocio describe la estructura y la forma en que se relacionan las actividades de una empresa, mientras que la estrategia se centra en la competencia y en cómo establecer un plan para lograr una posición única y valiosa en el mercado, es decir, obtener una ventaja competitiva (Manjavacas, 2023).

En el caso de BCD Travel España, su ventaja competitiva radica en la capacidad para brindar servicios de gestión de viajes a compañías globales, aprovechando tecnologías avanzadas, ahorro de costes y ofreciendo soluciones personalizadas a sus clientes. El conocimiento del modelo de negocio nacional les permite ofrecer soluciones, capacidad de gestión y adaptabilidad en procedimientos, facilitando brindar un servicio completamente integral. Además, han conseguido consolidar su posición en el mercado a través de la adquisición de agencias locales, asociaciones estratégicas y del crecimiento orgánico. Esto les ha permitido ofrecer servicios especializados adaptados al mercado español, incluyendo gestión de viajes corporativos, eventos y reuniones.

Por otro lado, BCD Travel ha demostrado su capacidad para adaptarse a un entorno en constante evolución, sabiendo responder a una nueva forma de viajar gracias a la segmentación, personalización de soluciones, innovación tecnológica y las estrategias multicanal. La compañía ha logrado ajustarse eficazmente a las nuevas tendencias de la industria y ha consolidado su posición en el mercado. Este logro está estrechamente relacionado con el concepto de coherencia dinámica, propuesto por Demil y Lecocq (2009), que hace referencia a la capacidad de una empresa para mantener un rendimiento sostenible mientras implementa nuevos y coherentes procesos para generar beneficios.

Para Palacios y Duque (2011), la implementación de un modelo de negocio adecuado puede tener un impacto significativo en la obtención del liderazgo competitivo dentro de un mercado. En este contexto, se ha estudiado la propuesta de negocio de BCD Travel en España utilizando el enfoque del Business Model Canvas o Lienzo de Negocio de Osterwalder y Pigneur (2011), con el objetivo de analizar sus componentes clave y relaciones entre sí. Las conclusiones de este análisis se ven representadas de manera gráfica en la figura 5.

En primer lugar, BCD Travel se enfoca en un mercado segmentado al tener en cuenta las distintas categorías de clientes a los que se dirige, dividiéndolas en cuatro categorías según su facturación anual: pymes, empresas medianas, grandes cuentas y clientes globales. La adaptación de soluciones para cada segmento es fundamental para satisfacer sus necesidades específicas y maximizar la eficiencia y satisfacción del cliente.

Por otro lado, BCD Travel cuenta con una posición muy consolidada en el mercado, gracias a su capacidad para ofrecer servicios globales de gestión de viajes utilizando tecnologías avanzadas y brindando soluciones personalizadas. Este enfoque les permite destacarse por su orientación hacia la excelencia en el servicio, ya que actúa como un verdadero partner estratégico para sus clientes, ofreciendo consultoría valiosa, homogeneización de procesos y soluciones de pago flexibles, todo ello con el objetivo de generar valor y fomentar relaciones a largo plazo. Además, tanto la adquisición de agencias locales como sus asociaciones estratégicas, al pertenecer al grupo empresarial de Ávoris, han permitido ofrecer servicios especializados, como la gestión de eventos y reuniones, fortaleciendo aún más su posición y propuesta de valor para los clientes.

La compañía emplea una estrategia multicanal que incluye contacto directo personalizado, integración de tecnologías como la videollamada y marketing digital activo para mantener a los clientes informados y comprometidos. Asimismo, realizan campañas internas como promociones, presentaciones de productos o invitaciones a eventos relevantes con el objetivo de mantener a los clientes actualizados y ofrecerles un valor añadido. Estas relaciones con los clientes son muy valoradas en BCD Travel, ya que se promueven relaciones a largo plazo, adaptándose constantemente a sus necesidades cambiantes y segmentándolos en distintas categorías para proporcionar soluciones personalizadas. La constancia y flexibilidad se establecen como pilares fundamentales dentro del enfoque en las relaciones con los clientes.

