



BUSINESS MODEL CANVAS ESSENTIALS

PROFESSIONAL CERTIFICATION



BMCEPC™ Versión 072023

...

BUSINESS MODEL CANVAS ESSENTIALS PROFESSIONAL CERTIFICATION BMCEPC™



BMCEPC™ Versión 072023



Derechos de Autor y Política de Propiedad Intelectual Business Model Canvas

Business Model Canvas es Strategyzer.com

Información sobre la Marca Registrada

Usted acepta que todas las marcas comerciales, nombres comerciales, marcas de servicio y otros logotipos y características de marca de Strategyzer AG, y los nombres de productos y servicios son marcas comerciales y propiedad de Strategyzer AG Inc.

Creative Commons

Licencia de Attribution-Share Alike 3.0 (CC BY-SA 3.0).

BUSINESS MODEL CANVAS es una marca de ALEXANDER OSTERWALDER.

ALEXANDER OSTERWALDER es fundador de Strategyzer.



¿Quién es Certiprof®?

Certiprof® es una entidad certificadora fundada en los Estados Unidos en 2015, ubicada actualmente en Sunrise, Florida.

Nuestra filosofía se basa en la creación de conocimiento en comunidad y para ello su red colaborativa está conformada por:

- **Nuestros Lifelong Learners (LLL)** se identifican como Aprendices Continuos, lo que demuestra su compromiso inquebrantable con el aprendizaje permanente, que es de vital importancia en el mundo digital en constante cambio y expansión de hoy. Independientemente de si ganan o no el examen.
- Las universidades, centros de formación, y facilitadores en todo el mundo forman parte de nuestra red de aliados **CPLS (Certified Partner For Learning Solutions)**.
- **Los autores (co-creadores)** son expertos de la industria o practicantes que, con su conocimiento, desarrollan contenidos para la creación de nuevas certificaciones que respondan a las necesidades de la industria.
- **Personal Interno:** Nuestro equipo distribuido con operaciones en India, Brasil, Colombia y Estados Unidos está a cargo de superar obstáculos, encontrar soluciones y entregar resultados excepcionales.



Nuestras Afiliaciones

Memberships



Digital badges issued by



IT Certification Council – ITCC

Certiprof® es un miembro activo de ITCC.

Una de las ventajas de hacer parte del ITCC es como líderes del sector colaboran entre sí en un formato abierto para explorar maneras nuevas o diferentes formas de hacer negocios que inspiran y fomentan la innovación, estableciendo y compartiendo buenas prácticas que nos permiten extender ese conocimiento a nuestra comunidad.

Certiprof ha contribuido a la elaboración de documentos blancos en el Career Path Ways Taskforce, un grupo de trabajo que se implementó internamente para ofrecer a los estudiantes la oportunidad de saber qué camino tomar después de una certificación.

Algunos de los miembros del ITCC

- **IBM**
- **CISCO**
- **ADOBE**
- **AWS**
- **SAP**
- **GOOGLE**
- **ISACA**



Certiprof® es un miembro corporativo de Agile Alliance.

Al unirnos al programa corporativo Agile Alliance, continuamos empoderando a las personas ayudándolas a alcanzar su potencial a través de la educación. Cada día, brindamos más herramientas y recursos que permiten a nuestros socios formar profesionales que buscan mejorar su desarrollo profesional y sus habilidades.

<https://www.agilealliance.org/organizations/certiprof/>



Esta alianza permite que las personas y empresas certificadas con Certiprof® cuenten con una distinción a nivel mundial a través de un distintivo digital.

Credly es el emisor de insignias más importante del mundo y empresas líderes en tecnología como IBM, Microsoft, PMI, Nokia, la Universidad de Stanford, entre otras, emiten sus insignias con Credly.

Empresas que emiten insignias de validación de conocimiento con Credly:

- **IBM**
- **Microsoft**
- **PMI**
- **Universidad de Stanford**
- **Certiprof**



Insignias Digitales



Según el estudio del IT Certification Council (ITCC), años atrás, la gente sabía muy poco sobre las insignias digitales. Hoy, grandes empresas e instituciones educativas de todo el mundo expiden insignias.

Las insignias digitales contienen metadatos detallados sobre quién las ha obtenido, las competencias requeridas y la organización que las ha expedido. Algunas insignias incluso están vinculadas a las actividades necesarias para obtenerlas.

Para las empresas e instituciones educativas, las insignias y la información que proporcionan son tan importantes que muchas decisiones, como las de contratación o admisión, se basan en los datos que aportan.

Insignias Digitales: ¿Qué Son?



¿Por qué son importantes?



- **Facilidad de Compartir y Verificar Logros:**

Las insignias digitales permiten a los profesionales mostrar y verificar sus logros de manera instantánea y global. Según un informe de Credly, **los perfiles de LinkedIn con insignias digitales reciben un 40% más de atención por parte de reclutadores y empleadores.**

- **Visibilidad en Plataformas Digitales:**

En una encuesta realizada por Pearson y Credly, el **85%** de los usuarios que obtuvieron insignias digitales **las compartieron en LinkedIn**, y el **75%** reportó que esto mejoró su **credibilidad profesional en sus redes**. Además, el **76%** de los empleadores encuestados afirmó que las insignias digitales les ayudan a identificar rápidamente habilidades específicas.



¿Por qué son importantes?

- **Impacto en la Contratación:**

Un estudio de la **Asociación Internacional de Gestión de Proyectos (PMI)** encontró que los candidatos que muestran insignias digitales de gestión de proyectos tienen **un 60%** más de probabilidades de ser contratados en comparación con aquellos que solo mencionan sus habilidades sin verificación digital.



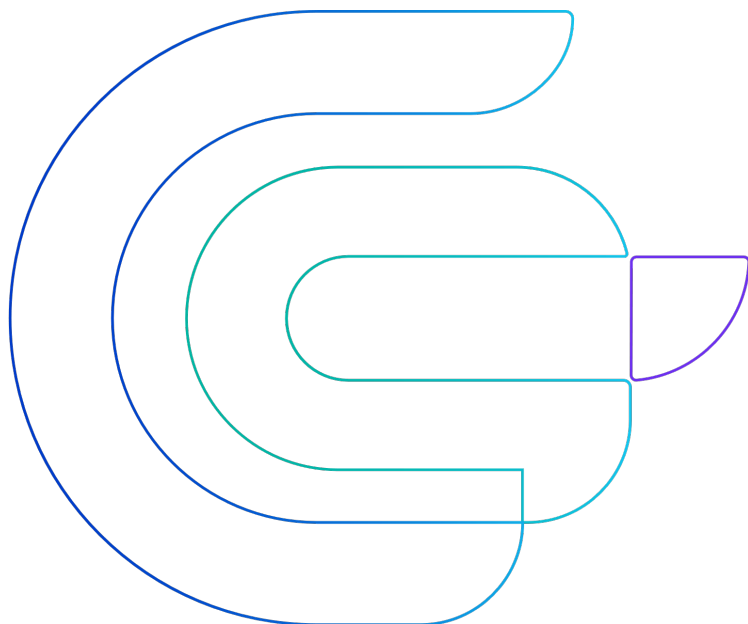
¿Por qué son importantes?



- **Empoderamiento de la Marca Personal:**

La visibilidad y verificación instantánea proporcionada por las insignias digitales permiten a los profesionales no solo demostrar sus habilidades, sino también construir una marca personal fuerte. Según un estudio de LinkedIn, los profesionales que utilizan insignias digitales tienen un 24% más de probabilidades de avanzar en sus carreras. La certificación y las insignias digitales no son solo una validación del conocimiento, sino también una herramienta poderosa para la mejora continua y la empleabilidad. En un mundo donde el aprendizaje permanente se ha convertido en la norma, estas credenciales son clave para el desarrollo profesional y la competitividad en el mercado laboral global.





- No todas las insignias son iguales, y en **Certiprof**, estamos comprometidos con ofrecerte más que un simple reconocimiento digital. Al obtener una insignia emitida por certiprof, estarás recibiendo una validación de tu conocimiento respaldada por una de las entidades líderes en certificación profesional a nivel mundial.
- **Da el siguiente paso y obtén la insignia que te abrirá puertas y te posicionará como un experto en tu campo.**



¿Por qué es importante obtener su certificado?

- **Prueba de experiencia:** Su certificado es un reconocimiento formal de las habilidades y conocimientos que ha adquirido. Sirve como prueba verificable de sus cualificaciones y demuestra su compromiso con la excelencia en su campo.
- **Credibilidad y reconocimiento:** En el competitivo mercado laboral actual, las empresas y los compañeros valoran las credenciales que le distinguen de los demás. Un certificado de una institución reconocida, como Certiprof, proporciona credibilidad instantánea e impulsa su reputación profesional.
- **Avance profesional:** Tener tu certificado puede abrirte las puertas a nuevas oportunidades. Ya se trate de un ascenso, un aumento de sueldo o un nuevo puesto de trabajo, las certificaciones son un factor diferenciador clave que los empleadores tienen en cuenta a la hora de evaluar a los candidatos.



¿Por qué es importante obtener su certificado?

- **Oportunidades de establecer contactos:** Poseer un certificado le conecta con una red de profesionales certificados. Muchas organizaciones cuentan con grupos de antiguos alumnos o de trabajo en red en los que puede compartir experiencias, intercambiar ideas y ampliar su círculo profesional.
- **Logro personal:** Obtener una certificación es un logro importante, y su certificado es un recordatorio tangible del trabajo duro, la dedicación y el progreso que ha realizado. Es algo de lo que puede sentirse orgulloso y mostrar a los demás.





certiprof® BMCEPC™
BUSINESS MODEL CANVAS ESSENTIALS

Earn this Badge

Business Model Canvas Essentials Professional Certification - BMCEPC™

Issued by [Certiprof](#)

The holder of this badge have developed entry-level skills in Business Model Canvas that endorse their fundamental knowledge of developing new business models and documenting existing ones. They have demonstrated an understanding of the different blocks of the Business Model Canvas and its functions, the Lean Startup Method and Continuous Innovation, and the Lean Canvas and its function.

[Learn more](#)

Certification

\$ Paid

Skills

Business Model Canvas

Business Modelling

Entrepreneurship

Idea Generation

<https://www.credly.com/org/certiprof/badge/business-model-canvas-essentials-professional-certi>



Aprendizaje Permanente

- Certiprof ha creado una insignia especial para reconocer a los aprendices constantes.
- Para el 2024, se han emitido más de 1,000,000 de estas insignias en más de 11 idiomas.

Propósito y Filosofía

- Esta insignia está destinada a personas que creen firmemente en que la educación puede cambiar vidas y transformar el mundo.
- La filosofía detrás de la insignia es promover el compromiso con el aprendizaje continuo a lo largo de la vida.

Acceso y Obtención de la Insignia

- La insignia de Lifelong Learning se entrega sin costo a aquellos que se identifican con este enfoque de aprendizaje.
- Cualquier persona que se considere un aprendiz constante puede reclamar su insignia visitando:

<https://certiprof.com/pages/certiprof-lifelong-learning>



...

COMPARTE Y VERIFICA TUS LOGROS DE APRENDIZAJE FÁCILMENTE

#BMCEPC #certiprof



...

...

1. Introducción al Business Model Canvas



Definición y propósito del Business Model Canvas

El Business Model Canvas (BMC) es una herramienta visual utilizada para describir, analizar diseñar y desarrollar modelos de negocio claros y coherentes. Fue desarrollado por Alexander Osterwalder hacia el año 2005 y se ha convertido en una de las herramientas más populares en el mundo empresarial.

