

Innovación y Emprendimiento

Modelo de negocio Canvas

Clase 11



INTRODUCCIÓN

El Modelo de Negocio Canvas, desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, es una herramienta estratégica visual que simplifica la planificación empresarial. Su estructura –de nueve módulos– permite analizar, diseñar y validar modelos de negocio de forma ágil, facilitando la identificación de fortalezas, debilidades y oportunidades. Al centralizar en un solo lienzo elementos como propuesta de valor, segmentos de clientes y recursos clave, facilita una visión global del negocio que promueve la colaboración interdisciplinaria.

A través de la metodología Lean Startup, el Canvas es dinámico: las hipótesis se ponen a prueba en el mercado, se validan o descartan; y el modelo se adapta mediante iteraciones o pivotes, buscando siempre la optimización del aprendizaje validado. Esto convierte al Business Model Canvas (BMC) en una herramienta central tanto para emprendedores como para empresas consolidadas que buscan reinventar su forma de generar valor.

Clase 11. RDA2: Identifica metodologías y herramientas de gestión de emprendimientos que faciliten la gestión de proyectos de forma estratégica e innovadora.

11. Modelo de negocio Canvas

11.1. Propuesta de valor y segmentos de clientes.

La propuesta de valor define el conjunto de productos, servicios y beneficios que una empresa ofrece para resolver problemas concretos o satisfacer deseos específicos de sus clientes. Este bloque describe por qué los consumidores eligen una empresa sobre otra. Se estructura atendiendo tres elementos clave: trabajos que se deben realizar ('jobs'), molestias o dolencias ('pains') y ganancias esperadas ('gains').

Para Fundación Diseño de Interacción (2024), los trabajos funcionales incluyen las tareas que los clientes buscan realizar (cómo preparar alimentos sanos); los emocionales, cómo desean sentirse (por ejemplo, tranquilos y seguros al consumir

alimentos); y los sociales involucran cómo desean ser percibidos (tal vez recursos responsables con el medioambiente)



Figura 1. *Propuesta de valor*

Nota. Imagen referente a la propuesta de valor. Tomado de <https://www.freepik.es/>

Los segmentos de clientes representan los grupos o nichos a los que la empresa apunta. Se

pueden clasificar según criterios demográficos, geográficos, psicográficos o comportamentales. Para que un segmento sea viable, debe compartir necesidades que justifiquen una oferta diferenciada, requerir canales únicos, demandar tipos específicos de relación o tener perfiles de rentabilidad distintos. Un ejemplo real sería dividir entre madres primerizas y chefs profesionales, cada uno con expectativas culinarias y de servicio bien diferentes (Creately, 2025).

El vínculo entre propuesta de valor y segmento de clientes es esencial; sin segmentación precisa, la propuesta puede resultar demasiado genérica o desconectada del cliente real. El lienzo del Canvas promueve este alineamiento al diseñar módulos interconectados. Así, cada segmentación define una propuesta adaptada, el canal más eficaz para llegar al cliente y el tipo de relación necesario. El objetivo final: maximizar adquisición, retención y satisfacción (Creately, 2025).

Figura 2. Segmento de mercado

Nota. Imagen referente al segmento de mercado. Tomado de <https://www.freepik.es/>



11.2. Recursos, actividades y socios clave

Según Strategic Management Insight (2025), los recursos clave son todos los activos necesarios para construir y entregar la propuesta de valor, mantener relaciones con clientes, acceder a canales específicos y generar fuentes de ingresos. Se dividen en físicos (equipos, instalaciones), intelectuales (patentes, software), humanos (equipos especializados) y financieros (capital, líneas de crédito). Las empresas tecnológicas, por ejemplo, suelen tener como recurso principal sus desarrolladores y plataformas digitales; un restaurante, en cambio, depende de una cocina bien equipada y chefs capacitados.



Figura 3

Recursos clave

Nota. La imagen hace referencia a los recursos clave. Tomado de <https://www.freepik.es/>

Según Digital Enterprise (2025) las actividades clave representan las acciones operativas esenciales para que el negocio sea funcional.

Incluyen producción, marketing, gestión de relaciones y logística. En startups, estas actividades están alineadas a su propuesta y modelo operativo: una fintech puede priorizar compliance (conjunto de políticas, procedimientos y controles que una empresa implementa para asegurar el cumplimiento de leyes, regulaciones, estándares éticos y normativas internas aplicables), desarrollo de plataforma y atención al cliente; mientras una ONG se enfocará en recaudación, sensibilización y ejecución de proyectos.

