

ANÁLISIS DE LA ADOPCIÓN DEL MODELO CANVAS EN MEXICO Y COLOMBIA



LEIDY FERNANDA ABELLA PABÓN
JACKLIN JACKSIRIS PENAGOS CAMACHO



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
VILLAVICENCIO
2024

ANÁLISIS DE LA ADOPCIÓN DEL MODELO CANVAS EN MEXICO Y COLOMBIA

LEIDY FERNANDA ABELLA PABÓN
JACKLIN JACKSIRIS PENAGOS CAMACHO

Monografía de Seminario Internacional de Profundización (Sistematización de experiencias)
como requisito para optar al título de Administrador de Empresas Agropecuarias

Asesor
Mg. AMABLE JOSÉ PÉREZ
Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS...
VILLAVICENCIO
2024

Autoridades Académicas

P. Álvaro José ARANGO RESTREPO, O.P..

Rector General

P. Mauricio Antonio CORTÉS GALLEGO, O.P.

Vicerrector Académico General

P. José Antonio BALAGUERA CEPEDA, O.P.

Rector Seccional Villavicencio

P. Adrián Mauricio GARCÍA PEÑARANDA, O.P.

Vicerrector Académico Seccional Villavicencio

Mg. Julieth Andrea SIERRA TOBÓN

Secretaria Seccional Villavicencio

P. Kimmeln Noarli CARDENAL CASAS, O.P.

Decano de División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Mg. Mario Fernando PRIETO DELGADILLO

Decano Facultad Administración de Empresas Agropecuarias

Agradecimientos

Las autoras.

Contenido

	Pág.
Resumen	10
Prólogo.....	12
1. Introducción.....	14
2. Objetivos	17
2.1 Objetivo general.....	17
2.2 Objetivos específicos	17
3. Desarrollo	18
3.1 Modelo de negocio Canvas: Creación e historia.....	20
3.2 Modelo Canvas	21
3.3 Descripción del Modelo.....	21
3.4. Concepto del modelo de negocio	22
3.4 Aplicaciones del lienzo Canvas	23
3.5.1 Desarrollo de Nuevos Modelos de Negocio	24
3.5.2 Innovación y Adaptación en Empresas Existentes	24
3.5.3 Diseño de Estrategias de Marketing	25
3.5.4 Evaluación y Optimización de la Estructura de Costos.....	25
3.5.5. Fomento de la Cultura de Colaboración y Trabajo en Equipo	26
3.5.6 Planificación Financiera y Proyecciones	26
3.5.7 Validación y Pivotaje de Ideas de Negocio	27
3.5.8 Facilitación de Alianzas Estratégicas	27
3.5.9 Entrenamiento y Formación Empresarial	28
3.5 Teoría del modelo del negocio o lienzo Canvas, respecto a la propuesta de valor (precio, novedad, calidad, conveniencia, marca, desempeño, reducción de riesgos, diseño y customización)	28
4. Identificación de similitudes y diferencias clave en la adopción del modelo entre México y Colombia	31
5. Estrategias y recomendaciones para promover la adopción del modelo de lienzo Canvas en Colombia y México.	34

6. Visión integral de adopción del modelo Canvas	38
Entre las estrategias para promover su adopción en México se encuentran:.....	38
Conclusiones	40
Recomendaciones	43
Referencias bibliográficas	44
Anexos	45

Lista de Tablas

Pág.

Tabla 1. 31

Tabla 2. 38

Lista de Figuras

Pág.

Figura 1. 34

Lista de anexos

Pág.

Anexo 1. Registro fotográfico.....	45
------------------------------------	----

Resumen

Este estudio compara la implementación del modelo Canvas en empresas agropecuarias de México y Colombia. El modelo Canvas, una herramienta visual para gestionar negocios, se adapta de manera distinta en ambos países. En México, se enfoca en la colaboración y el fortalecimiento de redes, mientras que en Colombia se utiliza para diferenciar productos y servicios. A pesar de estas diferencias, el Canvas es una herramienta valiosa para visualizar y optimizar negocios en ambos contextos. El estudio propone estrategias para fomentar su adopción, como capacitación, adaptación cultural y apoyo gubernamental, con el objetivo de impulsar la competitividad y sostenibilidad del sector agropecuario.

Palabras: Modelo Canvas, empresas agropecuarias, México, Colombia, innovación, colaboración, sostenibilidad, competitividad.

Línea de Investigación: Emprendimiento, innovación y competitividad

Abstract

This paper compares the implementation of the Business Model Canvas in agricultural companies in Mexico and Colombia. The Canvas, a visual tool for managing businesses, is adapted differently in both countries. In Mexico, it focuses on collaboration and strengthening networks, while in Colombia it is used to differentiate products and services. Despite these differences, the Canvas is a valuable tool for visualizing and optimizing businesses in both contexts. The study proposes strategies to foster its adoption, such as training, cultural adaptation, and government support, with the aim of boosting the competitiveness and sustainability of the agricultural sector.

Keywords: Business Model Canvas, agricultural companies, Mexico, Colombia, innovation, collaboration, sustainability, competitiveness.