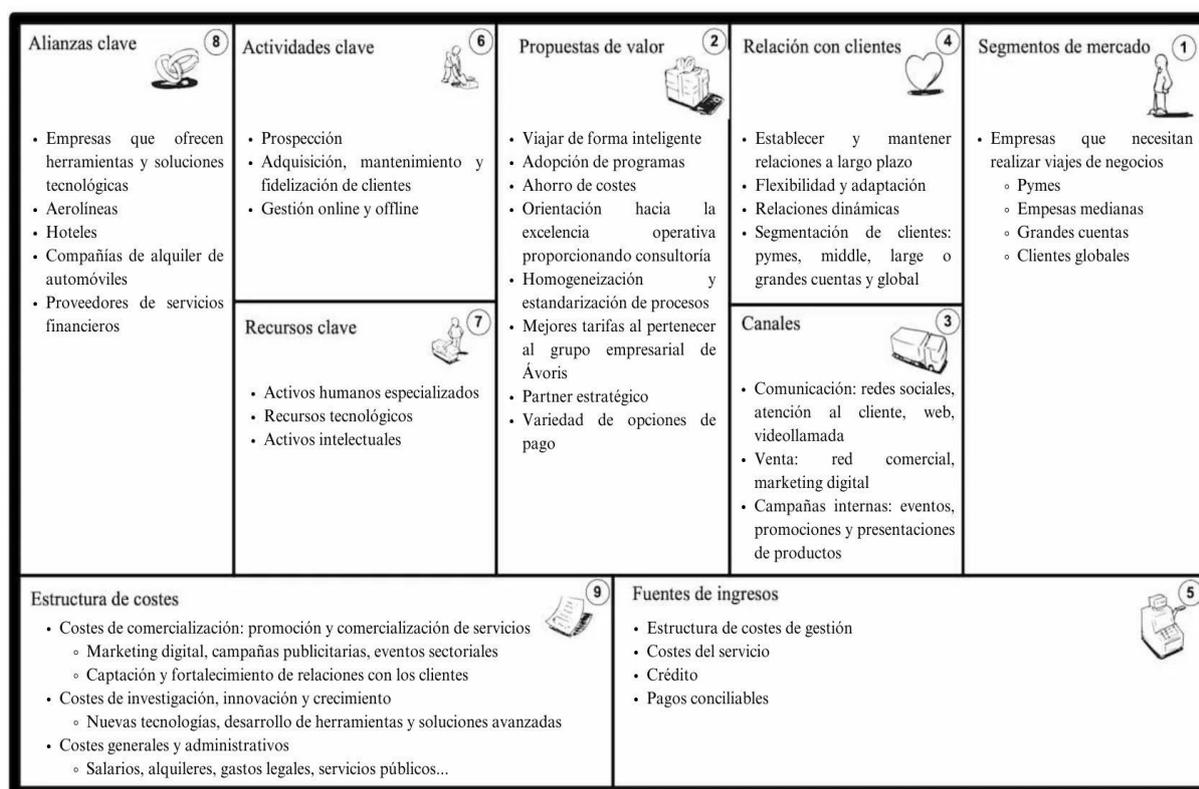
BCD Travel genera ingresos mediante tarifas basadas en una estructura de costes de gestión y una variedad de opciones de pago, siendo el crédito el método de preferencia más utilizado, junto con las tarjetas conciliables. Asociaciones estratégicas, junto con proveedores de servicios relacionados con los viajes contribuyen a su diversificación de ingresos. En cuanto a los recursos clave, la compañía cuenta con activos humanos altamente cualificados, así como recursos tecnológicos innovadores y activos intelectuales muy valiosos, como el conocimiento de mercado, que son fundamentales para el desarrollo de su actividad. Estas actividades incluyen tareas de prospección, mantenimiento de clientes y excelencia completa del servicio.