Los socios clave consisten en alianzas externas, en forma de joint ventures (acuerdo comercial en el que dos o más partes colaboran en un proyecto específico, compartiendo la propiedad, los riesgos y los beneficios), proveedores, aliados estratégicos u organizaciones públicas. Sirven para asegurar suministros, compartir riesgos, acceder a tecnologías o ampliar mercados. El socio puede suplir deficiencias tecnológicas o de

capacidades internas, reducir costos operativos o aumentar la verticalización del negocio.

La integración estratégica entre estos tres elementos es vital para construir un modelo eficiente y sostenible. Por ejemplo, si se lanza un servicio de entrega de alimentos orgánicos en Ecuador, los recursos podrían incluir vehículos refrigerados y plantas de empaque; las actividades podrían focalizarse en la logística y la calidad; los socios podrían ser agricultores locales certificados y cooperativas; esta estructura permite ofrecer productos frescos en plazos óptimos, reforzando credibilidad y propuesta saludable.

Es crucial revisar periódicamente cada módulo, para aprovechar sinergias, optimizar costos y mejorar condiciones operativas. Con los recursos y actividades adecuadas, y al multiplicar el alcance con socios activos, una empresa puede escalar con mayor rapidez y menor desgaste económico.

11.3. Aprendizaje validado y pivoteo

El aprendizaje validado es el centro de la metodología Lean Startup, propuesta por Eric Ries. Empieza con la construcción de un producto mínimo viable (MVP), que permite medir interacciones reales de usuarios y recopilar datos cuantitativos y cualitativos. El objetivo es validar o invalidar hipótesis sobre el mercado y el cliente, en un proceso iterativo y científico (construir-medir-aprender). Estas métricas permiten conocer el progreso real y tomar decisiones informadas (CoVince, 2025).

Figura 4

Aprendizaje validado

Nota. La imagen hace referencia al aprendizaje validado. Tomado de <https://www.freepik.es/>

El pivoteo es el ajuste estratégico dirigido por los resultados del aprendizaje validado. No implica



cambiar de negocio, sino modificar piezas clave del modelo (como segmentos, canales, propuestas o fuente de ingresos). Los pivotes pueden adoptar múltiples formas: de zoom-in (enfocar más en una parte de la oferta), zoom-out, cambio de segmento, motor de crecimiento o modelo monetario (Felin et al., 2020).

Figura 5

Evaluación para pivoteo

Evaluation				
Customer Satisfaction				
On the scale of 1 to 4 how would you rate your satisfaction?				
	Excellent	Good	Average	Poor
Product				
1. Overall quality	☐	☒	☐	☐
2. Product value	☒	☐	☐	☐
3. Product reliability	☐	☒	☐	☐
4. Packaging	☐	☐	☒	☐
Service				
1. Overall quality	☐	☐	☒	☐
2. Website performance	☐	☐	☐	☒
3. In-store experience	☐	☐	☐	☒
4. Purchase service	☒	☐	☐	☐
5. Customer service	☐	☐	☐	☐

Nota. Imagen hace referencia a la evaluación realizada para el proceso de pivoteo.

Tomado de <https://www.freepik.es/>

La integración con el Canvas permite testear cada bloque con hipótesis específicas. Por ejemplo:

- Si la propuesta de valor no atrae, se ajusta el producto.
- Si no se alcanza al público deseado, se pivotan los canales o segmentos.
- Cuando los costos superan los ingresos, se replantean recursos o socios.

Así, un módulo efectivo se retroalimenta de datos, facilitando la adaptación continua. El proceso propicia la evolución ágil del modelo, reduciendo incertidumbre y riesgo.

La combinación de Lean Startup y Canvas crea una cultura organizacional enfocada en la validación empírica, mejora iterativa y adaptación rápida. Esta metodología es altamente eficaz para startups y también valiosa para empresas consolidadas que buscan innovación continua.