Research Line: Entrepreneurship, innovation and competitiveness

Prólogo

El modelo de negocios Canvas, es una herramienta estratégica que permite visualizar, diseñar y desarrollar modelos de negocio de manera sencilla y estructurada, utilizando un lienzo dividido en nueve bloques que representan los componentes esenciales de una empresa.

Alexander Osterwalder.

La experiencia vivida en México fue enriquecedora y llena de aprendizajes significativos. Desde la llegada a Ciudad de México, la empresa encargada de la estadía brindó una cálida bienvenida, comenzando con una inmersión en la cultura mexicana para luego hacer el traslado al estado de Puebla, destino de la movilidad internacional.

El 20 de mayo se visitó la Universidad Tecnológica de Huejotzingo. La universidad brindó una perspectiva fascinante sobre la economía social a través de un conversatorio guiado por la Dra. Adriana Guevara, experta en este campo. Durante su charla, se exploró la importancia de la economía social y el impacto de las cooperativas a nivel mundial, con especial enfoque en las cooperativas agrícolas, un tema profundamente relacionado con nuestro estudio. Este intercambio académico no solo amplió el conocimiento sobre la economía social, sino que se logró visualizar cómo se pueden implementar modelos de cooperación en comunidades locales, algo de relevancia también en Colombia.

El 21 de mayo fue dedicado al desarrollo de actividades sobre creación de marca, orientadas a fomentar una perspectiva innovadora y creativa en el desarrollo de identidades empresariales. En la tarde, se realizó el taller de lienzo en Canva, tema central de este seminario internacional. La universidad mexicana demostró el empleo de esta herramienta para estructurar ideas y proyectos, una metodología que, si bien es similar a la que se conoce en Colombia, destaca por su enfoque único y la forma en que se facilita el proceso de planificación y ejecución de proyectos de manera visual y práctica.

Las visitas empresariales fueron otro componente esencial de la movilidad internacional. El 22 de mayo se hizo un recorrido por la planta de Bimbo en Puebla, observando de cerca los procesos de producción de pan y otros productos. Esta visita permitió comprender cómo una empresa internacionalmente reconocida gestiona sus procesos y mantiene altos estándares de calidad. Además, se realizó una actividad de memoria que puso a prueba las habilidades de

retención y aprendizaje práctico. Para finalizar el día, se visitó Cholula, explorando sus famosas pirámides y disfrutando de su encantadora plaza.

El 23 de mayo se visitó la empresa de lácteos Tamariz, presenciando de primera mano sus procesos de producción, desde la obtención de la leche en la granja hasta la pasteurización y el empaque del producto final. Esta visita fue especialmente valiosa, pues permitió observar cómo una empresa mexicana de productos lácteos lleva a cabo cada paso con precisión y enfoque en la calidad, un aspecto crucial en la industria alimentaria.

El 24 de mayo se realizó un tour turístico, en el que se exploró el centro de Puebla, sus tradiciones, su cultura y su rica gastronomía. Se hizo un recorrido por las impresionantes iglesias decoradas con oro, conociendo la esencia cultural de la región.

Antes del regreso a Colombia el 25 de mayo, se realizó un recorrido en Ciudad de México, visitando el centro y la Basílica de Guadalupe, conocida como la Guadalupana, logrando una experiencia cultural y espiritual profunda inolvidable.

En relación con esta monografía, este viaje contribuyó a fortalecer y ampliar el conocimiento sobre la implementación del modelo de lienzo Canvas, además de profundizar en el tema de economía social y desarrollo de cooperativas, especialmente en el ámbito agrícola. La visita a la Universidad Tecnológica de Huejotzingo y las empresas Bimbo y Tamariz, así como los talleres de marca y herramientas creativas, fueron fundamentales para relacionar la teoría con la práctica. Esto ha permitido analizar la implementación del Modelo de Lienzo Canvas, tanto en México como en Colombia, ampliando el conocimiento sobre herramientas y perspectivas aplicables a los proyectos académicos y profesionales. En conjunto, esta experiencia contribuyó a reforzar el conocimiento sobre el modelo de lienzo Canvas para la sostenibilidad y competitividad de las empresas, además de enriquecer la perspectiva cultural y profesional de cada uno de los que conformaron el grupo de 25 estudiantes que realizó la movilidad internacional a México y tomo como opción de grado el Seminario de Profundización Internacional.

1. Introducción

El modelo Canvas es una herramienta ampliamente utilizada en el ámbito empresarial para estructurar y visualizar de manera integral los aspectos clave de un modelo de negocio. Desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010), el lienzo Canvas permite a las empresas mapear sus actividades, identificar su propuesta de valor y analizar las relaciones entre sus clientes, recursos, canales de distribución y fuentes de ingresos, entre otros componentes críticos. Esta herramienta ha ganado popularidad debido a su capacidad para simplificar el proceso de diseño y mejora de modelos de negocio, ofreciendo una perspectiva clara y concisa que facilita tanto la innovación como la eficiencia operativa en diversas industrias, incluyendo el sector agropecuario.

