

“Integración del Modelo Canvas en la planificación estratégica empresarial”.

Salvador de la Maza García ¹ ;

RESUMEN

Este artículo de investigación analiza la integración del Modelo Canvas en la planificación estratégica empresarial. Se realizó una revisión sistemática de la literatura para identificar las aplicaciones, ventajas y limitaciones de esta herramienta. Los resultados evidencian el potencial del Modelo Canvas para mejorar la flexibilidad, la visualización y la adaptabilidad de la planificación estratégica, especialmente en entornos empresariales dinámicos. Se propone un marco conceptual para su integración efectiva, combinando la flexibilidad del Modelo Canvas con los principios de la administración estratégica. La investigación contribuye a la literatura al explorar el uso del Modelo Canvas más allá del diseño de modelos de negocio, ofreciendo a las empresas un enfoque estratégico más dinámico y visual

Palabras clave: Modelo Canvas, Planificación estratégica, Innovación, Alineación de recursos, Diseño de Modelo de negocios, Gestión estratégica, Pymes, Adaptabilidad

1. ORCID: 0009-0000-9231-0169

Fecha de recepción: 4 / 11/ 2024

Fecha de aceptación: 9/ 12/ 2024

Analysis of Competitiveness and Knowledge Management in manufacturing SMEs: A Study Case in Querétaro.

ABSTRACT

This research article analyzes the integration of the Business Model Canvas into strategic business planning. A systematic literature review was conducted to identify the applications, advantages, and limitations of this tool. The results show the potential of the Business Model Canvas to improve the flexibility, visualization, and adaptability of strategic planning, especially in dynamic business environments. A conceptual framework is proposed for its effective integration, combining the flexibility of the Business Model Canvas with the principles of strategic management. The research contributes to the literature by exploring the use of the Business Model Canvas beyond business model design, offering companies a more dynamic and visual strategic approach.

Keywords: Business Model Canvas, Strategic planning, Innovation, Resource alignment, Business model design, Strategic management, SMEs, Adaptability

INTRODUCCIÓN:

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, las organizaciones enfrentan desafíos constantes para adaptarse a las demandas del mercado y mantener una ventaja competitiva sostenible. La planificación estratégica se ha consolidado como una herramienta esencial para dirigir y alinear los esfuerzos organizacionales hacia objetivos a largo plazo. Sin embargo, los métodos tradicionales de planificación estratégica a menudo son criticados por su rigidez y falta de adaptabilidad ante cambios rápidos del entorno.

El Modelo Canvas ha emergido como una herramienta innovadora para diseñar modelos de negocio, ofreciendo una representación visual sencilla y flexible de los elementos clave que conforman una empresa. A pesar de su popularidad en el ámbito del diseño de modelos de negocio, su integración en la planificación estratégica empresarial sigue siendo limitada y poco explorada, especialmente en empresas medianas y grandes. Existe una brecha significativa en la literatura académica y en la práctica empresarial sobre cómo el Modelo Canvas puede integrarse efectivamente en los procesos de planificación estratégica para mejorar la capacidad de respuesta, la innovación y la alineación de recursos organizacionales. Este vacío limita el potencial de las empresas para adoptar enfoques estratégicos más dinámicos y visuales que favorezcan la toma de decisiones colaborativas y basadas en datos y desde este escenario se cuestiona: ¿Cómo puede el Modelo Canvas integrarse en la planificación estratégica empresarial para

optimizar los procesos de diseño, implementación y evaluación estratégica?

El Modelo Canvas ha demostrado ser una herramienta eficaz para conceptualizar modelos de negocio, pero su potencial en el ámbito de la planificación estratégica empresarial no ha sido plenamente estudiado. Este trabajo contribuye a la literatura existente al explorar su uso más allá de la creación de modelos de negocio, abordando un área en la que las herramientas tradicionales como el Balanced Scorecard y el análisis SWOT presentan limitaciones en términos de flexibilidad y enfoque visual.

