

Innovación y Emprendimiento

Metodologías de innovación:
Design Thinking, Lean Startup,
Modelo de Negocio Canvas

Clase 4



INTRODUCCIÓN

La innovación es la clave para la supervivencia y el crecimiento en el entorno empresarial moderno, caracterizado por una disrupción constante y la rápida evolución de las demandas del consumidor. Para gestionar este proceso complejo, de manera estructurada y eficiente, han surgido diversas metodologías que transforman la creatividad en resultados tangibles; a través de la generación de ideas, las cuales se conviertan en soluciones que resulten viables económica y técnicamente. La integración de enfoques centrados en el ser humano, la validación empírica y el diseño estratégico se ha vuelto esencial para que las organizaciones naveguen la incertidumbre y minimicen el riesgo inherente al lanzamiento de nuevos productos o servicios al mercado.

Tres de las metodologías más influyentes y complementarias en este ecosistema son el Design Thinking, el Lean Startup y el Modelo de Negocio Canvas. El Design Thinking, con su enfoque en la empatía y la ideación, sienta las bases al asegurar que se resuelva el problema correcto para el usuario final. El Modelo de Negocio Canvas proporciona el marco estratégico para visualizar y diseñar la arquitectura completa del valor, desde la propuesta hasta los flujos de ingresos. Finalmente, el Lean Startup introduce la disciplina de la validación temprana y el aprendizaje continuo, utilizando el ciclo construir-medir-aprender, a través de la generación de mejoras graduales o radicales en un producto o servicio para optimizarlo.

Clase 4. RDA 1: Comprende los principios básicos de innovación y emprendimiento para identificar sus aplicaciones en el campo de la negociación y ventas.

4. Metodologías de innovación: Design Thinking, Lean Startup, Modelo de Negocio Canvas

4.1. Design Thinking: ideación y prototipado para soluciones centradas en el usuario

El Design Thinking (pensamiento de diseño) es una metodología de resolución de problemas centrada en el ser humano, que busca abordar problemas complejos de maneras creativas e innovadoras. Su esencia radica en una profunda empatía hacia el

usuario o cliente final. Este enfoque se desarrolla a través de cinco etapas: empatizar, definir, idear, prototipar y testear.

Figura 1

Etapas del Design Thinking



Nota. Imagen referente a las etapas del Design Thinking. Creación propia (Torres, 2025)

La fase de empatizar implica sumergirse en la experiencia del usuario para comprender sus necesidades, deseos y los desafíos que enfrentan, un paso crucial que va más allá de la simple recolección de datos para entender el ‘por qué’ detrás del comportamiento. Esta comprensión se afianza en la fase de definir, donde se formula una declaración de problema accionable y centrada en el usuario.

Para IBM (2023), el Design Thinking ha demostrado que estas fases son esenciales para fomentar la innovación no lineal, permitiendo centrarse no solo en la viabilidad técnica y económica, sino fundamentalmente en los deseos y expectativas de clientes o usuarios, especialmente en la creación de servicios digitales accesibles e inclusivos, superando los sesgos del desarrollo tradicional.

La etapa de ideación se enfoca en generar la mayor cantidad de soluciones posibles, sin juicios iniciales. En esta fase se aplican técnicas como la lluvia de ideas (*brainstorming*) o *scamper*; las cuales, estimulan la creatividad y fomentan ideas innovadoras con valor agregado.