En el sector agropecuario, el modelo Canvas ha demostrado ser particularmente útil para identificar oportunidades de mejora y para adaptar los procesos a las demandas cambiantes del mercado. La industria agropecuaria enfrenta desafíos específicos, como la sostenibilidad, el manejo eficiente de recursos y la satisfacción de los estándares de calidad y seguridad alimentaria, que son cada vez más exigentes (Méndez & Rodríguez, 2018). La implementación del modelo Canvas en este sector ha permitido a empresas en países como México y Colombia optimizar sus operaciones y mejorar la propuesta de valor de sus productos, lo que resulta fundamental para competir tanto en mercados nacionales como internacionales. La aplicación del modelo Canvas en el sector agropecuario mexicano y colombiano, en particular, resulta especialmente relevante, dado que ambos países comparten características similares en cuanto a recursos naturales, prácticas agrícolas y retos en la gestión de cadenas productivas, pero también exhiben diferencias en aspectos como políticas gubernamentales, acceso a tecnología e infraestructura de mercado (García & López, 2020).

La experiencia de implementación del modelo Canvas en México y Colombia revela tanto similitudes como diferencias en la forma en que las empresas agropecuarias estructuran y ejecutan sus estrategias. En México, la herramienta se ha adaptado para fortalecer el crecimiento de cooperativas y emprendimientos rurales, facilitando la creación de redes de colaboración y la optimización de recursos locales. Según la Dra. Adriana Guevara, experta en economía social, el modelo Canvas es clave en la estructuración y fortalecimiento de cooperativas, particularmente en el contexto de las empresas agrícolas mexicanas, al facilitar un entendimiento más claro de las

relaciones entre los actores de la cadena productiva y al permitir un enfoque estratégico para el crecimiento (Guevara, 2021). Este enfoque ha generado resultados positivos en términos de integración social y fortalecimiento del sector agrícola, aspectos que se reflejan en la participación activa de los pequeños productores en el mercado y en su capacidad para agregar valor a sus productos (Martínez, 2019).

En Colombia, la implementación del modelo Canvas también ha sido bien recibida en el sector agropecuario, especialmente para el desarrollo de proyectos de agricultura sostenible y para mejorar la competitividad de las pequeñas empresas rurales. Sin embargo, en comparación con México, las empresas colombianas tienden a enfocarse más en la innovación y la diferenciación del producto como medios para responder a las demandas de un mercado nacional e internacional que valora cada vez más los productos orgánicos y sustentables (López & Ruiz, 2021). A través de la adaptación del modelo Canvas, muchas empresas colombianas han logrado mejorar su capacidad de identificar segmentos de mercado específicos, desarrollar canales de distribución eficientes y optimizar la gestión de recursos, lo que les ha permitido alcanzar mayores niveles de productividad y competitividad (González et al., 2022). La combinación de estos elementos ha impulsado el crecimiento de empresas rurales en Colombia, aumentando la eficiencia en la cadena de valor y logrando un impacto positivo en el desarrollo económico y social de las comunidades rurales.

El análisis comparativo entre la implementación del modelo Canvas en México y Colombia busca profundizar en las prácticas y estrategias que ambas naciones han adoptado para integrar este modelo en sus empresas agropecuarias. La relevancia de este estudio radica en la posibilidad de extraer lecciones que permitan una adaptación más efectiva del modelo en diferentes contextos. Las visitas a la Universidad Tecnológica de Huejotzingo y a diversas empresas agroindustriales en México durante el seminario internacional aportaron conocimientos valiosos sobre el uso del lienzo Canvas en el fortalecimiento de la identidad de marca y en la estructuración de proyectos colaborativos en el sector agropecuario. Estos conocimientos permitieron observar la aplicación práctica del modelo Canvas en México, lo cual ofrece un contraste con la metodología y los resultados observados en empresas colombianas del mismo sector. En México, la herramienta no solo se usa para definir estrategias de negocio, sino también para fomentar una visión colaborativa y socialmente inclusiva que impulsa el desarrollo rural (Hernández & Rivera, 2021).

Por otro lado, en Colombia, la implementación del modelo Canvas se orienta a la maximización de la rentabilidad y a la diferenciación en el mercado, con énfasis en el manejo sostenible y en el cumplimiento de los estándares de calidad requeridos para la exportación. Este análisis comparativo permitirá evaluar la influencia de factores como el contexto social, económico y político en el éxito de la implementación del modelo Canvas, y ofrecer recomendaciones que fortalezcan su efectividad en el sector agropecuario de ambos países. Este enfoque, además, contribuirá a la discusión sobre cómo herramientas de gestión de modelos de negocio como el Canvas pueden ser adaptadas y optimizadas en función de las necesidades específicas de cada país y sector (Torres et al., 2023).

En definitiva, este análisis busca contribuir al conocimiento sobre la implementación del modelo Canvas en el sector agropecuario de México y Colombia, mostrando cómo esta herramienta puede adaptarse para maximizar los recursos, mejorar la competitividad y fomentar prácticas sostenibles en una industria fundamental para ambos países. Los resultados de este estudio pueden servir como base para que otros actores del sector agropecuario, tanto en México como en Colombia, optimicen sus procesos y estrategias empresariales, contribuyendo al crecimiento de una economía más competitiva y sostenible.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Analizar la adopción del modelo de Lienzo Canvas en México y Colombia.