La integración del Modelo Canvas en la planificación estratégica puede proporcionar a las empresas un marco más adaptable y visual para alinear objetivos, recursos y estrategias, especialmente en un entorno empresarial caracterizado por la digitalización y los cambios rápidos en las preferencias del consumidor. Esto puede beneficiar particularmente a empresas que buscan transformar sus modelos operativos para ser más ágiles e innovadores.

Al optimizar los procesos estratégicos, las empresas pueden mejorar su sostenibilidad y competitividad, generando un impacto positivo en sus empleados, clientes y comunidades. Además, el uso de herramientas visuales y colaborativas como el Modelo Canvas puede fomentar la inclusión y el compromiso de diversos grupos de interés en el proceso estratégico.

Este estudio es relevante y oportuno, ya que explora un enfoque integrado y multidimensional para la planificación estratégica empresarial. La revisión sistemática de la literatura permitirá identificar lagunas y oportunidades, ofreciendo un marco conceptual novedoso que combine la flexibilidad del Modelo Canvas con los principios fundamentales de la administración estratégica.

Realizar una revisión sistemática de la literatura ofrece la posibilidad de identificar las aplicaciones, ventajas y limitaciones del Modelo Canvas en la planificación estratégica empresarial vista desde la perspectiva de otros autores y expertos y proponer un marco conceptual para su integración efectiva.

METODOLOGÍA:

Se realizó una búsqueda exhaustiva en bases de datos científicas reconocidas, como Scopus, Redylac y Google académico. Se emplearon combinaciones de términos y palabras clave relevantes, tales como "Modelo Canvas", "planificación estratégica".

Criterios de Inclusión y Exclusión

Los estudios fueron incluidos si cumplían con los siguientes criterios:

- Tipo de estudio: Artículos originales de investigación que presentaban estudios empíricos o revisiones sistemáticas previas sobre el tema.

- Población: Estudios realizados en cualquier tipo de empresa, independientemente de su tamaño o sector.

- Intervención: Estudios que utilizaban el Modelo Canvas como herramienta de planificación estratégica.

- Resultados: Estudios que reportaban resultados relacionados con las aplicaciones, ventajas, limitaciones o la integración del Modelo Canvas en la planificación estratégica.

- Idioma: Estudios publicados en inglés o español.

Proceso de Selección

Se evaluaron los títulos y resúmenes de los estudios identificados en la búsqueda inicial. A continuación, se realizó una evaluación a texto completo de los estudios seleccionados para determinar su elegibilidad final.

Extracción de Datos

Se diseñó un formulario de extracción de datos para recopilar información relevante de cada estudio incluido, como:

- Características del estudio: (autor, año de publicación, país, diseño del estudio).

- Características de la muestra: (tamaño de la muestra, tipo de empresa).

- Aplicaciones del Modelo Canvas.

- Ventajas identificadas.

- Limitaciones reportadas.

- Marco conceptual propuesto (si lo hay).

Análisis de Datos

Los datos extraídos fueron analizados de forma cualitativa y cuantitativa. Se realizó un análisis descriptivo de las características de los estudios incluidos y de los resultados obtenidos. Además, se llevó a cabo un análisis temático para identificar los principales temas y patrones emergentes en la literatura.

Propuesta de un Marco Conceptual

Con base en la evidencia recopilada y analizada, se propuso un marco conceptual que integró de manera efectiva el Modelo Canvas en la planificación estratégica empresarial. Este marco conceptual se basó en los hallazgos de la revisión sistemática y buscó abordar las limitaciones identificadas en la literatura.

RESULTADOS:

.

DISCUSIÓN:

Para poder iniciar una discusión y por tanto determinar conclusiones es importante definamos el objetivo de la planeación estratégica empresarial y así poder evaluar los resultados de integrar el modelo Canvas en este proceso.