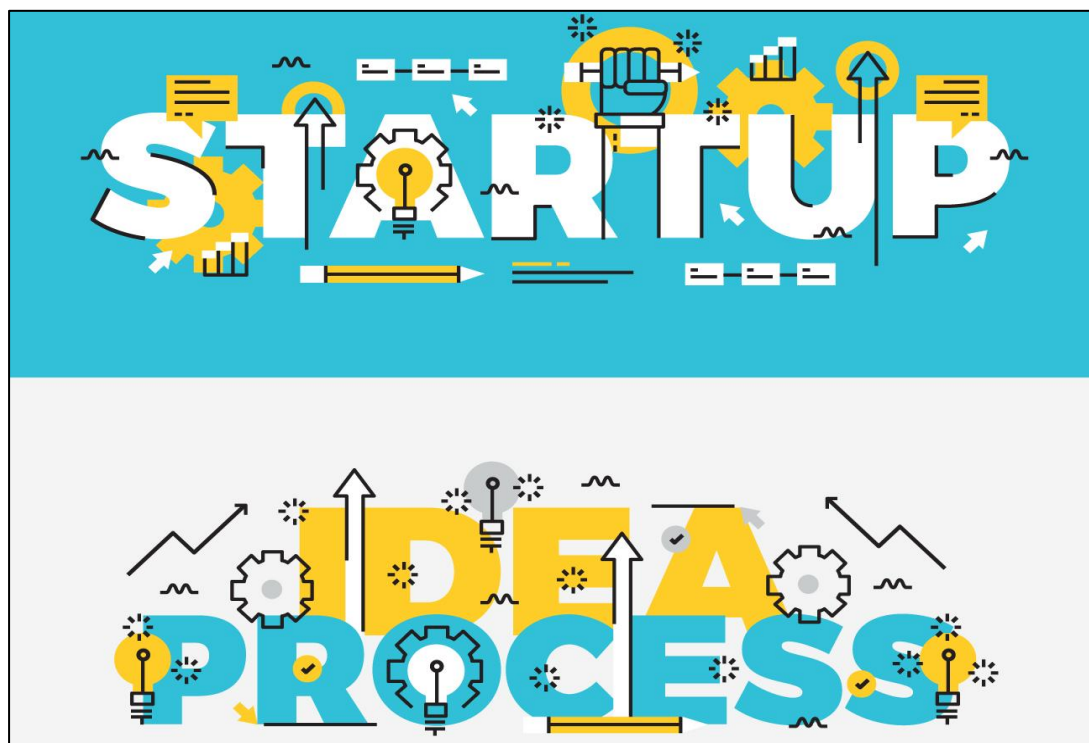
Finalmente, el prototipado consiste en hacer versiones sencillas y rápidas de las mejores ideas. En esta fase se crean modelos o versiones iniciales de una idea para probarla (testearla) y mejorarla rápidamente, permitiendo a los diseñadores y usuarios interactuar con una representación tangible de una solución. El objetivo es visualizar ideas para obtener retroalimentación, identificar problemas y validar la viabilidad antes de invertir en el producto final.

4.2. Lean Startup: validación temprana, aprendizaje continuo y minimización de riesgos

Según Appleute (2024), es una metodología que busca reducir el riesgo de lanzar un nuevo producto o negocio centrándose en la experimentación científica, el mejoramiento continuo de productos y el aprendizaje validado. Su principio rector es construir productos que satisfagan a los clientes y no solo por la visión del fundador.

Figura 2

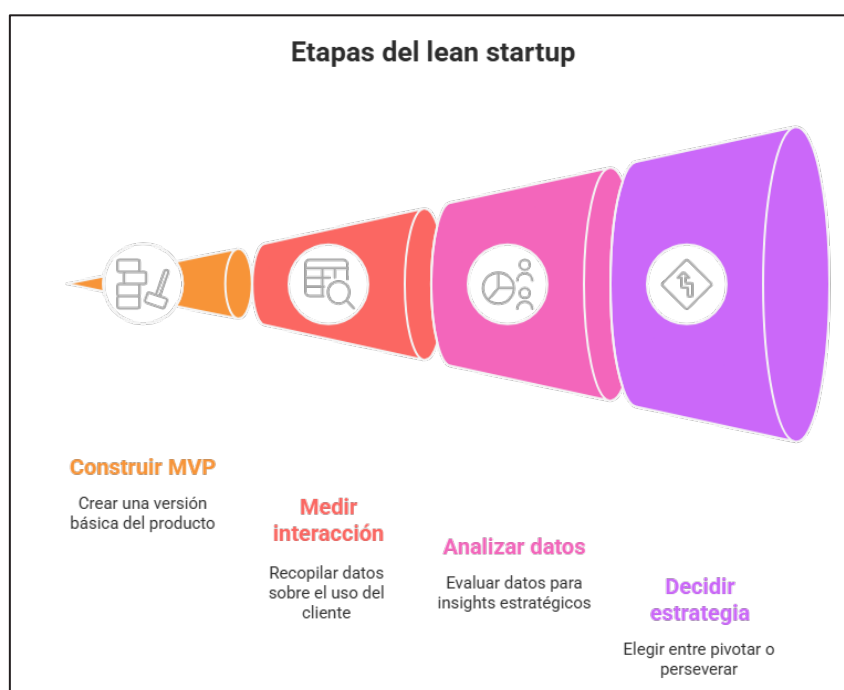
Startup



Nota. Imagen referente a Startup. Tomado de <https://www.freepik.es/>

El corazón de lean startup es el ciclo de **construir-medir-aprender (BML)**.