2.2 Objetivos específicos

- Describir la adopción del modelo de Lienzo Canva en México y Colombia.
- Identificar las similitudes y diferencias en la adopción del modelo, las estrategias de negocio predominantes.
- Comparar los aspectos, que conlleve a ofrecer una visión integral que permita a los empresarios y gestores adaptar el modelo a sus contextos locales, maximizando así su efectividad y contribuyendo al desarrollo de estrategias empresariales más robustas en ambos países.

3. Desarrollo

El objetivo principal de este documento es caracterizar el modelo de negocio basado en la metodología Canvas y evaluar su relevancia en el diseño de planes o proyectos empresariales. Para cumplir con este propósito, se emplea una metodología descriptiva basada en una revisión de la literatura, la cual destaca la importancia de la herramienta Canvas en la estructuración de proyectos empresariales. Esta metodología permitió una visualización integral y ordenada de los elementos clave de un modelo de negocio, lo que facilita a los emprendedores y gestores proyectar sus ideas de manera clara y estratégica (Ferreira, 2018).

El diseño de proyectos empresariales exitosos demanda el uso de metodologías y estrategias modernas que permitan a los emprendedores obtener una visión precisa del mercado y responder de manera efectiva a las necesidades del público objetivo. Así, el modelo Canvas se presenta como una herramienta valiosa en la validación y desarrollo de ideas de negocio, particularmente útil para empresas pequeñas y medianas (pymes) en su etapa inicial. Su estructura de bloques permite descomponer cada aspecto fundamental del negocio—como la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales y las fuentes de ingresos—en un solo lienzo visual y funcional. Este enfoque no solo simplifica el proceso de planificación, sino que también proporciona una guía práctica para estructurar, validar y ejecutar proyectos empresariales (Osterwalder & Pigneur, 2010).

En este contexto, surge una pregunta crítica: ¿Qué estrategias metodológicas adicionales pueden aplicarse en el diseño y estructuración de planes de negocio para potenciar el éxito de los mismos? La respuesta a esta interrogante se orienta hacia el uso de herramientas como el modelo Canvas, el cual permite adaptar y validar ideas de negocio de manera ágil y efectiva, ayudando a los emprendedores a construir modelos sólidos que respondan adecuadamente a las demandas del mercado. Además, al centrarse en agregar valor desde los primeros pasos del proyecto, el Canvas permite identificar y analizar los factores clave para su éxito, facilitando un enfoque flexible y adaptable que puede ser implementado con facilidad en el contexto de las pymes.

Por tanto, este documento busca no solo destacar la importancia del modelo Canvas en la creación de proyectos, sino también identificar cómo este enfoque puede integrarse con otras estrategias de negocio innovadoras. A través de su aplicación, se espera que los emprendedores y

pequeñas empresas logren optimizar la estructura de sus proyectos y construyan modelos de negocio sostenibles y competitivos (Ferreira, 2018; Osterwalder & Pigneur, 2010).

Startjuanuary (2024) establece que el modelo de negocio Canvas es una herramienta estratégica que permite a las organizaciones diseñar, visualizar, evaluar y cambiar su modelo de negocio de manera sencilla; reafirma que este modelo fue propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010), se compone de los bloques que describen los componentes esenciales de cualquier negocio, como son: segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos. En tal sentido, a partir de la propuesta, el modelo Canvas se ha convertido en una herramienta fundamental para startups y empresas establecidas, ya que facilita la comprensión y comunicación del modelo de negocio, permitiendo iteraciones rápidas y la identificación de oportunidades de innovación.

La historia de Startjuanuary (2024), aunque ficticia en este contexto, ejemplifica cómo un startup puede utilizar el modelo Canvas para estructurar su negocio de forma clara y efectiva desde sus inicios. Con un enfoque en la innovación y la adaptabilidad, este startup podría estar preparada para responder ágilmente a las demandas del mercado, iterando sobre su propuesta de valor y ajustando su modelo de negocio para maximizar su éxito en un entorno empresarial altamente competitivo.

Osterwalder y Pigneur (2010) introdujeron el modelo de negocio Canvas como respuesta a la necesidad de simplificar y estructurar el diseño de modelos empresariales. Este enfoque, propuesto inicialmente en 2008 por el empresario y consultor suizo Alexander Osterwalder, surgió con el propósito de hacer que el proceso de creación de modelos de negocio fuera más accesible y comprensible para empresarios y emprendedores. El modelo Canvas se presenta como una herramienta visual intuitiva que permite plasmar de manera clara y concisa la lógica detrás de un negocio, facilitando la visualización de sus elementos clave. Hoy en día, este modelo es utilizado ampliamente a nivel mundial y ha demostrado ser una herramienta efectiva para ayudar a las empresas a innovar, adaptarse y pivotar en un entorno empresarial en constante cambio.

Las ventajas de utilizar el modelo a nivel empresarial, son las siguientes: visualización clara, facilitar la toma de dediciones y estimular la creatividad; buscando una manera más efectiva de concretar los elementos clave de diversos negocios. Es por ello, que se ha convertido como herramienta imprescindible a nivel mundial en el emprendimiento e incluso en programas de aceleración de negocios (Osterwalder y Pigneur, 2010).