La palabra estrategia del griego “Stategos” que tiene significados tales como, General, Ejercito, también existió el verbo

“Stategos” que significa planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos

La palabra Planificar significa, Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado

De acuerdo con (Chiavenato, I. 2017) La planeación estratégica surge como una necesidad a un entorno empresarial altamente competitivo y dinámico con la finalidad de cooperar de manera estrecha con otras empresas y luchar contra los competidores.

Otra explicación anterior es la de (Peter Druker 1954) Donde Comenta que la habilidad de los gerentes de analizar la situación en un rubro empresarial, así como su capacidad y aptitud para modificarlas contando con el conocimiento de los recursos que se requieren para esto, es el principio de la planeación estratégica empresarial.

La planeación estratégica empresarial tiene como objetivo el lograr que las empresas sobrevivan a través del tiempo en primera instancia, y que están crezcan o se vuelvan más rentables, esto de hacer por medio de ventajas competitivas, que son desarrolladas de manera consiente e inconscientemente por las empresas, sin embargo el objetivo medio de esta planeación es en base de un análisis tanto interno como externo, mejorar ventajas competitivas existentes, o generar ventajas competitivas nuevas en la empresa.

Análisis de los Artículos

Artículo 1: "Using the Business Model Canvas to Guide Doctor of Pharmacy Students in Building Business Plans"

- De qué trata: Describe el uso del Business Model Canvas en un curso universitario para estudiantes de farmacia, con el objetivo de que aprendan a crear planes de negocios para servicios clínicos de farmacia sostenibles.

- Qué se hizo y qué se midió: Se implementó un modelo Canvas modificado con 13 secciones en un curso de gestión de práctica de farmacia. Se evaluó la calidad de los planes de negocios elaborados por los estudiantes.

- Qué se encontró: El uso del Canvas facilitó la enseñanza de conceptos empresariales y ayudó a los estudiantes a elaborar planes de negocios más profesionales.

- Canvas como ventaja: Sí, el Canvas fue crucial para mejorar el aprendizaje y la calidad de los planes de negocios.

- Limitaciones del Canvas: No se mencionan limitaciones específicas.

- Recomendaciones: Se sugiere usar el modelo Canvas como andamio para la enseñanza, seleccionar cuidadosamente las ideas de negocio de los estudiantes, y proporcionar retroalimentación continua.

Artículo 2: "Analysis of Business Development Strategies with Business Model Canvas Approach"

- De qué trata: Analiza las estrategias de desarrollo empresarial de una PYME de procesamiento de manzanas

en Indonesia utilizando el modelo Canvas y un análisis FODA.

- Qué se hizo y qué se midió: Se identificó el modelo de negocio actual de la PYME y se evaluó con un análisis FODA para determinar las estrategias de desarrollo prioritarias.

- Qué se encontró: Se elaboraron estrategias alternativas para la PYME, incluyendo mejoras en marketing, desarrollo de servicios turísticos, optimización de redes sociales, etc.

- Canvas como ventaja: Sí, el Canvas ayudó a identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, y a formular estrategias de desarrollo.

- Limitaciones del Canvas: No se mencionan limitaciones específicas.

- Recomendaciones: Se recomienda que la PYME mejore sus estrategias de marketing, desarrolle servicios turísticos y optimice el uso de redes sociales.

Artículo 3: "Strategic Management Business Model Canvas for Start-Up Company"

- De qué trata: Describe el desarrollo de una empresa emergente de organización de eventos utilizando el modelo Canvas, análisis comparativos y estrategias de gestión.

- Qué se hizo y qué se midió: Se aplicó el modelo Canvas para analizar la situación actual de la empresa y se realizó una investigación comparativa con otras empresas del sector. Se elaboró un plan de desarrollo con acciones específicas.

- **Qué se encontró:** Se identificaron áreas de mejora para la empresa, incluyendo la gestión de relaciones con los clientes, la propuesta de valor y los canales de comunicación.

- **Canvas como ventaja:** Sí, el Canvas permitió visualizar la estrategia de la empresa y facilitó la identificación de áreas de desarrollo.

- **Limitaciones del Canvas:** No se mencionan limitaciones específicas.