Figura 3. Etapas de lean startup



Nota. Etapas del lean startup. Fuente: Appleute (2024)

1. **Construir.** Esta fase se centra en desarrollar el producto mínimo viable (MVP) con la mayor celeridad posible, invirtiendo el mínimo de esfuerzo y recursos. El objetivo del MVP no es ser perfecto, sino una versión con solo las características esenciales para probar una hipótesis de valor. Se busca crear un producto que sea lo suficientemente funcional para atraer a los primeros adoptantes y comenzar el ciclo de aprendizaje de inmediato.
2. **Medir.** Una vez que el MVP está en manos de los clientes, esta fase se enfoca en recolectar datos cuantificables sobre su interacción con el producto. Es crucial utilizar métricas accionables (como la tasa de retención o conversión) y evitar las métricas de vanidad (como el número total de descargas). La meta es obtener conocimiento objetivo y validar si la hipótesis de valor inicial se sostiene en el mercado real.
3. **Aprender.** En esta fase, se analizan los datos recopilados para generar aprendizaje validado sobre el mercado y el comportamiento del cliente. Este conocimiento es el que permite al equipo tomar la decisión estratégica más importante. Si las hipótesis se validan, el equipo persevera; si se refutan, el

equipo debe pivotar, realizando un cambio de rumbo estructurado para probar una nueva hipótesis.

El Lean Startup se ha consolidado como un marco indispensable para la innovación, ya que transforma el proceso de creación de nuevos productos y negocios al reemplazar la planificación extensa con la experimentación rápida y validada. Su aplicación es crucial, porque permite a las organizaciones minimizar el riesgo y el desperdicio de recursos, asegurando que la inversión se dirija solo a aquellas características que el cliente realmente valora. Al centrarse en el ciclo constante construir-medir-aprender (BML) y fomentar la toma de decisiones basada en datos concretos, el lean startup facilita una adaptación ágil al mercado. En esencia, esta metodología no solo acelera el lanzamiento, sino que garantiza que los esfuerzos se traduzcan en un producto viable, rentable y escalable a largo plazo, aumentando significativamente las probabilidades de éxito sostenible.

4.3. Modelo de Negocio Canvas: diseño integral de propuestas de valor, clientes, recursos y alianzas

Según Emprendimiento (2024), el *Modelo de Negocio Canvas* (*Business Model Canvas* - BMC) es una herramienta de gestión estratégica, que permite describir, diseñar, desafiar e inventar modelos de negocio. Se presenta como un lienzo visual, que consta de nueve bloques interconectados.

El Modelo de Negocio Canvas (BMC) se establece como la herramienta estratégica esencial para la visualización y gestión integral de cualquier empresa. Su aplicación es crucial, porque condensa la complejidad del negocio en nueve bloques interconectados de una sola página, facilitando la comprensión y la comunicación de la estrategia. Permite a los equipos alinear su propuesta de valor con la estructura de costos y los segmentos de clientes, asegurando la coherencia del modelo.

Figura 4. Modelo de negocio Canvas



Nota. Imagen referente a los bloques del modelo de negocio Canvas. Tomado de <https://upnify.com/es/blog/modelo-canvas.html>

1. Segmentos de clientes. Este bloque define los grupos específicos de personas u organizaciones a los que la empresa busca servir y crear valor, siendo el punto de partida del diseño del modelo. Una segmentación efectiva requiere comprender sus necesidades, problemas y deseos específicos. Es crucial determinar quiénes son los clientes más importantes, para focalizar correctamente la propuesta de valor.

2. Propuesta de valor. Es el núcleo del modelo; describe el paquete de productos y servicios que generan valor para un segmento de clientes particular. Define por qué un cliente elige a la empresa sobre la competencia; ya sea por novedad, rendimiento, personalización, diseño o reducción de costos. Se centra en resolver un problema o satisfacer una necesidad específica mejor que cualquier alternativa existente en el mercado.

3. Canales. Este bloque describe cómo la empresa se comunica con sus segmentos de clientes y cómo les entrega la propuesta de valor. Los canales cubren todo el viaje del cliente: conocimiento, evaluación, compra, entrega y posventa. Pueden ser propios

(fuerza de ventas, sitio web) o de socios (tiendas minoristas, distribuidores), y su eficiencia impacta en la experiencia del usuario.