Alexander Osterwalder es un teórico empresarial suizo, autor, conferencista, consultor y empresario, conocido por su trabajo sobre el modelado empresarial y el desarrollo del Business Model Canvas.



¿Que es un Modelo de Negocio?

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.”

Alexander Osterwalder



Definición y Propósito del Business Model Canvas

El propósito del Business Model Canvas es permitir a los emprendedores y empresarios desarrollar un modelo de negocio sólido y coherente que tenga en cuenta todos los elementos clave del negocio y cómo estos interactúan entre sí.



Definición y Propósito del Business Model Canvas

Lo interesante del Business Model Canvas radica en que presenta todos estos elementos en una sola página, lo que permite una visión general del modelo de negocio en su conjunto. Los diferentes elementos están interconectados y se influyen mutuamente, lo que permite una comprensión más completa de cómo funciona el modelo de negocio.

Al utilizar el BMC, los emprendedores y empresarios pueden analizar las diferentes partes de su modelo de negocio y ver cómo se ajustan entre sí. Esto les permite identificar áreas de mejora y hacer ajustes para aumentar la eficiencia y la rentabilidad de su negocio. El Business Model Canvas también se puede utilizar para comunicar la estrategia del negocio de manera clara y coherente a los inversores, socios y empleados.



Definición y Propósito del Business Model Canvas

Algunos otros propósitos del uso del Business Model Canvas son:

- Esbozar nuevas ideas de negocio
- Visualizar negocios existentes
- Ser utilizado por los equipos como un lenguaje empresarial común
- Permitir mejores conversaciones estratégicas



Los Nueve Bloques del Business Model Canvas

Alexander Osterwalder sostiene que la mejor manera de descubrir un modelo de negocio es dividirlo en nueve (9) bloques básicos que reflejen la lógica que sigue a una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve bloques cubren las cuatro (4) áreas principales de un negocio:

- Clientes
- Oferta
- Infraestructura
- Viabilidad Económica

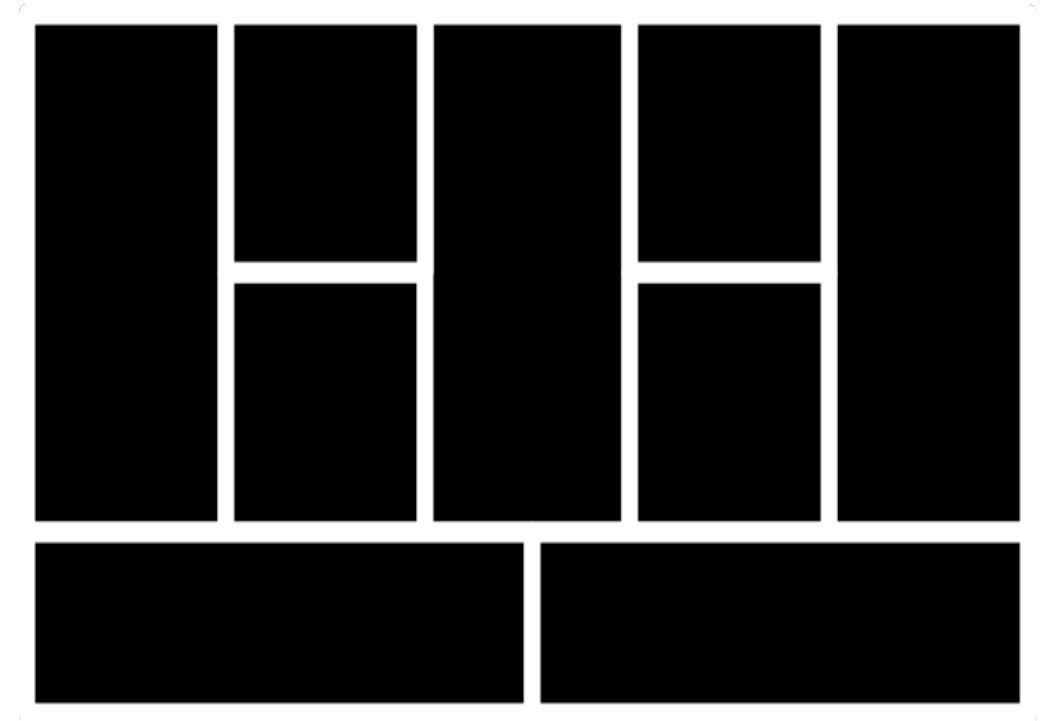
El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicara en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.



Los Nueve Bloques del BMC

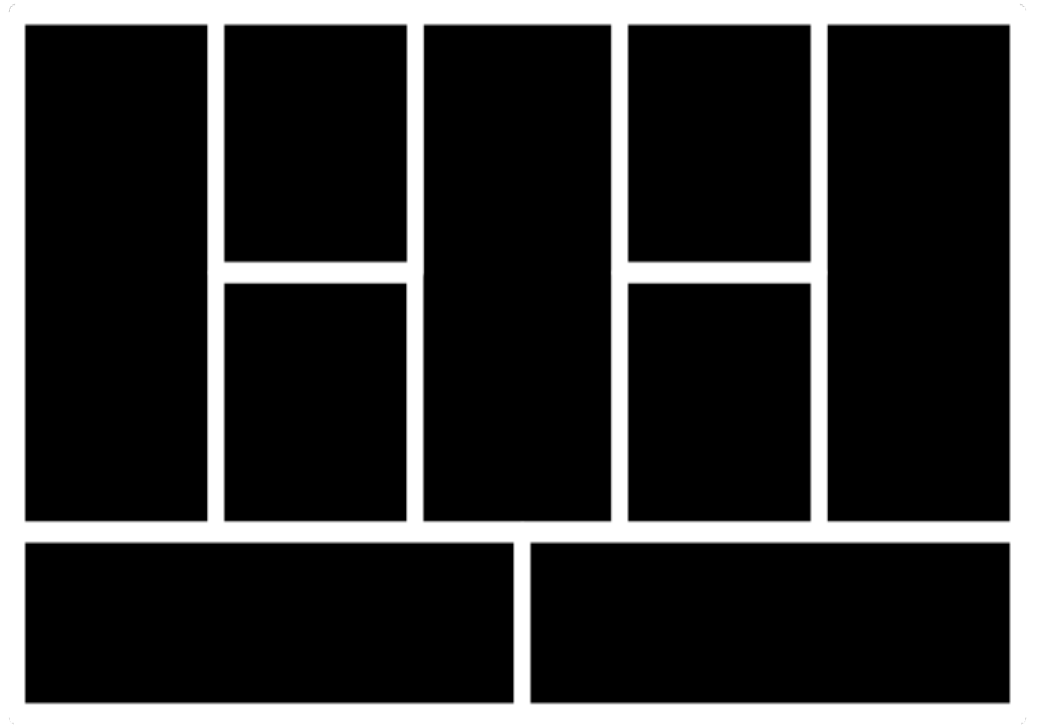
El BMC se compone de nueve bloques claves que definen diferentes aspectos del modelo de negocio, *como*:

- **Los segmentos de clientes** a los que se dirige el negocio.
- **La propuesta de valor** que se ofrece a esos clientes los canales a través de los cuales se llega a los clientes.
- **Los canales** a través de los cuales se llega a los clientes,
- **Las relaciones con los clientes**, las fuentes de ingresos.
- **Las fuentes de ingresos**



Los Nueve Bloques del BMC

- **Los recursos clave** necesarios para hacer funcionar el negocio.
- **Las actividades clave necesarias** para crear y entregar el valor.
- **Los socios clave** que pueden ser necesarios para el éxito del negocio.
- **La estructura de costos** que se requiere para operar el negocio.



The Business Model Canvas

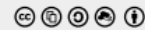
Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

Asociados Clave 	Actividades Clave 	Propuestas de Valor 	Relación con Clientes 	Segmentos de Clientes 
	Recursos Clave 		Canales 	
Estructura de Costes 			Fuente de ingresos 	



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

DESIGNED BY: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

 **Strategyzer**
strategyzer.com

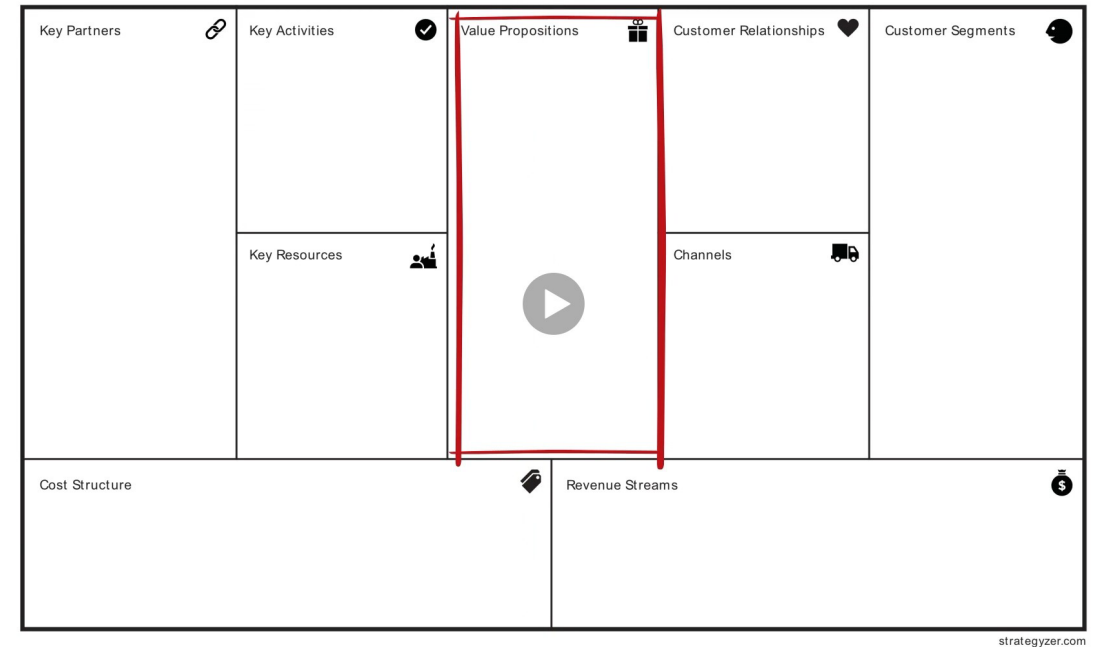


Bloque Central de Propuesta de Valor

Propuesta de Valor

- Es el lugar donde los clientes y sus problemas se encuentran con nosotros y nuestras soluciones
- Es el lugar donde intercambiamos valor

The Business Model Canvas



...

2. Bloques del Business Model Canvas



Bloques Business Model Canvas

El Modelo Canvas es muy popular entre los emprendedores e intra-emprendedores* para la innovación del modelo de negocio. Fundamentalmente, ofrece tres cosas:

- ✓ Enfoque
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Transparencia

En el año de 1992, el American Heritage Dictionary definió al **intrapreneur (en Español intra-emprendedor) como “**aquella persona dentro de una organización que se responsabiliza por convertir una idea en un producto terminado, económicamente viable, a través de la toma de riesgos y la innovación**”.*



Segmento de Mercado

Hay dos aspectos importantes que lo justifican:

La palabra "**segmento**" lleva implícita la elección de una cuota de mercado. Es decir, hay que definir un nicho de clientes. La famosa afirmación "quien vende a todo el mundo, no vende a nadie" se toma en serio en el desarrollo de un modelo de negocio.