Las asociaciones clave incluyen alianzas estratégicas con empresas proveedoras de tecnología y servicios relacionados con los viajes y pagos para ofrecer soluciones personalizadas y mantenerse a la vanguardia de la innovación, elementos clave en un sector tan dinámico como el de los viajes.

Finalmente, la estructura de costes de BCD Travel se divide en comercialización, investigación e innovación y costes generales y administrativos. Esta distribución refleja su enfoque equilibrado entre la inversión en adquisición y retención de clientes, la innovación constante y la eficiencia operativa.

A continuación, se presenta la propuesta del Modelo del Lienzo de Negocio aplicado a BCD Travel España (Figura 5).

Figura 5: Lienzo del Modelo de Negocio de BCD Travel España



Fuente: elaboración propia.

En los últimos años, el modelo desarrollado por Osterwalder y Pigneur ha tenido una gran importancia en el mundo empresarial, siendo ampliamente difundido y adoptado. Esta metodología ha evolucionado significativamente, convirtiéndose en una herramienta especialmente valiosa para la toma de decisiones en todo tipo de empresas. Su utilidad se destaca en su capacidad para fortalecer la capacidad competitiva y generar valor para los usuarios. Sin embargo, según Sánchez, Vélez y Araujo (2016), el modelo Canvas carece de un método específico para evaluar cómo medir los factores que analiza, lo que limita su efectividad como herramienta de supervisión y aprendizaje en la implementación de la estrategia empresarial (Manjavacas, 2023).

En este sentido, una alternativa para abordar esta limitación podría ser la adopción del Lean Canvas de Ash Maurya (2012). Mediante la aplicación de este modelo, es posible identificar de manera clara el problema que la empresa busca resolver. En el caso de BCD Travel, el objetivo es ayudar a las empresas a viajar de manera inteligente y eficiente. Además, otro aspecto destacado del Lean Canvas radica en su capacidad para determinar la solución que ofrece la empresa, en este caso, brindar servicios de gestión de viajes a compañías globales, aprovechando tecnologías avanzadas, ahorro de costes y ofreciendo soluciones personalizadas, con el propósito de maximizar el valor para el cliente.

Gracias a la aplicación del Lienzo de Negocio de Osterwalder y Pigneur, se han podido identificar los elementos clave del modelo de negocio de BCD Travel y cómo se han implementado, impulsando el crecimiento de la empresa. Además, se ha detectado la capacidad de la empresa para identificar oportunidades de mercado y crear una propuesta única, escalable y sostenible.

Es importante destacar que la investigación realizada no solo ha permitido alcanzar los objetivos establecidos, sino que también ha aportado valor añadido gracias a la revisión exhaustiva de la literatura y la comparación con otras adaptaciones como el Lean Canvas de Maurya (2012), el Social Lean Canvas desarrollado por Yeoman, Moskovitz y la Fundación Akina (2013) y el Business Model You creado por Clark, Osterwalder y Pigneur (2012). Esta revisión ha proporcionado un marco teórico sólido que ha enriquecido la comprensión del modelo de negocio de BCD Travel y su profundidad.

En cuanto a las limitaciones, el presente trabajo de investigación se ha centrado principalmente en el análisis de la estructura del modelo de negocio de BCD Travel en España, por lo que la restricción en el alcance del análisis ha dejado de lado otros factores determinantes para su éxito, como el plan de marketing. Además, es importante señalar que la falta de acceso a información detallada sobre la estructura de costes e ingresos asociados al funcionamiento de la empresa han podido afectar a la precisión de dichos módulos. A pesar de estas limitaciones, la investigación ha aportado un valioso conocimiento sobre el modelo de negocio de BCD Travel, sentando un precedente importante para futuros análisis en este campo.

Ante la perspectiva de futuro de BCD Travel, es importante destacar que su modelo de negocio está constante evolución y adaptación. Dado que es una empresa con matriz estadounidense, sería interesante analizar cómo ha crecido y expandido su presencia en otros mercados, además de comparar su progreso con otras compañías similares en mercados más consolidados. Realizar este tipo de estudios podría ofrecer nuevas perspectivas sobre el modelo de negocio de BCD Travel y sus oportunidades de crecimiento en los próximos años.