4. Relación con clientes. Define el tipo de vínculo que la empresa establece con sus segmentos de clientes específicos, siendo vital para la adquisición, retención y aumento de las ventas. Las relaciones pueden variar desde el autoservicio y la automatización, hasta la asistencia personal dedicada o la creación de comunidades. La elección de la relación influye directamente en la experiencia del cliente y la estructura de costos.

5. Fuentes de ingreso. Representa el dinero que la empresa genera de cada segmento de clientes una vez que la propuesta de valor ha sido entregada con éxito. Este bloque va más allá del precio, incluyendo los mecanismos de monetización, como ventas directas, suscripciones, alquileres, licencias o publicidad. Es crucial identificar la disposición y la forma de pago preferida por el cliente para asegurar la rentabilidad.

6. Recursos clave. Describe los activos más importantes que se necesitan para que el modelo de negocio funcione, permitiendo la creación y entrega de la propuesta de valor. Se clasifican típicamente en cuatro categorías: físicos (instalaciones, equipos), intelectuales (patentes, *software*, datos), humanos (personal especializado) y financieros (capital, líneas de crédito). La posesión o el acceso a estos recursos es vital para la ventaja competitiva.

7. Actividades clave. Son las acciones más importantes que la empresa debe realizar para operar con éxito y entregar su propuesta de valor. Varían según el tipo de negocio e incluyen producción, resolución de problemas, mantenimiento de plataformas o redes de distribución. Estas actividades son las que generan valor y deben alinearse con la estructura de costes y los flujos de ingresos.

8. Socios clave. Define la red de proveedores, aliados y socios estratégicos que son necesarios para optimizar el modelo de negocio y reducir riesgos o costes. Estas alianzas son críticas para adquirir ciertos recursos clave, realizar actividades clave específicas o acceder a nuevos mercados y tecnologías. Las asociaciones deben ser mutuamente beneficiosas para el éxito sostenible de la cadena de valor.

9. Estructura de costos. Este bloque detalla los costos más significativos incurridos al operar el modelo de negocio, siendo la base para calcular la rentabilidad. La estructura puede estar impulsada por costos (minimizando el gasto) o por valor (ofreciendo un valor *premium*). Incluye costos fijos (salarios, alquileres) y variables (producción, distribución) necesarios para llevar a cabo las actividades clave.

Figura 5. *Negocios*



Nota. Imagen referente a los negocios. Tomado de <https://www.freepik.es/>

El Business Model Canvas permite contrastar supuestos con datos reales, identificar vacíos operativos o financieros y, sobre todo, crear un lenguaje común que facilita la toma de decisiones fundamentadas. Esta capacidad de ofrecer una ‘radiografía instantánea’ del negocio lo ha convertido en una herramienta imprescindible para emprendedores, startups y organizaciones que buscan innovar con disciplina y claridad.

ENLACES DE COMPLEMENTO

- ✓ **Título:** 5 sectores económicos que tendrán una elevada demanda en el futuro según el Foro Económico Mundial
- ✓ **Descripción:** YouTube – video en español que explica los 5 sectores económicos que tendrán una elevada demanda en el futuro según el Foro Económico Mundial. Publicado por: BBC News Mundo, 2024.

- ✓ **Enlace:** <https://www.youtube.com/watch?v=9X9l6bLGLXk>
- ✓ **Título del enlace relacionado:** 5 tendencias de emprendimiento que marcarán la segunda mitad de 2025
- ✓ **Descripción:** Publicación en el sitio web de IMPAQTO (publicada el 1 de julio de 2025) que habla acerca de las tendencias que pueden impactar el rumbo de los negocios en 2025.
- ✓ **Enlace:** <https://impaqto.net/5-tendencias-de-emprendimiento-que-marcaran-la-segunda-mitad-de-2025/>

REFERENCIAS CITADAS EN LA CLASE 4

Appleute. (2024). *Appleute*. Retrieved from <https://www.appleute.de/es/lean-startup/>

Emprendimiento. (2024). *Emprendimiento*. Retrieved from <https://emprendimiento.ec/business-model-canvas/modelo-de-negocio-canvas-2/>

IBM. (2023). *IBM*. Retrieved from <https://www.ibm.com/mx-es/think/topics/design-thinking>

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Validación temprana.** Es un proceso estratégico para confirmar si una idea de negocio, producto o servicio resuelve un problema real antes de invertir tiempo y dinero significativos.
- **Segmentación.** Es el proceso de dividir un todo en partes más pequeñas y homogéneas, llamadas segmentos. En marketing, se trata de agrupar a los clientes potenciales en grupos más pequeños basados en intereses o características similares para personalizar estrategias.