Un negocio debe desarrollarse desde la perspectiva del cliente. ¿Te das cuenta de que la muñequita mira el modelo? Sí, de nada sirve tener una buena idea si no ves a través de los ojos de los que van a pagar por el producto/servicio que vas a entregar.

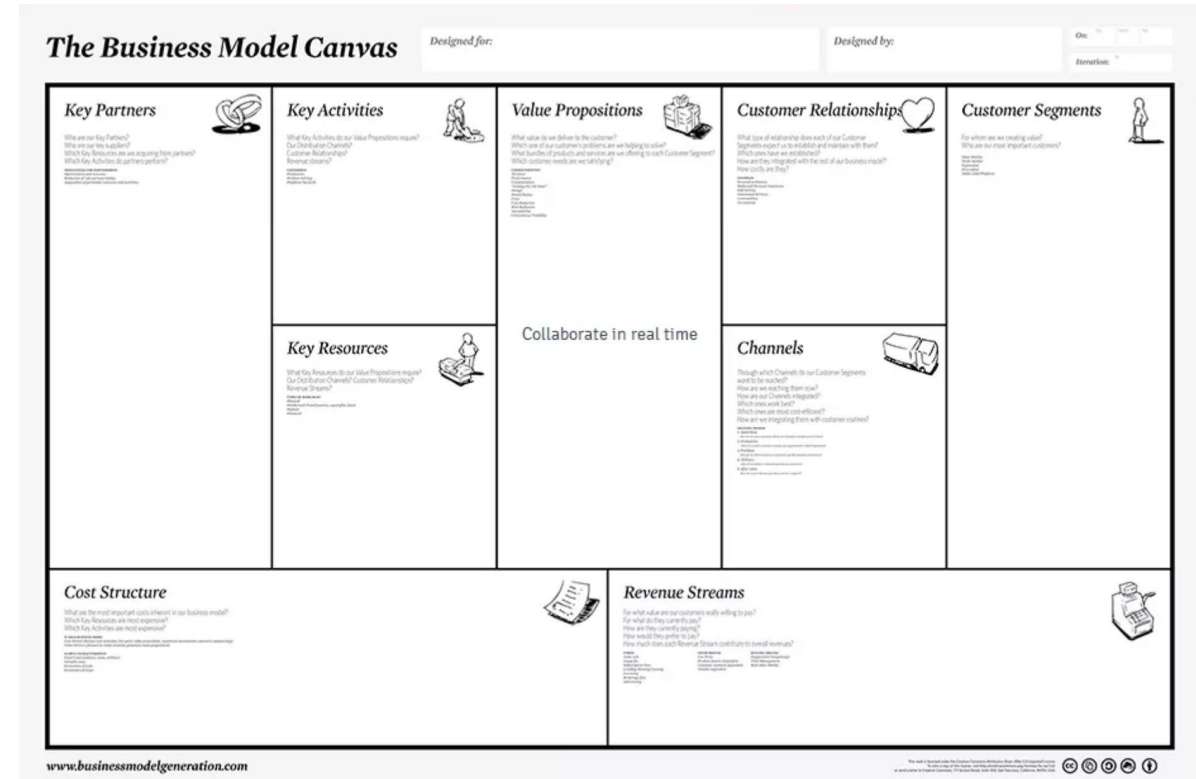


Construcción del Bloque de Segmentos de Mercado

Descripción

Los segmentos de clientes son los diferentes grupos de personas u organizaciones a los que su empresa pretende llegar y servir.

Esto incluye a los usuarios que pueden no generar ingresos, pero que son necesarios para que el modelo de negocio funcione (por ejemplo, los usuarios del motor de búsqueda gratuito de Google son esenciales para su modelo de negocio basado en la publicidad, o los médicos suelen ser una parte esencial, pero no generadora de ingresos, del modelo de negocio de una empresa farmacéutica).



Construcción del Bloque de Segmentos de Mercado

Asociado Clave 	Actividades Clave 	Propuesta de Valor 	Relación con los Clientes 	Segmento de Clientes  <i>¿Para quién creamos valor?</i> <i>¿Quiénes son nuestros clientes o usuarios más importantes?</i>
	Recursos Clave 		Canales 	
Estructura de Costes 			Fuente de Ingresos 	

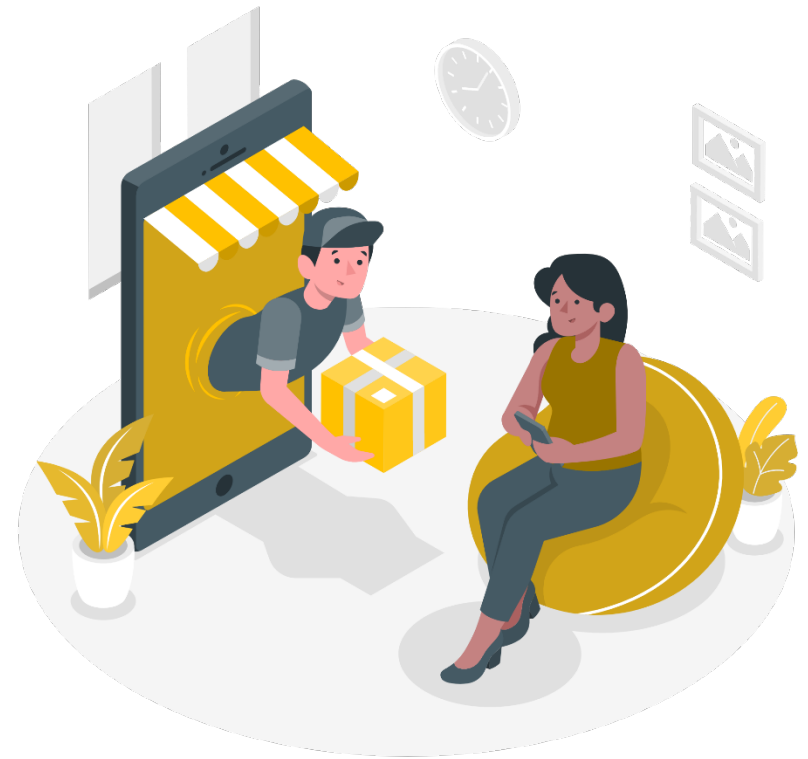


Propuesta de Valor

Entienda que "valor" en este caso significa "beneficio". Por lo tanto, es fundamental que sepa explicar cuáles son esos beneficios que sus productos (o servicios) aportan a sus clientes.

Por ejemplo, si su producto es un sistema financiero, su oferta de valor debería ser "su ronda financiera en sólo 30 minutos a la semana". Por supuesto, esto dependerá de su sistema. Puede tener numerosos beneficios, pero intente resumirlo en una sola frase.

Esta reflexión también es fundamental para que analices tus diferenciales frente a tus competidores.



Construcción del Bloque de Propuesta de Valor

La propuesta de valor describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento específico de clientes.

The Business Model Canvas

Designed for: _____ Designed by: _____ On: _____ Iteration: _____

Key Partners  Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform? What value do we deliver to the customer? Which are our customer problems are we helping to solve? Which bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?	Key Activities  What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams? What value do we deliver to the customer? Which are our customer problems are we helping to solve? Which bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?	Value Propositions  What value do we deliver to the customer? Which are our customer problems are we helping to solve? Which bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?	Customer Relationships  What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which are our most important relationships? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?	Customer Segments  For whom are we creating value? Who are our most important customers? What value do we deliver to the customer? Which are our customer problems are we helping to solve? Which bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?
	Key Resources  What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams? What value do we deliver to the customer? Which are our customer problems are we helping to solve? Which bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?	Collaborate in real time		
		Channels  Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which are our best? Which are our most costly? How are we integrating them with customer routines?		
Cost Structure  What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive? Which Key Partners are most expensive?		Revenue Streams  For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?		

www.businessmodelgeneration.com



Construcción del Bloque de Propuesta de Valor

Asociado Clave 	Actividades Clave 	Propuesta de Valor  <i>¿Qué valor aportamos a los clientes?</i> <i>¿Qué problemas ayudan a resolver nuestros clientes?</i> <i>¿Qué conjuntos de productos y servicios ofrecemos a cada segmento de clientes?</i> <i>¿Qué necesidades de nuestros clientes estamos satisfaciendo?</i> <i>¿Qué trabajo estamos ayudando a realizar al cliente?</i> <i>¿Qué necesidades de los clientes estamos satisfaciendo?</i>	Relación con los Clientes 	Segmento de Clientes 
Recursos Clave 		Canales 		
Estructura de Costes 			Fuente de Ingresos 	



Canales

Los canales describen las vías por las que la empresa comunica y ofrece valor al cliente. Podemos decir que desde la perspectiva del antiguo marketing (las 4 P), los canales representan la "P" de Plaza y la "P" de promoción.

Los canales pueden ser la comunicación, la venta y la distribución del producto. Es decir, cualquier tipo de interfaz de la empresa con el cliente. Sirven para que el segmento definido pueda conocer y evaluar la propuesta de valor del producto, realizar la compra y el uso del mismo.

Es muy importante comprobar que este bloque demuestra gráficamente la importancia del encaje estratégico en un modelo de negocio.



Construcción del Bloque de Canales

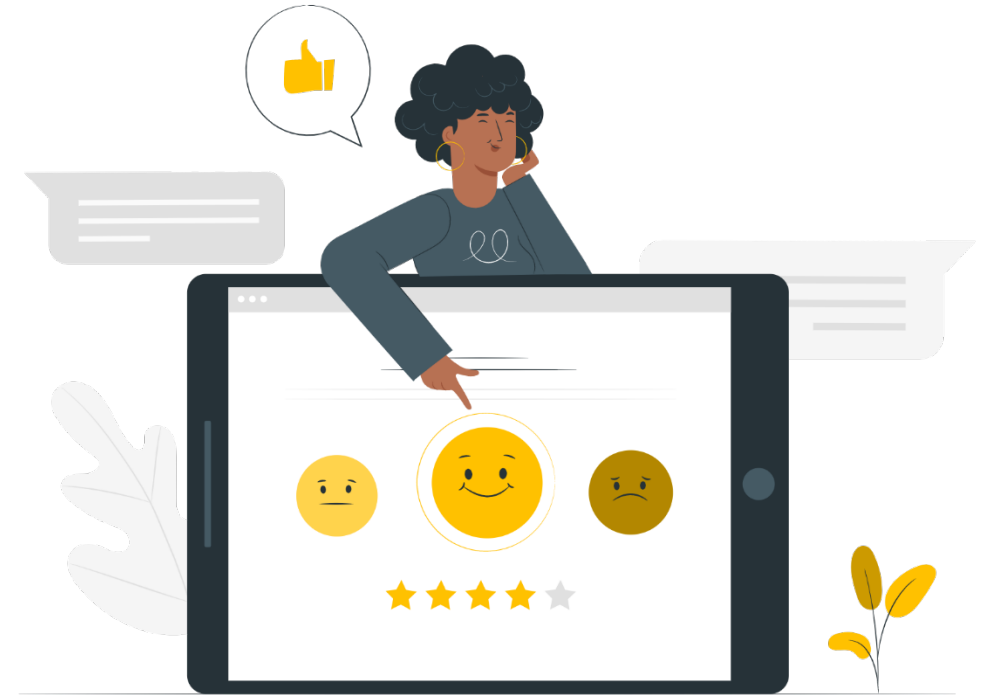
Asociado Clave 	Actividades Clave 	Propuesta de Valor 	Relación con los Clientes 	Segmento de Clientes 
	Recursos Clave 		Canales  ¿A través de qué canales quieren llegar nuestros segmentos de clientes? ¿Cómo llegamos a ellos ahora? ¿Cómo se integran nuestros canales? ¿Cuáles son los que mejor funcionan? ¿Cuáles son los más rentables? ¿Cómo los integramos en las rutinas de nuestros clientes?	
Estructura de Costes 			Fuente de Ingresos 	



Relaciones con Clientes

El bloque de Relaciones con los clientes describe las estrategias que evitan que sus clientes se vayan a la competencia por cuestiones como "un precio más bajo". Definir buenas estrategias de Relaciones con los Clientes es difícil, pero es fundamental para la retención de clientes.