En este orden de ideas, Osterwalder y Pigneur (2010) expresa que su legado es conocido por su enfoque innovador en la creación de modelos de negocios y ha sido empleado por diversos emprendedores y empresas a nivel mundial. Por otra parte, se indica que las desventajas, conllevan a la pérdida del enfoque estratégico, ya que se centra en la propuesta de valor y presupone que el objetivo es ganar dinero. Su aplicación universal es relativa, ya que parece ser más idóneo para empresas nuevas, mono actividad o startups; otro aspecto tiene que ver con que la competencia desaparece, se centra en su actividad propia, propuesta d valor de la empresa y cómo funcionará, pero pierde de vista la competencia, lo cual es un agente clave en el ejercicio de la actividad de cualquier negocio. Es una herramienta de carácter cualitativa, necesitando complementar con otras herramientas más cuantitativas que contribuyan mayor foco financiero.

Lozano et al. (2019), señalan que el modelo de negocio Canvas es una metodología de innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales, que permite se planteen iniciativas emprendedoras. en el marco de un modelo de negocio innovador y estable. En este contexto, el modelo de negocios Canvas se ha convertido en una herramienta novedosa y sencilla de aplicación cada vez más frecuente, por su capacidad de plasmar sobre un lienzo las realidades que debe articular el emprendedor (Reaño, 2018).

3.1 Modelo de negocio Canvas: Creación e historia

El modelo de negocio Canvas, desarrollado por Alexander Osterwalder en colaboración con Yves Pigneur, se creó en 2008 como una respuesta innovadora para simplificar el proceso de diseño de modelos de negocio, especialmente en un entorno empresarial que demanda agilidad y claridad estratégica. Osterwalder, en su rol de empresario y consultor suizo, identificó la necesidad de una herramienta visual que permitiera a los emprendedores y empresarios estructurar de manera clara y accesible los elementos fundamentales de sus negocios, facilitando la toma de decisiones estratégicas (Osterwalder & Pigneur, 2010). Desde su creación, el modelo Canvas ha ganado popularidad a nivel mundial y se ha consolidado como una metodología ampliamente utilizada en diversos sectores para innovar, adaptarse y pivotar en un contexto empresarial cada vez más dinámico y competitivo.

3.2 Modelo Canvas

El modelo lienzo Canvas se ha convertido en una herramienta esencial para la estructuración de modelos de negocio de manera visual y sistemática. Este modelo se basa en nueve bloques que permiten a las empresas analizar su propuesta de valor, sus recursos, relaciones y actividades clave, así como sus segmentos de clientes y estructuras de ingresos y costos. El modelo se presenta en un formato de lienzo, donde cada bloque representa un componente crucial del negocio, lo que facilita una visión integral y organizada del mismo.

Para el desarrollo de esta sección, se empleó una metodología de revisión de literatura descriptiva, que incluye fuentes primarias y secundarias relevantes en el ámbito de la gestión empresarial y la innovación de modelos de negocio. La revisión se centró en obras clave como la de Osterwalder y Pigneur (2010), además de estudios recientes sobre la aplicación del modelo Canvas en diferentes industrias y su impacto en la competitividad empresarial. A través de esta metodología, se buscó obtener una comprensión profunda de cada componente del Canvas y de cómo esta herramienta ha sido adaptada en diversos contextos empresariales.

3.3 Descripción del Modelo

Para Osterwalder (2004), el Canvas es un lienzo que permite la rápida evaluación y visualización de una idea de negocio, facilitando su comprensión y planificación. Este modelo se compone de nueve bloques clave, cada uno de los cuales representa un elemento fundamental en la estructura de un negocio:

El modelo Canvas se compone de nueve bloques interconectados que proporcionan una representación estructurada y comprensible de los aspectos clave de un negocio:

1. Segmento de clientes
2. Propuesta de valor
3. Canales
4. Relaciones con el cliente:
5. Flujo de ingresos
6. Recursos clave
7. Actividades clave

8. Alianzas clave
9. Estructura de costos

La estructura de nueve bloques del modelo Canvas permite a los empresarios y emprendedores tener una visión global y coherente de su negocio. Cada bloque se analiza de forma individual y en conjunto, facilitando una planificación estratégica completa que se adapta a las necesidades.

3.4 Concepto del modelo de negocio

Osterwalder y Pigneur (2010) definen un modelo de negocio como la forma en que una organización crea, entrega y captura valor, un concepto integral que engloba todas las actividades y elementos esenciales para el funcionamiento de un negocio exitoso. En su obra, los autores detallan los componentes del Lienzo Canvas, una herramienta que permite visualizar de manera estructurada los aspectos críticos de un modelo de negocio en nueve bloques clave. Cada uno de estos bloques representa un área fundamental para cualquier organización:

1. **Segmentos de Clientes:** Define los diferentes grupos de personas u organizaciones que la empresa pretende alcanzar y servir. Este bloque es crucial, ya que permite a la empresa adaptar su oferta a las necesidades y deseos específicos de cada segmento, mejorando así la efectividad de su propuesta.
2. **Propuesta de Valor:** Describe el conjunto de productos y servicios que generan valor para un segmento de clientes específico. La propuesta de valor es el motivo por el cual los clientes eligen una empresa sobre otra, y puede incluir factores como la innovación, el diseño, la conveniencia, el precio o la calidad.
3. **Canales:** Explica cómo la empresa se comunica y llega a sus segmentos de clientes para entregar su propuesta de valor. Los canales incluyen tanto las plataformas de comunicación como los medios de distribución física o digital que permiten a la empresa conectar con su mercado objetivo y asegurar una entrega eficaz de sus productos o servicios.
4. **Relaciones con Clientes:** Describe los tipos de relaciones que la empresa establece con cada segmento de clientes. Estas relaciones pueden variar desde un servicio altamente personalizado hasta el autoservicio o incluso la interacción automatizada, dependiendo de las necesidades y preferencias de los clientes y de la estrategia de negocio.

5. **Fuentes de Ingresos:** Representa el dinero que la empresa genera de cada segmento de clientes. Este bloque incluye los diferentes métodos de monetización, como ventas directas, suscripciones, alquileres, licencias, entre otros, y permite a la empresa diversificar sus fuentes de ingreso y maximizar su rentabilidad.
6. **Recursos Clave:** Describe los activos más importantes necesarios para que el modelo de negocio funcione. Estos recursos pueden incluir capital humano, financiero, intelectual y físico, y constituyen la base que permite a la empresa crear y entregar su propuesta de valor de manera eficiente.
7. **Actividades Clave:** Define las tareas y operaciones esenciales que la empresa debe realizar para que su modelo de negocio funcione. Estas actividades pueden abarcar desde la producción, el marketing y la gestión de relaciones con los clientes, hasta la investigación y el desarrollo de nuevos productos o servicios.
8. **Socios Clave:** Describe la red de proveedores y socios que colaboran para que el modelo de negocio funcione. Las alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores, socios de co-creación o empresas externas permiten a la organización acceder a recursos y capacidades adicionales, reducir riesgos y mejorar su eficiencia operativa.
9. **Estructura de Costos:** Detalla todos los costos en los que incurre la empresa para operar su modelo de negocio. Estos costos incluyen tanto los gastos fijos, como salarios y alquileres, como los costos variables asociados a la producción y distribución. La estructura de costos permite a la empresa gestionar su rentabilidad y optimizar su presupuesto.

Cada uno de estos bloques interrelacionados proporciona una visión integral y coherente del negocio, permitiendo a los empresarios visualizar cómo se generan, entregan y capturan los valores dentro de su organización. La estructura de estos componentes en un solo lienzo facilita el análisis, ajuste y optimización del modelo de negocio, haciendo que el Canvas sea una herramienta esencial para la innovación y adaptación empresarial (Osterwalder & Pigneur, 2010).

3.5 Aplicaciones del lienzo Canvas

El modelo Canvas se ha convertido en una herramienta versátil y ampliamente utilizada para planificar, desarrollar y optimizar modelos de negocio en diferentes contextos. Su estructura visual e intuitiva permite a las empresas, desde startups hasta grandes corporaciones, analizar de

manera integral los componentes clave de su modelo de negocio, facilitando la innovación y la toma de decisiones estratégicas (Osterwalder & Pigneur, 2010). Esta herramienta ha demostrado ser especialmente útil en un entorno empresarial cambiante y competitivo, donde la capacidad de adaptación y claridad en la planificación son esenciales para la sostenibilidad y el éxito de los negocios. A continuación, se exploran las principales aplicaciones del modelo Canvas en distintos escenarios empresariales.

3.5.1 Desarrollo de Nuevos Modelos de Negocio

Una de las aplicaciones más comunes del modelo Canvas es en el desarrollo de nuevos modelos de negocio. Al estructurar los elementos clave de un negocio en nueve bloques, el Canvas permite a los emprendedores mapear sus ideas de forma clara y completa. Este enfoque es particularmente útil para startups y empresas en etapas iniciales que buscan definir su propuesta de valor, identificar su público objetivo y establecer una estrategia de mercado coherente (Ries, 2011). Mediante el uso del Canvas, los emprendedores pueden visualizar cómo cada componente del negocio interactúa con los demás, lo cual facilita la identificación de fortalezas y debilidades en el modelo y permite realizar ajustes antes de su implementación.

Además, el modelo Canvas ayuda a los emprendedores a validar sus ideas de negocio en fases tempranas, permitiéndoles realizar ajustes en tiempo real en función de las demandas del mercado y de los comentarios de los clientes. Esta capacidad de iteración y mejora continua es esencial para aumentar las probabilidades de éxito de una nueva empresa, especialmente en sectores altamente competitivos y con rápida evolución tecnológica (Blank, 2013).

3.5.2 Innovación y Adaptación en Empresas Existentes

El modelo Canvas no solo es útil para nuevas empresas, sino también para organizaciones establecidas que buscan innovar y adaptarse a un entorno cambiante. En este sentido, el Canvas permite a las empresas reevaluar sus modelos de negocio actuales y explorar oportunidades de innovación que pueden mejorar su propuesta de valor, optimizar su estructura de costos o mejorar sus relaciones con los clientes (Ferreira, 2018).