RECURSOS DE PROFUNDIZACIÓN

- ✓ **Título del recurso relacionado:** Caso práctico empresarial: KrugerLabs Ecuador

- ✓ **Descripción del recurso:** este recurso presenta un caso práctico empresarial en el cual, se verifica como Kruger Labs ha desarrollado un modelo de aceleración de negocios en el Ecuador y en varios países en el mundo.

Este recurso permitirá profundizar acerca de una propuesta de valor altamente especializada en la gestión de modelos de negocio con escalabilidad, exponencialidad y sostenibilidad.

Desarrollo del caso de estudio

Caso de estudio: KrugerLabs Ecuador

KrugerLabs es el brazo de innovación abierta y aceleración de startups de Kruger Corporation, una de las empresas de tecnología con más trayectoria en Ecuador, con más de 30 años en el mercado. Nació en 2013 como una iniciativa para impactar el desarrollo de la economía digital y del conocimiento en el país.

Históricamente, Kruger Corporation se enfocó en proveer soluciones de *software* y consultoría tecnológica a grandes empresas. Sin embargo, al observar la creciente necesidad de agilidad y la irrupción de modelos de negocio exponenciales, KrugerLabs fue concebida para conectar el músculo corporativo con la velocidad de las *startups*. Funciona como un ecosistema que aplica activamente las metodologías de **Design Thinking** y **Lean Startup** en Ecuador.

Propuesta de valor y modelos aplicados

KrugerLabs ofrece una Propuesta de Valor (BMC) dual y altamente especializada, sustentada en la aplicación constante de las metodologías ágiles:

1. Para startups (emprendimientos tecnológicos): aceleración de crecimiento a través de un programa que garantiza exponencialidad, escalabilidad y sostenibilidad. Esto se logra mediante el acceso a su red de mentores globales, *know-how* tecnológico (Inversión en Especies valorada en hasta USD 200 000) y conexión directa con fondos de inversión nacionales e internacionales, validando rápidamente sus modelos de negocio (*Lean Startup: Construir-Medir-Aprender*).

2. Para Corporativos (empresas establecidas): transformación digital e intrainnovación. KrugerLabs actúa como un laboratorio externo que utiliza metodologías como Design Thinking para diagnosticar problemas, prototipar soluciones disruptivas y reestructurar modelos de negocio obsoletos, inyectando agilidad en las operaciones tradicionales.

Segmentos de Clientes y Mercado

KrugerLabs se dirige principalmente a dos segmentos de clientes de alto impacto:

- **Startups en etapas *seed* o *pre-seed* con base tecnológica (Fintech, Agrotech, Edutech, etc.):** emprendimientos que ya tienen un producto mínimo viable (MVP) y buscan tracción, facturación y escalabilidad rápida hacia mercados internacionales.
- **Grandes corporaciones y Pymes en proceso de transformación:** Empresas que necesitan innovar en sus productos, procesos o modelos de negocio, pero carecen de la agilidad interna para hacerlo, buscando externalizar el riesgo de la innovación disruptiva.

El mercado no se limita a Ecuador, sino que tiene un claro enfoque en la internacionalización, facilitando el *soft landing* de *startups* ecuatorianas y latinoamericanas en redes globales, aprovechando las alianzas estratégicas de Kruger Corp en más de 50 países.

Preguntas para resolver del caso de estudio

Aplicación de Lean Startup. Identifique un ejemplo específico de cómo KrugerLabs ayuda a sus startups a implementar las tres fases del ciclo Construir-Medir-Aprender (BML). ¿Cuál sería el Producto Mínimo Viable (MVP) que se podría testear rápidamente en una startup de Fintech (Tecnología Financiera) dentro de este ecosistema?

Modelo Canvas y Propuesta de Valor Dual. Analice los Recursos Clave y las Actividades Clave (BMC) que KrugerLabs debe poseer o realizar para poder ofrecer simultáneamente su doble Propuesta de Valor a startups (aceleración tecnológica) y a corporativos (transformación y agilismo).



La excelencia no se improvisa

síguenos