- **Recomendaciones:** Se recomienda la creación de un blog, ofrecer pasantías y realizar actualizaciones periódicas en redes sociales.

- **Artículo 4: "Training on Business Planning Using Business Canvas Models"**

- **De qué trata:** El artículo describe un programa de capacitación sobre planificación empresarial utilizando el modelo Canvas para estudiantes de secundaria en Indonesia.

- **Qué se hizo:** Se impartió un curso en línea sobre el modelo Canvas, incluyendo conferencias y discusiones en grupos focales.

- **Hallazgos:** Se encontró que el modelo Canvas es una herramienta eficaz para enseñar a los estudiantes a desarrollar ideas de negocio y planes de negocios.

- **El modelo Canvas como ventaja:** Sí, su simplicidad y facilidad de uso lo hacen ideal para la enseñanza de la planificación empresarial.

- **Recomendaciones:** Implementar el modelo Canvas en la enseñanza del emprendimiento, fomentar la participación

de los estudiantes, y buscar el apoyo de la comunidad empresarial.

Artículo 5: "Business Model Canvas - Overview of the main advantages and disadvantages"

- **De qué trata:** Resume las principales ventajas y desventajas del modelo Canvas, incluyendo su uso en la documentación y desarrollo de modelos de negocio.

- **Qué se hizo y qué se midió:** Se analizó la literatura relevante para compilar las ventajas y desventajas del modelo Canvas.

- **Qué se encontró:** El modelo Canvas es una herramienta útil con ventajas como la documentación clara, la promoción del trabajo en equipo y la flexibilidad. También tiene desventajas como la simplificación del modelo y la falta de análisis del entorno.

- **Canvas como ventaja:** En general, sí, pero se reconocen sus limitaciones.

- **Limitaciones del Canvas:** Simplificación, falta de análisis del entorno, omisión de clientes indirectos y marcos legales.

- **Recomendaciones:** Adaptar el modelo al caso de uso específico y desarrollar una nueva generación del modelo que aborde las desventajas

Artículo 6: "Adaptación del modelo canvas como herramienta competitiva para las mpymes de Lázaro Cárdenas, Michoacán"

- De qué trata: Propone una adaptación del modelo Canvas para las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) de Lázaro Cárdenas, Michoacán, con el objetivo de mejorar su competitividad.

- Qué se hizo y qué se midió: Se analizó el modelo Canvas original y se adaptó para incluir elementos como el costo unitario, la inversión inicial, la mercadotecnia básica y la planeación estratégica.

- Qué se encontró: La adaptación del modelo Canvas facilita su aplicación y comprensión por parte de las mipymes, lo que les permite desarrollar planes de negocio más efectivos.

- Canvas como ventaja: Sí, el modelo Canvas adaptado se considera una herramienta valiosa para la competitividad de las mipymes.

- Limitaciones del Canvas: El modelo original no se adapta completamente a las necesidades de las mipymes en México.

- Recomendaciones: Se recomienda integrar a las microempresas a la formalidad y simplificar su incorporación al sistema tributario.

Artículo 7: "Modelo de negocios y planeación Estratégica en una microempresa"

- De qué trata: Investiga el impacto de la planeación estratégica y el modelo de negocio Canvas en una microempresa de productos de cuero en Guatemala.

- Qué se hizo y qué se midió: Se encuestó a consumidores y microempresarios para determinar el impacto de la planeación estratégica. Se analizó la segmentación de clientes, la propuesta de valor y los canales de distribución.

- Qué se encontró: La planeación estratégica y el modelo Canvas son importantes para las microempresas, pero existe desconocimiento sobre su aplicación. Se identificaron diferentes canales de distribución y la necesidad de mejorar la propuesta de valor.

- Canvas como ventaja: Sí, el modelo Canvas ayuda a las microempresas a comprender su negocio y formular estrategias.

- Limitaciones del Canvas: No se mencionan limitaciones específicas del modelo Canvas.