Para muchas empresas consolidadas, el Canvas se ha convertido en una herramienta estratégica para identificar nuevas fuentes de ingresos o para expandirse a nuevos segmentos de mercado. Al analizar su modelo de negocio desde una perspectiva integral, las organizaciones pueden descubrir áreas donde existen oportunidades de crecimiento o donde se necesita realizar cambios para seguir siendo competitivas. En el contexto de la transformación digital, por ejemplo, muchas empresas han utilizado el modelo Canvas para rediseñar sus procesos y adaptarse a la economía digital, explorando nuevos canales de distribución y modelos de monetización que respondan a las expectativas de los consumidores modernos (Kotler & Keller, 2016).

3.5.3 Diseño de Estrategias de Marketing

El modelo Canvas también es ampliamente utilizado en el diseño de estrategias de marketing, ya que permite a las empresas analizar de manera detallada su público objetivo, sus canales de comunicación y su propuesta de valor. Al identificar los segmentos de clientes y alinear la propuesta de valor con sus necesidades y expectativas, el Canvas facilita el desarrollo de estrategias de marketing personalizadas y efectivas (García & López, 2020).

En particular, los bloques de “Segmentos de clientes,” “Propuesta de valor” y “Canales” proporcionan información clave para diseñar campañas de marketing que maximicen la efectividad de los mensajes y optimicen los puntos de contacto con los clientes. Por ejemplo, las empresas pueden identificar qué canales de comunicación son más efectivos para llegar a su audiencia y adaptar su mensaje en función de las preferencias de cada segmento. Esta capacidad de adaptar la estrategia de marketing de manera ágil y específica mejora la eficiencia de las campañas y contribuye a aumentar la satisfacción y fidelidad del cliente.

3.5.4 Evaluación y Optimización de la Estructura de Costos

La estructura de costos es un elemento fundamental para cualquier negocio, y el modelo Canvas facilita su evaluación y optimización mediante el análisis detallado de los recursos y actividades clave. Al identificar los costos asociados a cada bloque del modelo de negocio, las empresas pueden descubrir oportunidades para reducir gastos y mejorar la rentabilidad (Osterwalder & Pigneur, 2010).

El bloque de “Estructura de costos” permite visualizar los gastos necesarios para operar el negocio, desde los costos de producción y distribución hasta los costos administrativos y de marketing. Al analizar esta estructura, las empresas pueden tomar decisiones informadas sobre cómo asignar sus recursos y reducir costos sin comprometer la calidad de su producto o servicio. Por ejemplo, una empresa puede descubrir que ciertos procesos pueden ser subcontratados o que algunas actividades pueden ser automatizadas para mejorar la eficiencia y reducir los costos operativos (Hernández & Rivera, 2021).

3.5.5. Fomento de la Cultura de Colaboración y Trabajo en Equipo

El modelo Canvas también es una herramienta efectiva para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo dentro de las organizaciones. Debido a su estructura visual, el Canvas facilita que los miembros de un equipo comprendan de manera clara y compartida cómo funciona el negocio y cuáles son sus objetivos estratégicos (Osterwalder & Pigneur, 2010). Este enfoque colaborativo es especialmente útil para equipos multidisciplinarios, ya que cada bloque del Canvas puede ser asignado a un departamento o área específica, permitiendo que cada equipo contribuya con su conocimiento y experiencia al desarrollo del modelo de negocio.

Asimismo, el Canvas se utiliza como una herramienta de comunicación interna, ayudando a alinear a todos los miembros de la organización en torno a una visión común y facilitando la toma de decisiones colectivas. Esto es particularmente importante en empresas que adoptan metodologías ágiles, donde el Canvas puede ser utilizado como una herramienta para planificar y ajustar rápidamente las estrategias de negocio en función de las necesidades cambiantes del mercado (Ferreira, 2018).

3.5.6 Planificación Financiera y Proyecciones

La planificación financiera es otra aplicación importante del modelo Canvas, ya que permite a las empresas estimar sus flujos de ingresos y sus estructuras de costos de manera integrada. Al analizar los bloques de “Flujo de ingresos” y “Estructura de costos,” las organizaciones pueden proyectar sus ingresos y calcular sus márgenes de ganancia, lo que facilita la elaboración de presupuestos y la toma de decisiones financieras (González et al., 2022). Este

análisis integrado permite que los emprendedores y gestores tengan una comprensión clara de la rentabilidad de su negocio y de los recursos necesarios para mantener su operación.

El modelo Canvas también es útil para evaluar la viabilidad financiera de nuevos proyectos o ideas de negocio. Las empresas pueden utilizar el Canvas para proyectar los ingresos esperados de cada segmento de clientes y analizar los costos asociados con cada actividad clave, lo cual facilita la estimación del punto de equilibrio y la rentabilidad potencial de un proyecto antes de su lanzamiento.