Muchas empresas de nueva creación adoptan una Relación con el Cliente basada en el "autoservicio", según la cual el cliente lo resuelve casi todo por sí mismo. Sin embargo, algunas empresas ya se han dado cuenta de que invertir en un alto nivel de servicio garantiza el protagonismo y una mayor rentabilidad.

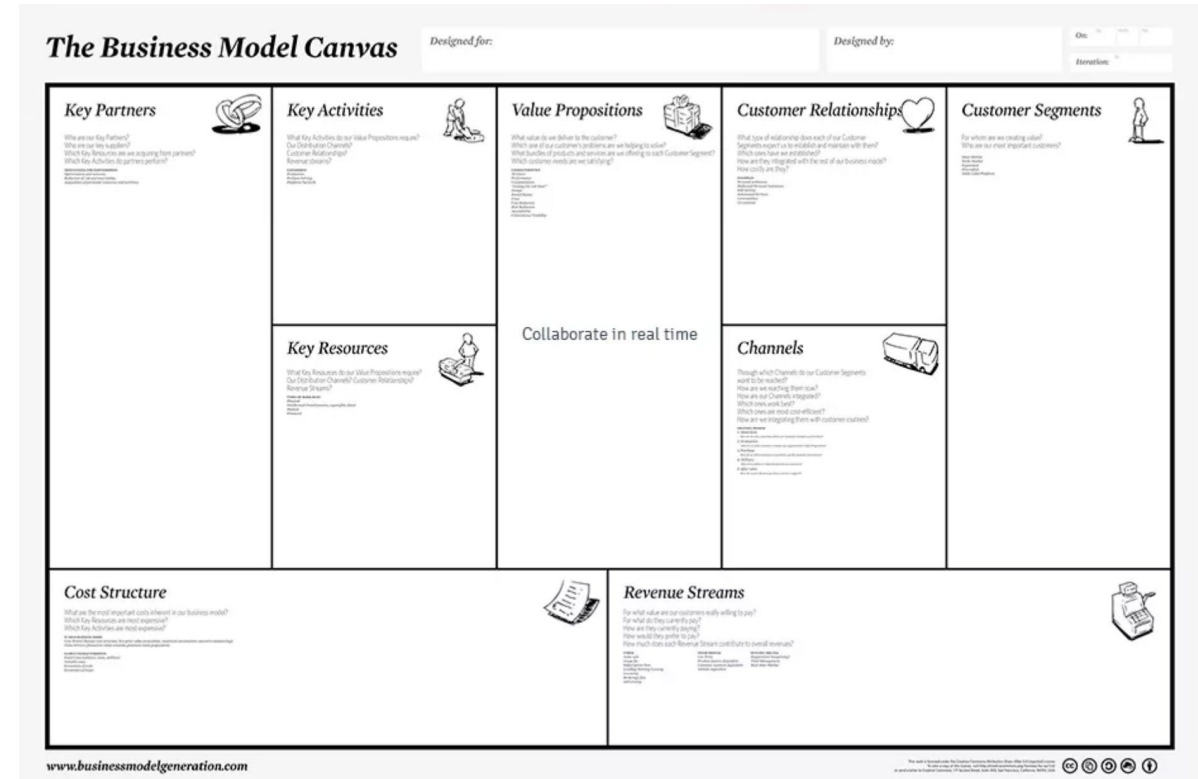


Construcción del Bloque de Relaciones con Clientes

Las relaciones con los clientes describen los tipos de relaciones que su empresa establece con determinados segmentos de clientes.

Pueden ser impulsadas por las siguientes motivaciones:

- Captación de clientes
- Fidelización de clientes
- Estimulación de las ventas (upselling)



Construcción del Bloque de Relaciones con Clientes

Asociado Clave 	Actividades Clave 	Propuesta de Valor 	Relación con los Clientes  <i>¿Qué tipo de relación espera cada uno de nuestros segmentos de clientes que establezcamos y mantengamos con ellos? ¿Cuáles hemos establecido? ¿Cuál es su coste? ¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?</i>	Segmento de Clientes 
	Recursos Clave 		Canales 	
Estructura de Costes 			Fuente de Ingresos 	

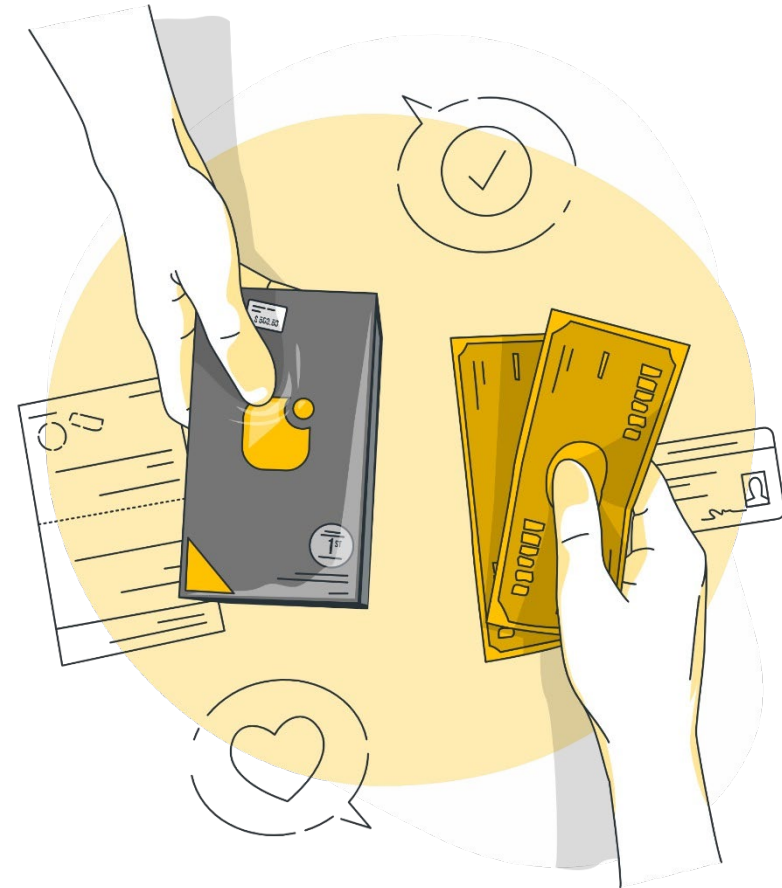


Fuentes de Ingreso

Las fuentes de ingresos son el bloque que determina cómo pagará el cliente las prestaciones recibidas.

Hay una serie de modelos de recetas que pueden adoptarse. Algunos ejemplos son: venta de productos, suscripción, alquiler, licencia, subasta, etc.

El flujo de ingresos es actualmente una de las principales fuentes de innovación. Por ejemplo, numerosas empresas están transformando sus mercados cobrando por suscripción en lugar de por noche, y algunos restaurantes han empezado a cobrar por la atención telefónica en lugar de cobrar por plato o por kilo.



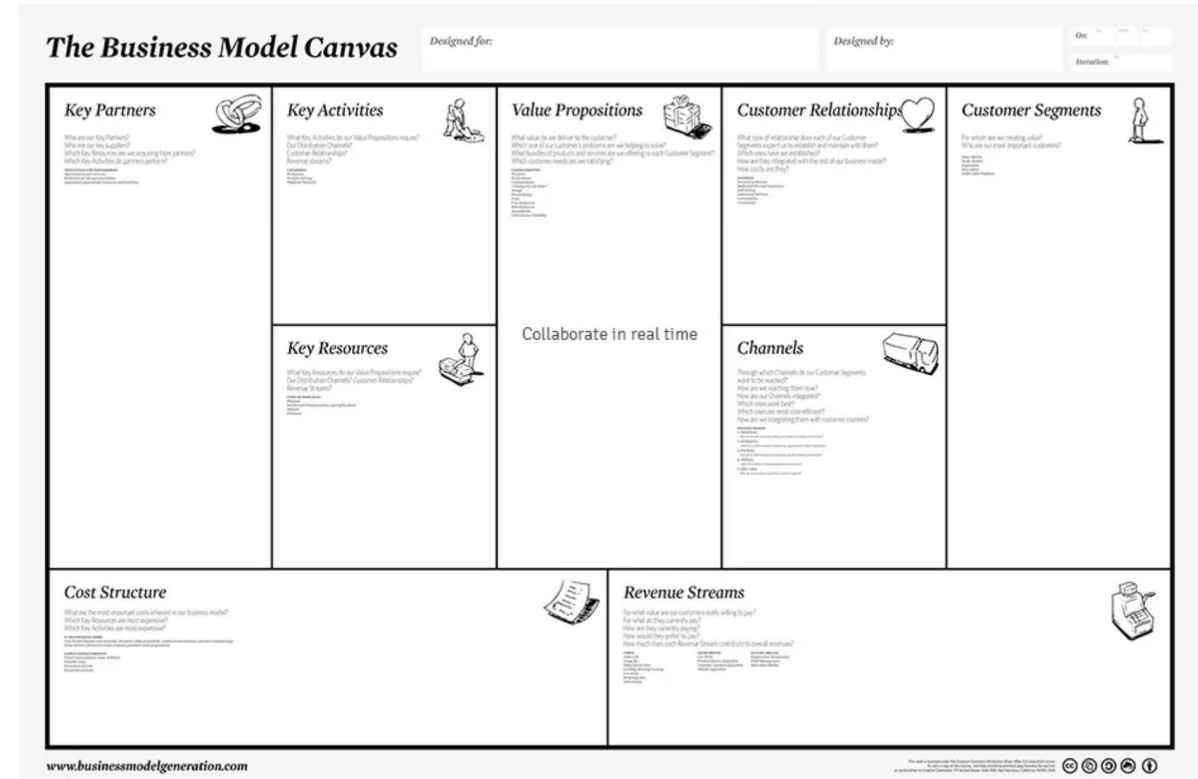
Construcción del Bloque de Fuentes de Ingreso

Los flujos de ingresos representan las formas en que su empresa genera dinero de cada segmento de clientes.

Básicamente, todas las diferentes formas en que el dinero entra en el negocio.

Hay dos tipos diferentes de flujos de ingresos:

1. Transaccional – pago único
2. Ingresos recurrentes – pagos continuos



Construcción del Bloque de Fuentes de Ingreso

Asociado Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los Clientes	Segmento de Clientes
	Recursos Clave		Canales	
Estructura de Costes		Fuente de Ingresos		
		¿Qué cantidades/beneficios están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Qué productos y servicios pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo prefieren pagar? ¿Cuánto contribuye cada corriente de ingresos a los ingresos generales en términos de porcentaje del total?		