ENLACES DE COMPLEMENTO

- ✓ **Título del enlace relacionado:** Modelo de negocio Canvas.
- ✓ **Descripción:** YouTube - video en español que explica paso a paso cómo aplicarlo. Publicado por: Tiempo de emprender, 2022.
- ✓ **Enlace:** <https://www.youtube.com/watch?v=OnvW8vbM02U>

- ✓ **Título del enlace relacionado:** Ejemplo de pivote mediante aprendizaje validado.
- ✓ **Descripción:** Publicación en LinkedIn (publicada el 31 de octubre de 2025) que habla acerca del poder del cambio de enfoque a través del aprendizaje validado.
- ✓ **Enlace:** <https://www.linkedin.com/pulse/case-study-imvu-power-pivot-through-validated-michael-jordan-pilgreen-07d6e>

Referencias citadas en la Clase 11

CoVince. (2025). Obtenido de

<https://covince.com/insights/CoVince/en/IntegratingLeanStartupPrincipleswithBusinessModelCanvas/33d782cb-71fb-475a-bfa3-a711260cb3be>

Creately. (2025). *Creately*. Obtenido de <https://creately.com/guides/business-model-canvas-explained/>

Digital Enterprise. (2025). *Digital Enterprise*. Obtenido de

<https://digitalenterprise.org/models/canvas/key-activities/>

Felin, T., Gambardella, A., Stern, S., & Zenger, T. (2020). *Lean startup and the business model: Experimentation revisited*. 1-6. Obtenido de <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/134124/1-s2.0-S0024630119301505-main.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Strategic Management Insight. (2025). *Strategic Management Insight*. Obtenido de <https://strategicmanagementinsight.com/tools/business-model-canvas-bmc/>

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Aprendizaje validado. Proceso para obtener evidencia empírica sobre hipótesis de negocio mediante producto mínimo viable y análisis de métricas reales.

Pivote. Cambio estratégico en uno o varios bloques del Business Model Canvas, basado en aprendizajes validados, orientado a mejorar la propuesta o encaje de mercado.

RECURSOS DE PROFUNDIZACIÓN

- ✓ **Título del recurso relacionado:** Caso práctico empresarial: Ecoagro Ecuador
- ✓ **Descripción del recurso:** este recurso presenta un caso práctico empresarial en el cual, Su modelo de negocio se basa en el aprovechamiento de residuos orgánicos para fabricar fertilizantes sostenibles, integrando alianzas con municipios y redes agrícolas locales. El análisis del caso permite comprender cómo se aplican los bloques del Modelo de Negocio Canvas en un contexto real, incluyendo la propuesta de valor, segmentación de clientes, recursos clave, actividades esenciales y socios estratégicos.

Este recurso permitirá profundizar en la relación entre la propuesta de valor y los segmentos de clientes, evaluar la coherencia entre recursos, actividades y socios clave, y analizar cómo el aprendizaje validado y el pivoteo pueden transformar un modelo de negocio. Además, servirá como base para responder preguntas críticas que fomentan el pensamiento estratégico y la aplicación práctica del Canvas en empresas locales.

- ✓ **Desarrollo del caso de estudio:** Caso de estudio: Ecoagro Ecuador

Ecoagro, al segmentar sus clientes en pequeños agricultores, cooperativas y viveros eco-friendly, logró identificar necesidades específicas: acceso a insumos orgánicos

confiables y capacitación técnica. Esta segmentación le permitió diseñar propuestas diferenciadas, como kits de fertilización adaptados a cultivos locales y talleres prácticos. El enfoque segmentado, muestra cómo la propuesta de valor se ajusta a las expectativas de cada grupo, generando confianza y fidelización.

En cuanto a recursos, actividades y socios clave, Ecoagro ha consolidado alianzas con municipios para la recolección de residuos orgánicos, lo que reduce costos y asegura materia prima constante. Sus actividades incluyen pruebas de calidad y asesorías personalizadas, mientras que sus recursos humanos aportan conocimiento técnico especializado.

Finalmente, el aprendizaje validado se refleja en la estrategia de producto mínimo viable (MVP) que Ecoagro implementó: kits de prueba distribuidos a agricultores seleccionados. Tras analizar métricas de uso y retroalimentación, la empresa descubrió que los clientes valoraban más la asesoría técnica que el producto en sí. Este hallazgo llevó a un pivote en su propuesta, incorporando servicios de capacitación como parte central del modelo.

Preguntas para resolver del caso de estudio

1. ¿Cómo se alinean los segmentos de clientes definidos por Ecoagro con su propuesta de valor? Analiza fortalezas y áreas de mejora potencial.
2. Evalúa cómo los recursos, actividades y socios clave de Ecoagro se combinan para respaldar la viabilidad de su modelo de negocio.

Identifica y justifica un posible pivote que Ecoagro podría considerar tras un aprendizaje validado, y cómo este impactaría en sus bloques del modelo de negocio Canvas.



La excelencia no se improvisa

síguenos