- Recomendaciones: Se recomienda a los microempresarios buscar apoyo para la formulación de planes de negocio, utilizar las redes sociales, diversificar canales de distribución e implementar cobro con tarjeta de crédito

CONCLUSIONES:

En base al análisis de los 7 artículos científicos, podemos extraer las siguientes conclusiones y recomendaciones sobre el uso del modelo Canvas:

¿Cuándo se recomienda el uso del modelo Canvas?

El modelo Canvas se recomienda en las siguientes situaciones:

- Para la enseñanza de conceptos empresariales: El Canvas facilita la comprensión de los elementos clave de un modelo de negocio de forma visual e intuitiva, lo que lo hace ideal para la enseñanza a estudiantes de diferentes niveles (artículos 1 y 4).

- Para el desarrollo de nuevos negocios o la mejora de existentes: El Canvas ayuda a los emprendedores y empresarios a visualizar su modelo de negocio, identificar áreas de mejora y formular estrategias de desarrollo (artículos 2, 3 y 6).

- Para la planificación empresarial en general: El Canvas proporciona un marco estructurado para la planificación, fomentando el trabajo en equipo y la comunicación (artículo 5).

- Para empresas de cualquier tamaño: Aunque algunos artículos se centran en PYMEs o microempresas, el modelo Canvas es adaptable a empresas de cualquier tamaño (artículos 2, 3, 6 y 7).

¿Cuándo NO se recomienda el uso del modelo Canvas?

Si bien el modelo Canvas es una herramienta útil, es importante tener en cuenta sus limitaciones. No se recomienda como único instrumento en las siguientes situaciones:

- Cuando se necesita un análisis profundo del entorno: El Canvas no incluye un análisis exhaustivo del entorno competitivo, las tendencias del mercado ni los marcos legales (artículo 5).

- Cuando se requiere un alto nivel de detalle: El Canvas ofrece una visión general simplificada del modelo de negocio, por lo que puede no ser suficiente para la planificación operativa o la toma de decisiones complejas (artículo 5).

- Cuando se trabaja con modelos de negocio muy complejos: La simplicidad del Canvas puede dificultar la representación de redes o relaciones complejas (artículo 5).

Ventajas del modelo Canvas:

- Documentación clara y concisa: Permite visualizar el modelo de negocio en una sola página.

- Facilidad de comprensión: Es intuitivo y fácil de entender, incluso para personas sin experiencia en negocios.

- Promueve el trabajo en equipo: Facilita la colaboración y la comunicación entre los miembros del equipo.

- Flexibilidad: Permite realizar cambios y ajustes de forma rápida y sencilla.

- Orientación al cliente: Enfatiza la importancia de la propuesta de valor y la relación con los clientes.

Desventajas del modelo Canvas:

- Simplificación: Puede omitir detalles importantes o no ser adecuado para modelos de negocio complejos.

- Falta de análisis del entorno: No incluye un análisis exhaustivo de la

competencia, las tendencias del mercado o los marcos legales.

- Omisión de clientes indirectos: No considera a los clientes de los clientes (clientes indirectos).
- Dificultad para representar redes complejas: Puede no ser adecuado para empresas con redes de socios o relaciones muy complejas.
- Información adicional para un estudio más certero:

Para complementar el análisis del modelo Canvas, se recomienda considerar la siguiente información:

- Análisis del entorno competitivo: Investigar a los competidores, sus productos o servicios, y sus estrategias de mercado.
- Análisis de las tendencias del mercado: Identificar las tendencias que pueden afectar al negocio, tanto positivas como negativas.
- Análisis de los marcos legales: Comprender las leyes y regulaciones que afectan al sector y a la actividad de la empresa.
- Investigación de mercado: Recopilar datos sobre las necesidades y preferencias de los clientes potenciales.
- Análisis financiero: Realizar proyecciones financieras y evaluar la viabilidad económica del modelo de negocio.