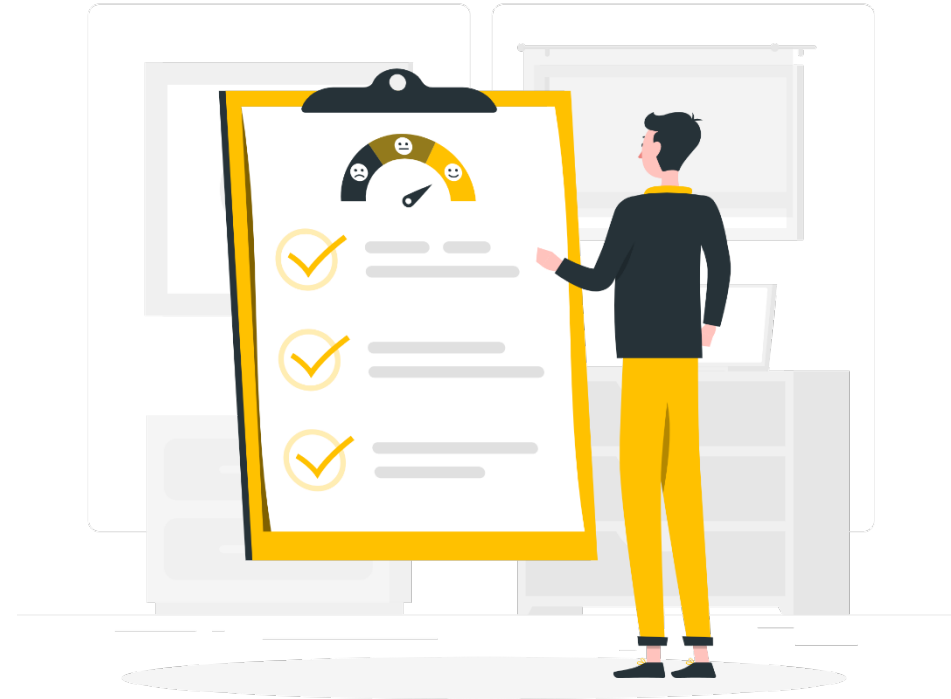


Recursos Clave

Estos son los activos clave para que el Modelo de Negocio funcione. De hecho, toda la parte izquierda está relacionada con la parte operativa del negocio.

Este bloque debe limitarse a describir lo que realmente importa dentro de los activos de su empresa. Por ejemplo, en una acería los recursos clave son el horno (caldera) y la laminadora.

Algunos ejemplos de recursos son: los activos físicos, como las máquinas o las instalaciones, los intelectuales, como las patentes, los virtuales, como las plataformas tecnológicas, los recursos humanos, como un equipo de programadores o de servicios, etc.



Construcción del Bloque de Recursos Clave

Asociado Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los Clientes	Segmento de Clientes
	Recursos Clave ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿O nuestros canales de distribución? ¿O nuestras relaciones con los clientes? ¿O nuestros flujos de ingresos?		Canales	
Estructura de Costes		Fuente de Ingresos		



Actividades Clave

Además de los recursos clave, las actividades deben abordar las actividades más importantes que la empresa debe realizar constantemente para que el Modelo de Negocio funcione correctamente. Si una empresa tiene una plataforma web como recurso clave, lo más probable es que tenga como actividad clave el mantenimiento de esta plataforma.

Algunos ejemplos de actividades son: Producción de Bienes, Resolución de Problemas, Gestión de la Plataforma, Ventas Consultivas, Desarrollo de Productos, etc.



Construcción del Bloque de Actividades Clave

El Bloque de Actividades Clave describe las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que su modelo de negocio funcione.

The Business Model Canvas

Designed for: _____ Designed by: _____

On: _____ Iteration: _____

Key Partners  Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform? Which Key Channels do partners perform? Which Key Revenue Streams do partners perform?	Key Activities  What Key Activities do our Value Propositions require? Which are our most important Key Activities? Which Key Activities are most expensive? Which Key Activities are most difficult to imitate?	Value Propositions  What value do we deliver to the customer? Which are our customers' problems are we helping to solve? Which bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying? How are we integrating them with our business model? How are we integrating them with our business model?	Customer Relationships  What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which are our most important Customer Relationships? How are they integrated with the rest of our business model? How are they integrated with the rest of our business model?	Customer Segments  For whom are we creating value? Who are our most important customers? Which are our most important customer segments? Which are our most important customer segments?
Key Resources  What Key Resources do our Value Propositions require? Which are our most important Key Resources? Which Key Resources are most expensive? Which Key Resources are most difficult to imitate?	Collaborate in real time		Channels  Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are we reaching them ideally? Which are our Channels' integrations? Which are our Channels' integrations? Which are our Channels' integrations? Which are our Channels' integrations?	
Cost Structure  What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive? Which Key Channels are most expensive?		Revenue Streams  For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?		

www.businessmodelgeneration.com



Construcción del Bloque de Actividades Clave

Asociaciones Clave 	Actividades Clave  <i>¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?</i> <i>¿O nuestros canales de distribución?</i> <i>¿Relaciones con los clientes?</i> <i>¿Corrientes de ingresos?</i>	Propuesta de Valor 	Relación con los Clientes 	Segmento de Clientes 
	Recursos Clave 		Canales 	
Estructura de Costes 		Fuente de Ingresos 		



Asociados Clave

Los socios clave en un modelo de negocio se refieren principalmente a la subcontratación (proveedores). Como ya se ha dicho, el lado izquierdo se ocupa de las cuestiones operativas, por lo que en el bloque de asociaciones se enumeran otras empresas que ayudan a su negocio a ofrecer un suministro de valor.

Cualquier tipo de tarea esencial o de materia prima proporcionada por otra empresa y que garantice el funcionamiento del modelo de negocio debe figurar en este bloque.



Construcción del Bloque de Asociaciones Clave



Estructura del Coste

Todos los costes importantes que tienen peso en lo financiero y se derivan de la operatividad del Modelo de Negocio.

Probablemente provendrán de los bloques de recursos, actividades y asociaciones clave. Sin embargo, también será posible que se consideren los costes de los canales, como la comisión de ventas.



Construcción del Bloque de Estructura de Costes

La Estructura de Costes describe todos los costes en los que se incurre para el funcionamiento de su modelo de negocio.

The Business Model Canvas

Designed for: _____ Designed by: _____ On: _____ Iteration: _____

Key Partners  Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform? Which Key Channels do partners perform? Which Key Revenue Streams do partners perform?	Key Activities  What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?	Value Propositions  What value do we deliver to the customer? Which set of our customer problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying? Channels? Customer Relationships? Key Partners? Key Resources? Key Activities? Revenue Streams?	Customer Relationships  What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they? Channels? Customer Relationships? Key Partners? Key Resources? Key Activities? Value Propositions? Revenue Streams?	Customer Segments  For whom are we creating value? Who are our most important customers? Channels? Customer Relationships? Key Partners? Key Resources? Key Activities? Value Propositions? Revenue Streams?
Key Resources  What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?			Channels  Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones are best? Which ones are most costly? How are we integrating them with customer routines?	
Cost Structure  What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive? Which Key Partners are most expensive? Which Key Channels are most expensive? Which Key Customer Relationships are most expensive?			Revenue Streams  For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues? Channels? Customer Relationships? Key Partners? Key Resources? Key Activities? Value Propositions?	

www.businessmodelgeneration.com



Construcción del Bloque de Estructura de Costes

Asociaciones Clave 	Actividades Clave 	Propuesta de Valor 	Relación con los Clientes 	Segmento de Clientes 
	Recursos Clave 			
Estructura de Costes  <i>¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?</i> <i>¿Qué recursos clave son los más caros?</i> <i>¿Qué actividades clave son las más caras?</i>			Fuente de Ingresos 	

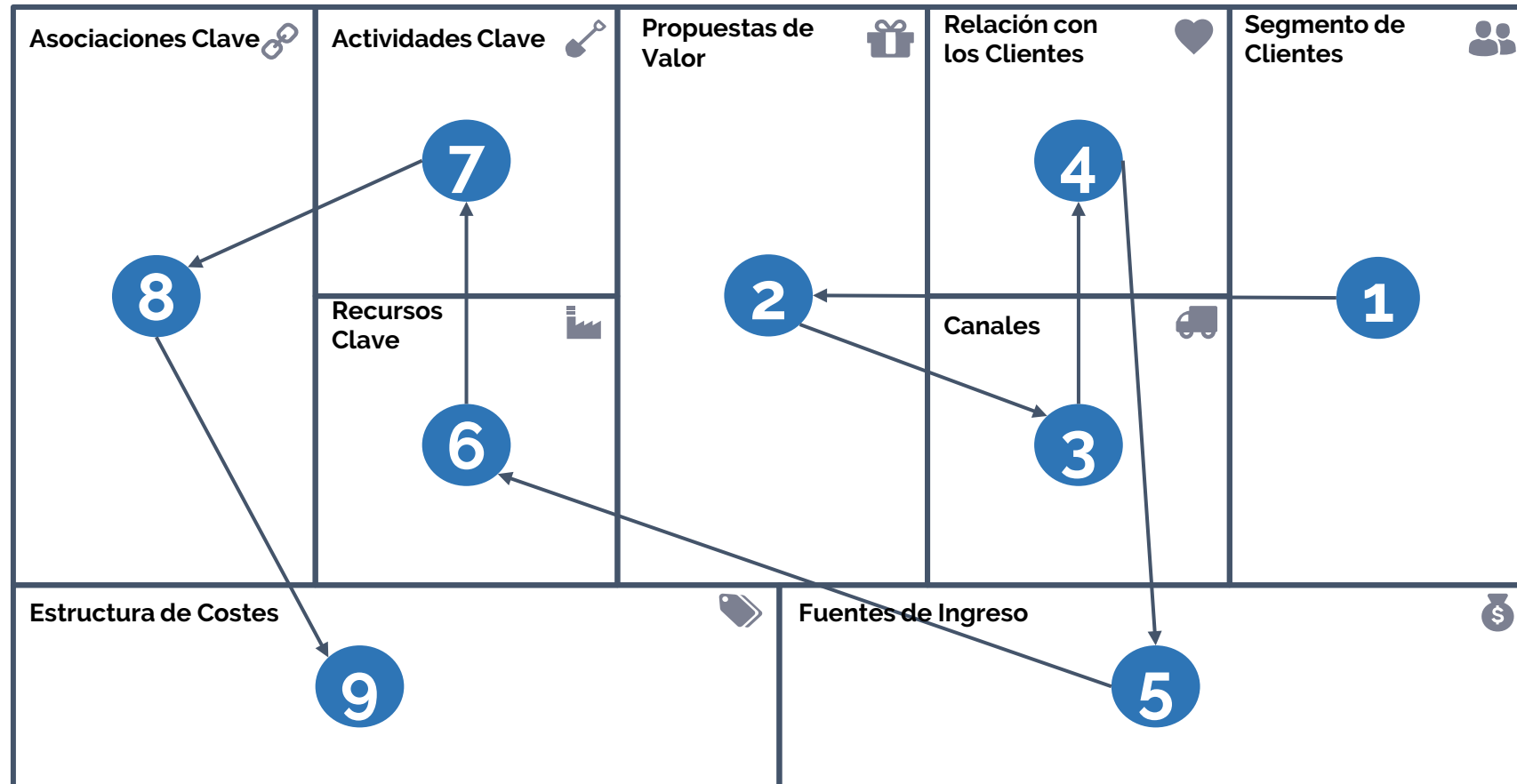


...