## V. BIBLIOGRAFÍA

AERCE (2018). La guía técnica de buenas prácticas en la contratación de servicios de viajes corporativos. <https://www.aerce.org/images/Guia-Tecnica-Viajes-Corporativos-2019.pdf>

Aguilera, A. (2008). Business travel and mobile workers. *Transportation Research Part A*, 42(8), 1109e1116.

Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22(6-7), 493-520.

Ávoris Corporación Empresarial. Departamento de Comunicación Información interna.

Baden-Fuller, C. M. (2008.). "Special issue call for papers: business models". *Long Range Planning*.

Barroso, C. & Ruiz, C. (2010). El papel del aprendizaje del mercado en la creación de valor para el cliente. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 19(4), 7-20.

BCD Travel España. Información interna.

BCD Travel. (s. f.). *Sobre nosotros - BCD Travel*. <https://www.bcdtravel.com/es/sobre-nosotros/>

Bonmatí, J. (2011). El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa. *Cont4bl3*, (39), 10-12.

*Business Travel News: Noticias de BCD Travel*. (s. f.). <https://www.bcdtravel.es/noticias/bcd-travel-recibe-la-calificacion-platino-de-ecovadis-por-tercera-vez-consecutiva>

Clark, T., Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Lacey, M. (2012). *Tu modelo de negocio*. Barcelona: Deusto.

Cristina Juan, & Maganto, S. (2023, 19 abril). *Las agencias de viajes: Evolución y panorama actual*. Ceupe Magazine. <https://www.ceupe.com/conferencias/turismo/las-agencias-de-viajes.html>

DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long range planning*, 47(6), 379-389.

De Castro, C. (2018). *Casos de Dirección Estratégica de la Empresa: El modelo de negocio de Netflix*.

Demil, B., & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*, núm. 23, 86-107

Díaz-Espina, C. (2013). Modelos de negocio y medios online. Aproximación teórica a la cuestión. *Razón y palabra*, (83).

Drucker, P. 1954. *The practice of management*. Harper and Row Publishers.

- Ferreira- Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 23 (107).
- Fino Garzón, D. M. (2013). Innovación en modelos de negocio: metodología Lean Canvas en una startup de base tecnológica. *Universidad Militar Nueva Granada*, Bogotá.
- Garzosi Pincay, R., Messina Scolaro, M., Moncada Marino, C., Ochoa Luna, J., Pérez, G. I., & Zambrano Segura, R. (2014). *Planes de negocios para emprendedores*. Iniciativa Latinoamericana de Libros de Texto Abiertos (LATIn).
- Ghaziani, A., & Ventresca, M. J. (2005). Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk, 1975–2000. In *Sociological forum* (Vol. 20, pp. 523-559). Kluwer Academic Publishers-Plenum Publishers.
- Guerras Martín, L. A., y Navas López J. E. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teorías y aplicaciones*. 5ª edición revisada y actualizada. Aranzadi.
- Gustafson, P. (2012). Managing business travel: Developments and dilemmas in corporate travel management. *Tourism management*, 33(2), 276-284.
- Gutiérrez Campos, M. (2021). *Análisis del sector hotelero en España: el caso de Meliá Hotels International*.
- Hernández García, L. (2015). *Modelos de Negocio. Un análisis y valoración de las propuestas actuales*. Valladolid.
- Jansen, W., Steenbakkens, W., & Jägers, H. (2007). *New business models for the knowledge economy*. Abingdon, Oxon, GBR: Ashgate Publishing Group.
- López Pérez, R. (2012). *Innovación en el modelo de negocio: propuesta de un modelo holístico*.
- López, M. T. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno: un estudio de casos múltiple en empresas murcianas*.
- Macías, M. (21 de mayo de 2015). Lean Canvas, una fusión entre el lienzo del modelo de negocio y Lean Startup. Obtenido de Advenio. Strategy & business design.: <https://advenio.es/lean-canvas-una-fusion-entre-el-lienzo-del-modelo-de-negocio-y-lean-startup/>
- Mangelsdorf, L. (2023, 3 octubre). *La gestión de los viajes de negocios en 2023: Qué se queda y qué se va*. Yokoy. <https://yokoy.io/es/blog/gestion-viajes-negocios/>
- Manjavacas, M (2023). *Casos de Dirección Estratégica de la Empresa: El modelo de negocio de Flyt*.
- María Eugenia Cadenas Sáez. (s. f.). *Business Model You (Reseña del libro de Tim Clark en colaboración con Yves Pigneur & Alexander Osterwalder)*. KnowSquare. <https://www.knowsquare.es/o2/item/business-model-you-resena-del-libro-de-tim-clark-en-colaboracion-con-yves-pignaur-alexander-osterwalder>