RECONOCIMIENTOS

Este artículo de investigación ha sido posible gracias al apoyo de la Universidad UTEL, que ha proporcionado los recursos y el entorno académico necesarios para su desarrollo. Agradezco especialmente a la Dra. María Aldana por su invaluable guía y mentoría durante todo el proceso de investigación. Su experiencia y conocimiento en el área de la planeación estratégica han sido fundamentales para la elaboración de este trabajo.

Asimismo, quiero expresar mi gratitud a los autores de las siguientes fuentes bibliográficas, cuyas ideas y análisis han contribuido significativamente a la comprensión del Modelo Canvas y su aplicación en la planificación estratégica empresarial citados en el apartado de fuentes bibliográficas.

La revisión de estas obras ha sido esencial para la elaboración del marco conceptual propuesto en este artículo, que busca integrar de manera efectiva el Modelo Canvas en la planificación estratégica empresarial.

REFERENCIAS:

- Holdford, D. A., Pontinha, V. M., & Wagner, T. D. (2022). Using the business model canvas to guide Doctor of pharmacy students in building business plans. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 86(3), 8719. <https://doi.org/10.5688/ajpe8719>
- Mustaniroh, S. A., Prabaningtiyas, N., & Citraresmi, A. D. P. (2020). Analysis of business development strategies with business model canvas approach. *IOP conference series. Earth and environmental science*, 515(1), 012075.

<https://doi.org/10.1088/1755-1315/515/1/012075>

Sonninen., A. (2016). Strategic Management: Business Model Canvas for Start-Up Company. HAAGA-HELIA University of applied Sciences.

I Nyoman Tri Sutaguna, Zaroni, A. N., Pakki, E., Rukmana, A. Y., & Rahayu, P. P. (2023). Training on business planning using business canvas models. *Cakrawala: Jurnal Pengabdian Masyarakat Global*, 2(3), 34–43. <https://doi.org/10.30640/cakrawala.v2i3.1389>

Jan-Oliver, B. M. B. (2021). Business Model Canvas - Overview of the main advantages and disadvantages. IUCF Working Paper No. 6/2021.

Vargas-Hernández, J., Universidad de Guadalajara, Casas Cárdenaz, R., Almanza Jiménez, R., Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas, & Instituto Tecnológico de Lázaro Cárdenas. (2017). ADAPTACIÓN DEL MODELO CANVAS COMO HERRAMIENTA COMPETITIVA PARA LAS MPYMES DE LÁZARO CÁRDENAS, MICHOACÁN. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, 02(03), 146–171. <https://doi.org/10.20872/24478407/regmp.e.v2n3p146-171>

Aguilar, E. U. L. (2017). Modelo de negocios y planeación Estratégica en una microempresa comercializadora de artículos de cuero. UNIVERSIDAD PANAMERICANA Facultad de Ciencias Económicas.

Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica Fundamentos y aplicaciones* (Dra. Elvira Anzola González Dr. Fernando Granados Ruiz Dr. Luis Felipe Miguel Llanos Reynoso Mtra. Lorena Martínez Verduzco Dra. Argentina Soto Maciel, Ed.). Mc Graw Hill.

Jama-Zambrano, V. R. (2019). Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN : 2588-090X . Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 4(10), 35–57. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.37>

Ulin, R. P. (1954). The Practice of Management by Peter F. Drucker. *Challenge*, 3(3), 61–64. <https://doi.org/10.1080/05775132.1954.11468040>

Palacios Rodríguez, Miguel Ángel. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 2756. <https://dx.doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>

Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63-72.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215.

Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.

Christensen, C. M., Johnson, M. W., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.

Clauss, T. (2017). The business model canvas as a tool for strategy formulation. *Journal of Business Strategy*, 38(2), 49-58.

Den Hertog, P., Van der Aa, W., & De Jong, M. W. (2010). Capabilities for managing service innovation: Towards a

- conceptual framework. *Journal of Service Management*, 21(4), 490-514.
- Drucker, P. F. (2002). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 80(8), 95-102.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200-227.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Pearson UK.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 57-68.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Reis, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.