3. Business Model Canvas– Secuencia



Secuencia para rellenar el Business Model Canvas

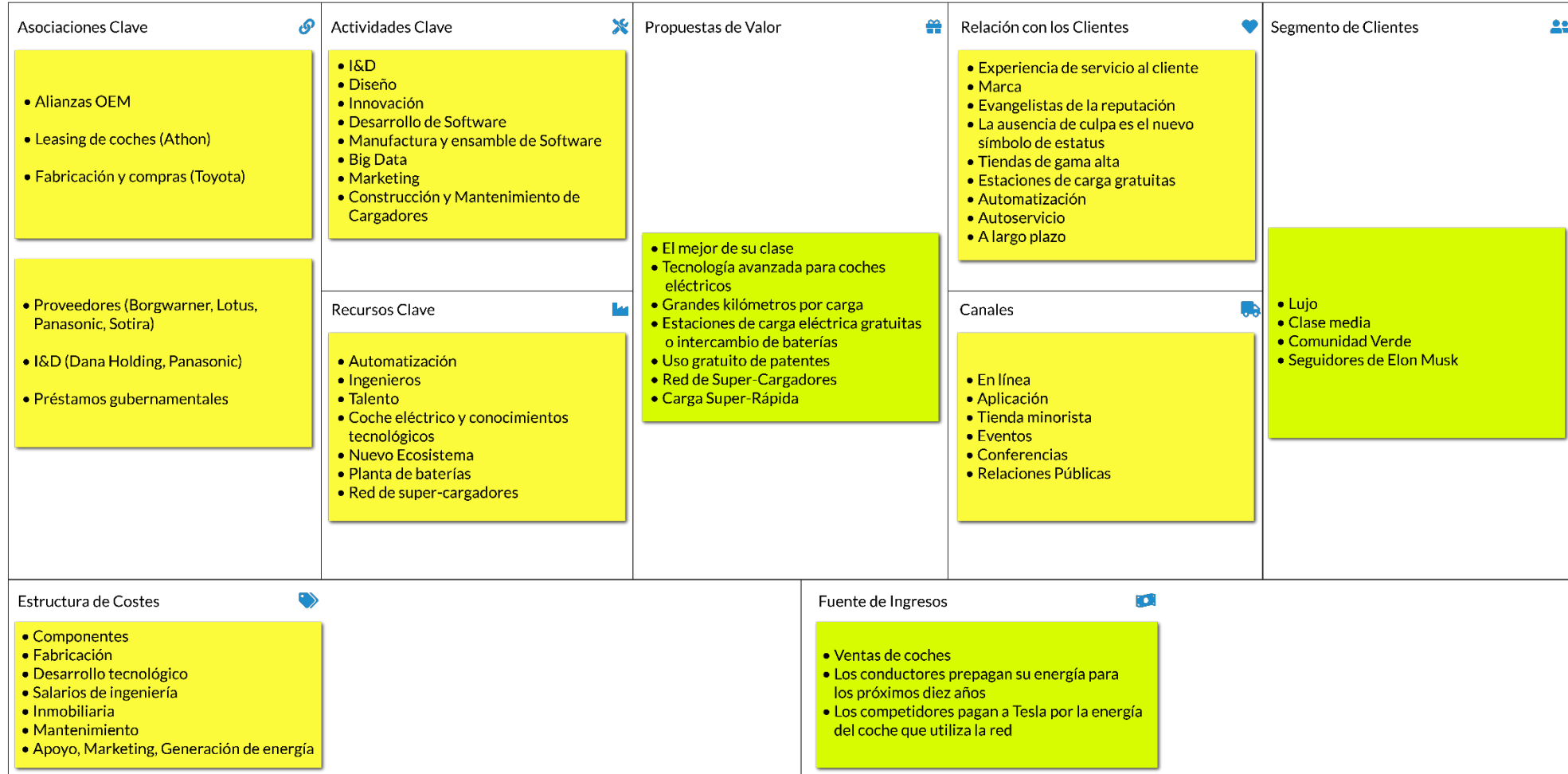


...

4. Ejemplos de Modelos de Negocio



TESLA - Business Model Canvas



Business Model Canvas de Tesla

Business Model Canvas de Tesla:

- 1. Segmentos de clientes:** Tesla se dirige a clientes interesados en vehículos eléctricos de alta calidad, rendimiento y tecnología avanzada.
- 2. Propuesta de valor:** Tesla ofrece vehículos eléctricos de alta calidad y rendimiento con tecnología avanzada, como sistemas de conducción autónoma, que reducen el impacto ambiental y son más eficientes en el consumo de energía.
- 3. Canales de distribución:** Tesla vende sus vehículos directamente al consumidor a través de sus tiendas en línea y en persona.
- 4. Relaciones con los clientes:** Tesla mantiene una estrecha relación con sus clientes a través de la atención al cliente en línea y en persona, eventos exclusivos para propietarios de Tesla y actualizaciones regulares del software de los vehículos.
- 5. Fuentes de ingresos:** Tesla genera ingresos principalmente a través de la venta de vehículos eléctricos, pero también a través de servicios de mantenimiento, seguros y accesorios.



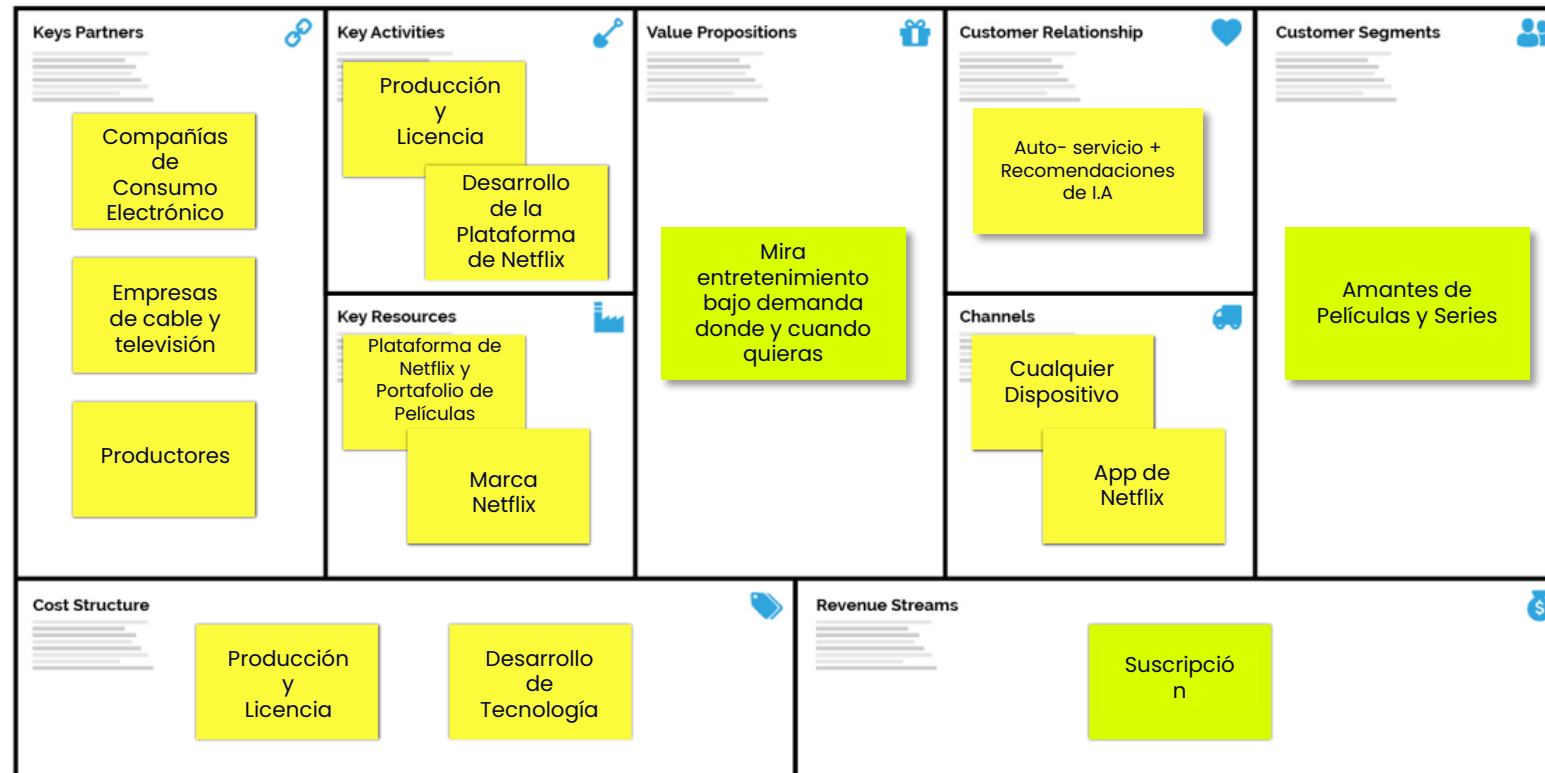
Business Model Canvas de Tesla

Business Model Canvas de Tesla:

- 6. Recursos clave:** Los recursos clave de Tesla incluyen su tecnología de baterías, su red de cargadores eléctricos y su equipo de ingenieros y diseñadores.
- 7. Actividades clave:** Las actividades clave de Tesla incluyen la investigación y el desarrollo de tecnología de baterías, el diseño y la producción de vehículos eléctricos y la construcción y expansión de su red de cargadores eléctricos.
- 8. Asociaciones clave:** Tesla ha establecido asociaciones clave con otros fabricantes de automóviles para la producción y el suministro de componentes clave de vehículos eléctricos.
- 9. Estructura de costos:** La estructura de costos de Tesla incluye el costo de investigación y desarrollo, la producción y distribución de vehículos eléctricos, el desarrollo y mantenimiento de su red de cargadores eléctricos y el costo de expansión y crecimiento continuo.



NETFLIX - Business Model Canvas



Netflix Business Model Canvas

Business Model Canvas de Netflix:

1. **Segmentos de clientes:** Netflix se dirige a clientes interesados en el entretenimiento y la televisión por streaming, incluyendo películas, programas de televisión y contenido original.
2. **Propuesta de valor:** Netflix ofrece un amplio catálogo de contenido de entretenimiento por streaming sin publicidad y personalizado según las preferencias de cada usuario.
3. **Canales de distribución:** Netflix distribuye su contenido a través de su plataforma en línea, accesible desde cualquier dispositivo conectado a Internet.
4. **Relaciones con los clientes:** Netflix mantiene una relación cercana con sus clientes a través de recomendaciones personalizadas, una atención al cliente rápida y eficiente y un compromiso con la producción de contenido original de alta calidad.
5. **Fuentes de ingresos:** Netflix genera ingresos a través de la suscripción mensual de sus clientes, así como de la producción y venta de contenido original.