Martínez Rodríguez, E. (2015). *El Modelo de Negocio como base del éxito empresarial: una revisión teórica*.

Maurya, A. (27 de febrero de 2012). Why Lean Canvas vs Business Model Canvas? Obtenido de <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas/>

Mayo Zahino, Y. (2013). *Aplicación de la metodología de generación de Modelo de Negocio aplicado a un hotel rural*. Proyecto fin de carrera Ingeniería de Organización Industrial, Universidad de Sevilla.

Messina, M., González, S., Mari, J., Castro, R., Rivas, A., Pena, J., & Rey, M. (2018). Manual didáctico emprendedurismo. *Manuales didácticos*.

Navajo, P. (2023, 4 agosto). *El modelo Canvas: un enfoque visual para el diseño de modelos de negocio de éxito*. Iniciativa Social. Recuperado 3 de enero de 2024, de <https://www.iniciativasocial.net/?p=1604>

Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach*.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Deusto.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems, 16*.

Palacios Preciado, M. y Duque Oliva, E. J. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración & Desarrollo, 39 (53),23-34*.

Peñalver, J. L. (2023, 10 junio). Viajes corporativos en España: recuperación al 87%. *Hosteltur*. [https://www.hosteltur.com/157374\\_viajes-corporativos-en-espana-recuperacion-casi-total.html](https://www.hosteltur.com/157374_viajes-corporativos-en-espana-recuperacion-casi-total.html)

Peñalver, J. L. (2024, 17 febrero). 7 tendencias en viajes corporativos que se verán este 2024. *Hosteltur*. [https://www.hosteltur.com/161765\\_7-tendencias-en-viajes-corporativos-que-se-veran-este-2024.html](https://www.hosteltur.com/161765_7-tendencias-en-viajes-corporativos-que-se-veran-este-2024.html)

Pérez Lorente, B. (2019). *Aplicación del modelo de negocio Canvas a una empresa de música electrónica: el caso de 8B*.

Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D. F.: Grupo Editorial Patria.

Prieto Valles, B. (2021). *Plan de Negocio de "Tabi Hotels"*.

Ricart, J. E., (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review, (23), 12-25*.

Roshan, D, & Dinesh T. (2023, may). *Business Travel Market Opportunities and Forecast, 2022-2031: Opportunities and Forecast, 2022-2031*. Allied Market Research.

Sánchez, J., Vélez, M. & Araújo, P. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(1), 37-47.

Serrano, N. (1 de marzo de 2017). Modeliza tu idea de emprendimiento social con Social Lean Canvas. Obtenido de Innorbita: <http://innorbita.com/2017/03/01/modeliza-tu-idea-de-emprendimiento-social-con-social-lean-canvas/>

Swarbrooke, J., & Horner, S. (2001). *Business travel and tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Teece, D. (2010). "Business models, business strategy and innovation". *Long range planning*, 43, pp. 172-194.

Uguet de Resayre Viñuales, Á. (2019). *La creación de valor como criterio de análisis: estudio del caso de Vidrala*.

Weill, P., & Vitale, M. (2001). *Place to space: Migrating to eBusiness Models*. Harvard Business Press.

Zott, C., & Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*.