Netflix Business Model Canvas

Business Model Canvas de Netflix:

- 6. **Recursos clave:** Los recursos clave de Netflix incluyen su plataforma de streaming, su equipo de producción y distribución de contenido y su tecnología de recomendación personalizada.
- 7. **Actividades clave:** Las actividades clave de Netflix incluyen la producción y adquisición de contenido original y licenciado, la optimización de su plataforma de streaming y la personalización de la experiencia del usuario.
- 8. **Asociaciones clave:** Netflix ha establecido asociaciones clave con estudios de cine y televisión para adquirir y producir contenido original.
- 9. **Estructura de costos:** La estructura de costos de Netflix incluye el costo de producción y adquisición de contenido original y licenciado, el desarrollo y mantenimiento de su plataforma de streaming y el costo de expansión y crecimiento continuo.



...

5. Utilización del Business Model Canvas



Cómo Utilizar el BMC para Comunicar una Idea de Negocio

El **Business Model Canvas (BMC)** es una herramienta visual que puede ser muy útil para comunicar una idea de negocio de manera clara y concisa. Aquí se presentan algunos pasos que se pueden seguir para utilizar el BMC para comunicar una idea de negocio:

- **Identifica los elementos clave de tu modelo de negocio:** Antes de comenzar a crear tu BMC, asegúrate de tener una comprensión clara de los elementos clave de tu modelo de negocio. Esto incluye tu propuesta de valor, tus segmentos de clientes, tus canales de distribución, tus fuentes de ingresos, tus actividades clave, tus recursos clave, tus socios clave y tu estructura de costos.
- **Crea tu Business Model Canvas:** Una vez que tengas una comprensión clara de los elementos clave de tu modelo de negocio, puedes crear tu BMC. Utiliza un pizarrón o un papel grande y coloca las diferentes secciones del BMC en el mismo. Utiliza notas adhesivas para escribir los detalles de cada sección.



Cómo Utilizar el BMC para Comunicar una Idea de Negocio

- **Simplifica tu mensaje:** Una vez que hayas creado tu BMC, asegúrate de simplificar tu mensaje. Utiliza palabras sencillas y elimina la jerga técnica. Trata de comunicar tu idea de negocio en una o dos frases sencillas y claras.
- **Utiliza imágenes y gráficos:** Utiliza imágenes y gráficos para hacer tu BMC más visual y fácil de entender. Agrega imágenes que representen tus productos o servicios, tus clientes y tus canales de distribución. Utiliza gráficos para mostrar tus fuentes de ingresos y tus costos.
- **Practica tu presentación:** Una vez que hayas creado tu BMC y simplificado tu mensaje, practica tu presentación. Presenta tu idea de negocio de manera clara y concisa, utilizando tu BMC como apoyo visual. Asegúrate de enfocarte en los aspectos más importantes de tu modelo de negocio y de responder cualquier pregunta que pueda surgir.



Cómo Utilizar el BMC para Analizar un Modelo de Negocio Existente

- **Identifica el modelo de negocio existente:** Antes de comenzar a analizar el modelo de negocio, asegúrate de tener una comprensión clara de la empresa y su modelo de negocio actual.
- **Identifica los elementos clave del modelo de negocio:** Utiliza el BMC para identificar los diferentes elementos clave del modelo de negocio, como la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de distribución, las fuentes de ingresos, las actividades clave, los recursos clave, los socios clave y la estructura de costos.
- **Evalúa cada sección del BMC:** Una vez que hayas identificado los diferentes elementos clave del modelo de negocio, evalúa cada sección del BMC. ¿Es la propuesta de valor atractiva y relevante para los clientes? ¿Está el negocio enfocado en los segmentos de clientes adecuados? ¿Son los canales de distribución efectivos? ¿Las fuentes de ingresos son suficientes y sostenibles? ¿Las actividades clave son eficientes? ¿Los recursos clave son adecuados? ¿Los socios clave están agregando valor? ¿La estructura de costos es adecuada?



Cómo Utilizar el BMC para Analizar un Modelo de Negocio Existente

- **Identifica las fortalezas y debilidades:** Utiliza el análisis del BMC para identificar las fortalezas y debilidades del modelo de negocio existente. Identifica qué aspectos del modelo de negocio son efectivos y están contribuyendo al éxito de la empresa y cuáles son los que necesitan mejorar.
- **Desarrolla un plan de acción:** Utiliza el análisis del BMC para desarrollar un plan de acción para mejorar el modelo de negocio existente. Identifica las áreas que necesitan mejorar y desarrolla estrategias para abordarlas. Por ejemplo, puedes explorar nuevos segmentos de clientes, desarrollar nuevos canales de distribución o buscar formas de reducir los costos.



Cómo Utilizar el BMC para Iterar y Mejorar un Modelo de Negocio

- **Identifica las áreas que necesitan mejoras:** Utiliza el BMC para identificar las áreas del modelo de negocio que necesitan mejoras. Puedes hacerlo analizando cada sección del BMC y evaluando si cada elemento clave del modelo de negocio está funcionando de manera efectiva o no.
- **Genera ideas para mejorar:** Una vez que hayas identificado las áreas que necesitan mejoras, genera ideas para mejorar cada sección del BMC. Esto puede incluir nuevas estrategias para la propuesta de valor, nuevos segmentos de clientes, nuevos canales de distribución, nuevas fuentes de ingresos, nuevas actividades clave, nuevos recursos clave, nuevos socios clave o una estructura de costos diferente.
- **Prueba y valida las ideas:** Después de generar ideas para mejorar, es importante probar y validar cada idea antes de implementarla en el modelo de negocio. Puedes hacerlo a través de encuestas, entrevistas, focus groups o mediante la creación de prototipos.

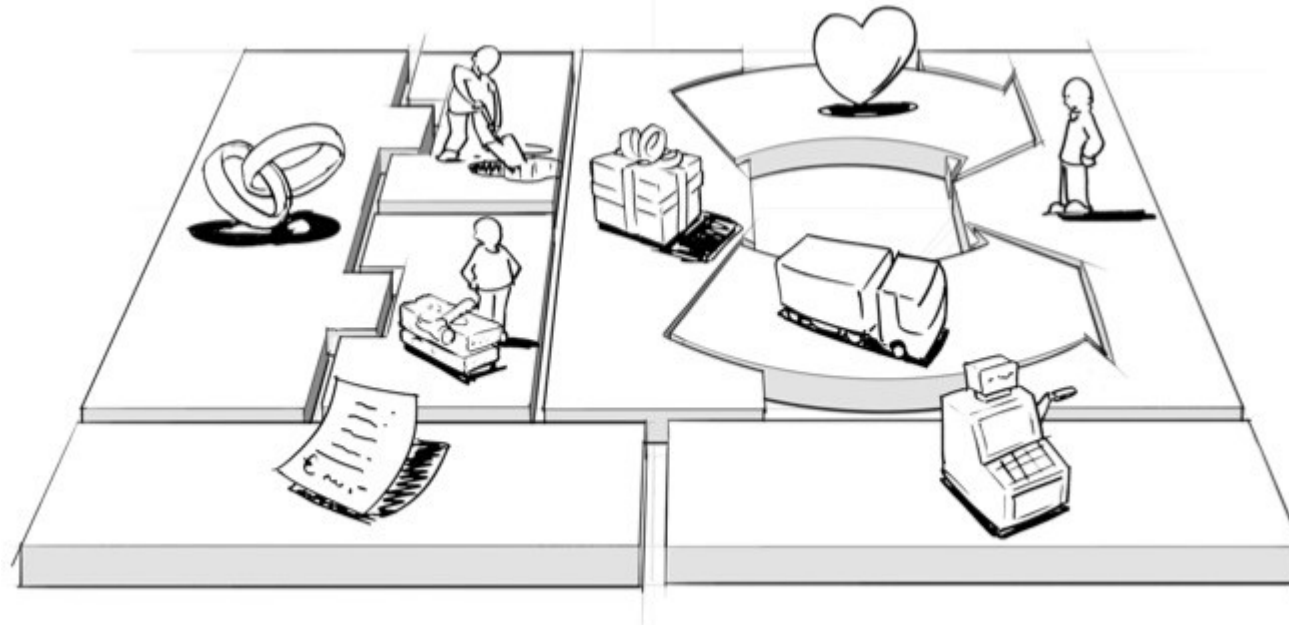


Cómo Utilizar el BMC para Iterar y Mejorar un Modelo de Negocio

- **Implementa las mejoras:** Una vez que hayas validado las ideas y estás seguro de que son efectivas, puedes implementar las mejoras en el modelo de negocio. Utiliza el BMC para visualizar las mejoras y asegurarte de que todas las secciones estén integradas y funcionen juntas de manera efectiva.
- **Monitorea y mide el éxito:** Después de implementar las mejoras, monitorea y mide el éxito del modelo de negocio. Utiliza métricas clave para evaluar el rendimiento del modelo de negocio y asegurarte de que las mejoras están dando los resultados esperados.
- **Repite el proceso:** El proceso de iteración y mejora del modelo de negocio es un proceso continuo. Utiliza el BMC para iterar y mejorar constantemente el modelo de negocio, de manera que siempre esté alineado con las necesidades del mercado y de los clientes.



Escriba su propio Lienzo del Modelo de Negocio para cualquier idea de negocio que tenga y reconozca los bloques que contiene.



...

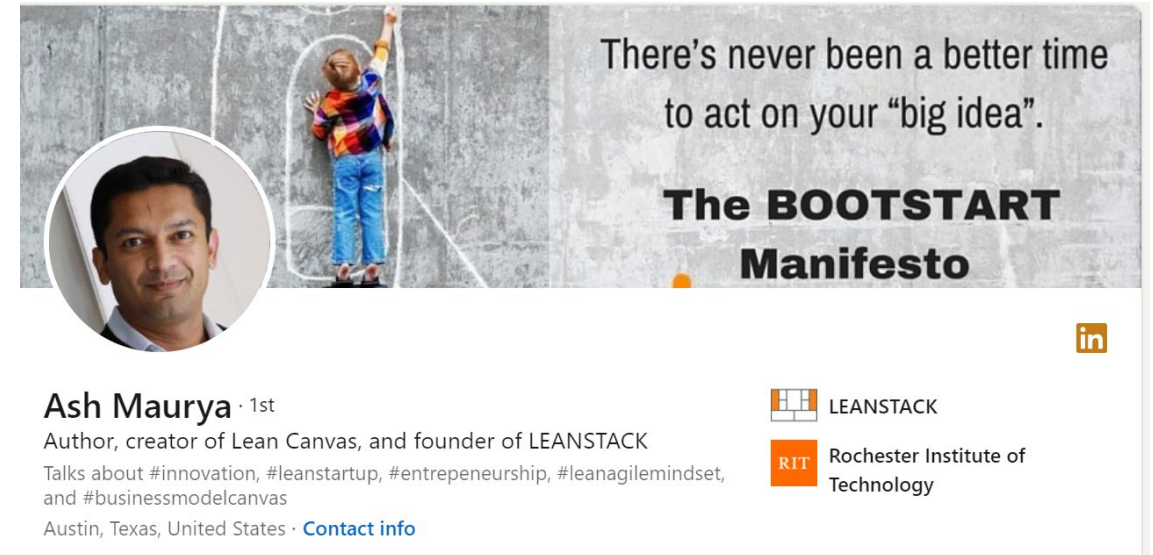
6. Lean Canvas



El Creador de Lean Canvas

Lean Canvas es una plantilla de plan de negocio de una página creada por Ash Maurya que te ayuda a deconstruir tu idea en sus supuestos clave. Está adaptada del Business Model Canvas de Alex Osterwalder y optimizada para las Lean Startups.

<https://leanstack.com/leancanvas>



The image shows a LinkedIn profile for Ash Maurya. The header features a banner with a child climbing a chalkboard and the text "There's never been a better time to act on your 'big idea'." and "The BOOTSTART Manifesto". The profile picture is a circular portrait of Ash Maurya. The name "Ash Maurya" is followed by "· 1st". The bio states: "Author, creator of Lean Canvas, and founder of LEANSTACK. Talks about #innovation, #leanstartup, #entrepreneurship, #leanagilemindset, and #businessmodelcanvas. Austin, Texas, United States · [Contact info](#)". To the right of the bio are logos for LEANSTACK and RIT (Rochester Institute of Technology).

There's never been a better time to act on your "big idea".

The BOOTSTART Manifesto

Ash Maurya · 1st

Author, creator of Lean Canvas, and founder of LEANSTACK

Talks about #innovation, #leanstartup, #entrepreneurship, #leanagilemindset, and #businessmodelcanvas

Austin, Texas, United States · [Contact info](#)

LEANSTACK

RIT Rochester Institute of Technology



¿Qué es una Startup?

- Idea, nueva creación o empresa en edad temprana concebida en un mundo incierto
- Una Startup es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema. *Eric Ries en su libro «The Lean Startup»*
- Una Startup es una empresa, usualmente de tecnología, con un producto escalable



¿Qué es Lean Canvas?

El **Lean Canvas** es una herramienta de visualización de modelos de negocio pensada para empresas incipientes. Se enfoca en la metodología **Lean Startup**, centrada en generar nuevas ideas y llevarlas a **prototipado** para verificar si el mercado está en búsqueda de las soluciones que usted está proponiendo.

Lean Canvas

Designed for:		Designed by:		Date:	Version:
Problem	Solution	Unique Value Proposition	Unfair Advantage	Customer Segments	
	Key Metrics		Channels		
Cost Structure			Revenue Streams		

 THE BUSINESS MODEL ANALYST businessmodelanalyst.com



¿Qué es Lean Canvas?



Es modelo que **guía a los emprendedores desde la concepción de la idea hasta la creación de la empresa**. Toma en cuenta elementos de gran incertidumbre que suelen afectar a las startups.

Muchos emprendedores se sienten más cómodos con el Lean Canvas, ya que sus empresas están comenzando y les resulta mejor enfocarse en los problemas y las posibles soluciones.

¿Diferencias entre el Lienzo del Modelo de Negocio & Lean Canvas?

Lean Canvas

Designed for:		Designed by:		Date:	Version:
Problem	Solution	Unique Value Proposition	Unfair Advantage	Customer Segments	
	Key Metrics		Channels		
Cost Structure			Revenue Streams		

El emprendedor y autor Ash Maurya consideró que al Modelo Canvas le faltaban cuatro elementos clave para ser más útil a emprendedores y startups.

El Lean Canvas propone cuatro nuevos módulos que sustituyen a cuatro bloques del modelo original:

- **“Socios clave”** es reemplazado por el **“Problema”**
- **“Actividades clave”** ahora es **“Solución”**
- **“Recursos clave”** se reemplaza por **“Métricas clave”**
- **“Relación con clientes”** es suplantado por **“Ventaja Única”**

Lean Canvas

Problema <i>(3 Problemas Principales)</i> 	Solución <i>(3 características principales)</i> 	Proposición Única de Valor <i>(Un mensaje único, claro y convincente que diga por qué su empresa es diferente y merece la atención de sus clientes.)</i> 	Ventaja Especial <i>(No se puede copiar o comprar fácilmente)</i> 	Segmentos del Mercado <i>(Clientes objetivo)</i> 
	Métricas Clave <i>(Principales actividades que deben medirse)</i> 		Canales <i>(El camino hacia los clientes)</i> 	
Estructura de Costes <i>(Cuarto costo para poner todo esto en funcionamiento)</i> 			Flujos de Ingreso <i>(Cómo ganar dinero)</i> 	



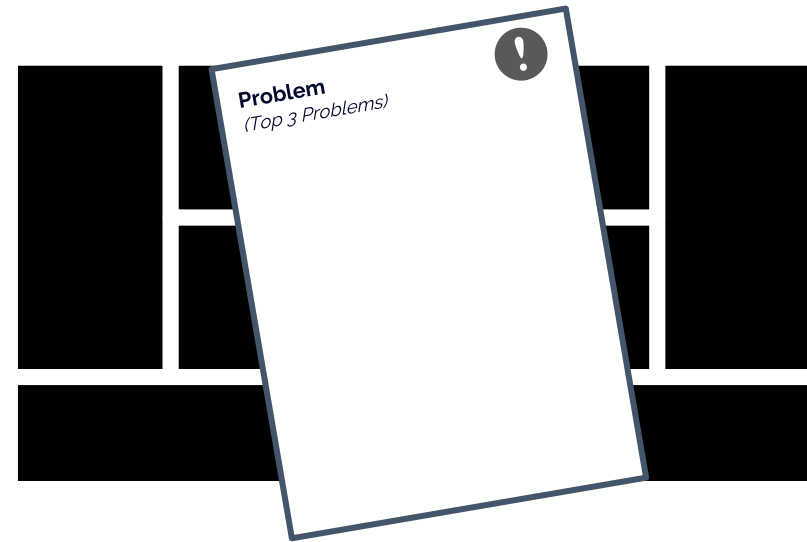
Problema <i>(3 Problemas Principales)</i> 	Solución <i>(3 características principales)</i> 	Proposición Única de Valor <i>(Un mensaje único, claro y convincente que diga por qué su empresa es diferente y merece la atención de sus clientes.)</i> 	Ventaja Especial <i>(No se puede copiar o comprar fácilmente)</i> 	Segmentos del Mercado <i>(Clientes objetivo)</i> 
Métricas Clave <i>(Principales actividades que deben medirse)</i> 			Canales <i>(El camino hacia los clientes)</i> 	
Estructura de Costes <i>(Cuarto costo para poner todo esto en funcionamiento)</i> 			Flujos de Ingreso <i>(Cómo ganar dinero)</i> 	





PROBLEMA

Una breve descripción de los 3 principales problemas que su empresa quiere resolver.





SEGMENTOS DEL MERCADO

¿Quiénes son los clientes de su empresa? ¿Se pueden orientar mejor? Si tienes más de un tipo de cliente, el autor recomienda crear un lean canvas para cada uno de ellos.





PROPOSICIÓN ÚNICA DE VALOR

¿Cuál es el eslogan de su producto o la característica principal que lo hace diferente y merecedor del dinero de los clientes?





SOLUCIÓN

¿Cuál es el conjunto más pequeño de características (MVP) que ofrece la propuesta única de valor descrita anteriormente?





MÉTRICAS CLAVE

Describe las acciones y métricas clave que apoyan la generación de ingresos o la retención de clientes.





CANALES

Haz una lista de los canales gratuitos y de pago que utiliza tu startup para llegar a tus clientes.

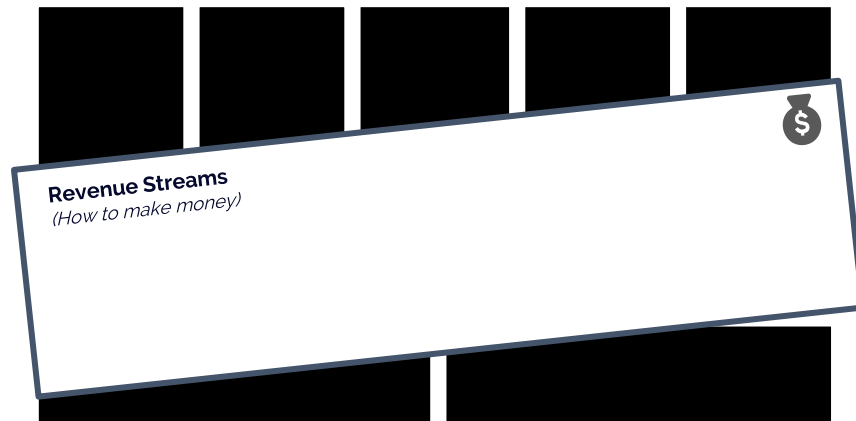




ESTRUCTURA DE COSTES

Haz una lista de todos los costes fijos y variables que tiene tu startup.





FUENTES DE INGRESOS

Identifique su tipo de modelo de ingresos - suscripción, anuncios, freemium- y determine las hipótesis para indicadores como el valor del tiempo de vida, el margen bruto, el punto de equilibrio, etc.





VENTAJA ÚNICA ESPECIAL

Este punto es el último porque se considera el más difícil de cumplir. Una ventaja especial es algo que no se puede copiar ni comprar. Puede que empieces tu lienzo magro sin llenar ese bloque, pero estará aquí para que te cubras con algo realmente diferente a lo que existe en el mercado.



...

7. Lean Canvas- Secuencia



Lean Canvas – Secuencia

El proceso de llenado del **Lean Canvas** no es estrictamente lineal, ya que cada bloque está interconectado con los demás y puede ser necesario iterar en diferentes bloques para ajustar la idea del negocio. Sin embargo, aquí se presenta una posible secuencia de llenado del Lean Canvas:



Lean Canvas – Secuencia



...

8. Lean Canvas vs Business Model Canvas



Lean Canvas vs Business Model Canvas

Tanto el Lean Canvas como el Business Model Canvas son herramientas populares para el diseño y la innovación de modelos de negocio, pero difieren en su enfoque y propósito.

El Business Model Canvas es una herramienta desarrollada por Alexander Osterwalder y su equipo en 2008, que ayuda a visualizar, analizar y comunicar el modelo de negocio de una empresa. El Canvas se divide en nueve bloques principales que representan los componentes clave del modelo de negocio: Segmentos de clientes, Propuesta de valor, Canales, Relaciones con clientes, Fuentes de ingresos, Recursos clave, Actividades clave, Alianzas clave y Estructura de costos. El objetivo es proporcionar una vista panorámica del modelo de negocio en su conjunto y permitir una evaluación holística de su viabilidad y potencial de innovación.



Lean Canvas vs Business Model Canvas

Por otro lado, el Lean Canvas es una herramienta desarrollada por Ash Maurya en 2010, que se centra en el proceso de validación de la hipótesis del modelo de negocio de una empresa. El Lean Canvas se divide en nueve bloques similares a los del Business Model Canvas, pero con algunos cambios importantes en su enfoque. En lugar de centrarse en los aspectos estáticos del modelo de negocio, el Lean Canvas se centra en los aspectos dinámicos, como los problemas y las soluciones de los clientes, los canales de adquisición y la estrategia de precios. El objetivo es proporcionar un marco para validar las suposiciones del modelo de negocio y ajustar el enfoque de la empresa para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado.

En resumen, mientras que el Business Model Canvas se centra en la visualización y análisis del modelo de negocio en su conjunto, el Lean Canvas se centra en la validación y adaptación de la hipótesis del modelo de negocio. Ambas herramientas son útiles en diferentes etapas del proceso de diseño e innovación de modelos de negocio y pueden ser utilizadas juntas para obtener una visión completa y profunda del modelo de negocio de una empresa.



...

COMPARTE Y VERIFICA TUS LOGROS DE APRENDIZAJE FÁCILMENTE

#BMCEPC #certiprof



...



¡Síguenos, ponte en contacto!



www.certiprof.com

CERTIPROF® is a registered trademark of Certiprof, LLC in the United States and/or other countries.