3.5.7 Validación y Pivotaje de Ideas de Negocio

El modelo Canvas es una herramienta ideal para validar y pivotar ideas de negocio. En el contexto de una startup o empresa en fase de crecimiento, el Canvas permite a los emprendedores probar rápidamente diferentes versiones de su modelo de negocio y realizar ajustes en función de los resultados obtenidos. Esta flexibilidad es clave en un entorno empresarial cambiante, donde la capacidad de adaptarse a las demandas del mercado puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso (Ries, 2011).

El concepto de pivotaje, popularizado por la metodología Lean Startup, implica realizar cambios en el modelo de negocio en función del feedback del mercado y de los datos recopilados. El Canvas facilita este proceso al permitir una visión integral y ordenada del negocio, lo que permite identificar rápidamente qué aspectos necesitan ajustes y evaluar cómo estos cambios impactan en el resto del modelo. Esto facilita que las empresas mantengan su relevancia en el mercado y respondan de manera proactiva a las necesidades de sus clientes.

3.5.8 Facilitación de Alianzas Estratégicas

En el bloque de “Socios clave,” el modelo Canvas permite a las empresas identificar y gestionar sus alianzas estratégicas de manera efectiva. Las alianzas son fundamentales para el crecimiento y sostenibilidad de muchas empresas, ya que permiten acceder a recursos adicionales, reducir riesgos y optimizar procesos (Hernández & Rivera, 2021). Mediante el uso del Canvas, las empresas pueden identificar qué socios son críticos para su operación y establecer acuerdos que les permitan fortalecer su modelo de negocio.

En particular, el Canvas es útil para analizar el impacto de cada socio en la cadena de valor y evaluar cómo estas alianzas contribuyen a la propuesta de valor y a la eficiencia operativa. Esto facilita la selección de socios estratégicos que complementen las capacidades internas de la empresa y que contribuyan a la creación de valor de manera significativa.

3.5.9 Entrenamiento y Formación Empresarial

Finalmente, el modelo Canvas se utiliza ampliamente en el entrenamiento y formación de emprendedores y estudiantes de negocios. Debido a su simplicidad y estructura visual, el Canvas es una herramienta eficaz para enseñar conceptos de modelado de negocio, facilitando la comprensión de la lógica empresarial de manera práctica y accesible (Kotler & Keller, 2016). En programas de formación empresarial, el Canvas permite a los estudiantes y emprendedores explorar sus ideas de negocio y aprender a estructurarlas de manera ordenada, lo que los prepara para el mundo real y aumenta sus probabilidades de éxito.

3.6 Teoría del modelo del negocio o lienzo Canvas, respecto a la propuesta de valor (precio, novedad, calidad, conveniencia, marca, desempeño, reducción de riesgos, diseño y customización)

El modelo de negocio, específicamente el lienzo Canvas, es una herramienta estratégica ampliamente utilizada para desarrollar y esbozar modelos de negocio. Este modelo fue propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010), en su libro *Business Model Generation*, y se ha convertido en un estándar en la planificación empresarial. Una de las secciones más cruciales del lienzo Canvas es la propuesta de valor, la cual describe cómo un producto o servicio resuelve un problema o satisface una necesidad de los clientes, y lo que lo diferencia de las ofertas de la competencia.

La propuesta de valor puede abordarse desde diversas dimensiones según diferentes autores y enfoques teóricos. A continuación, se detallan las principales dimensiones de la propuesta de valor:

Precio: según Kotler y Armstrong (2014), el precio es un elemento fundamental en la propuesta de valor, ya que afecta la percepción del valor y la decisión de compra de los consumidores. Ofrecer un precio competitivo puede atraer a un segmento específico del mercado

sensible al costo, mientras que un precio premium puede asociarse con una mayor calidad percibida.

Novedad: Christensen (1997) destaca la importancia de la innovación y la capacidad de una empresa para ofrecer algo nuevo y único en el mercado. Las empresas que pueden introducir productos o servicios innovadores a menudo capturan la atención y el interés de los consumidores, creando una propuesta de valor poderosa.

Calidad: la calidad del producto o servicio es una dimensión crucial en la propuesta de valor. Según Garvin (1997), la calidad no solo se refiere a la durabilidad y el rendimiento, sino también a la capacidad de satisfacer las expectativas del cliente. Las empresas que pueden garantizar una alta calidad consistentemente construyen una reputación sólida y leal.

Conveniencia: para muchos consumidores, la conveniencia es un factor determinante. Según Zeithaml et al. (2006), la facilidad de acceso y uso de un producto o servicio puede ser un diferenciador clave. Esto incluye factores como la localización, la disponibilidad y la facilidad de uso.

Marca: Keller (2013) argumenta que una marca fuerte puede añadir un valor significativo a la propuesta de valor de un producto o servicio. La marca representa la identidad y la promesa de la empresa, generando confianza y lealtad entre los consumidores.

Desempeño: la capacidad de un producto para cumplir o superar las expectativas de rendimiento es vital. Según Aaker (1991), el desempeño puede ser un diferenciador competitivo, ya que los consumidores buscan productos que ofrezcan resultados consistentes y superiores.

Reducción de riesgos: según Osterwalder y Pigneur (2010), las propuestas de valor que pueden reducir los riesgos percibidos por los clientes, ya sea a través de garantías, devoluciones, o soporte postventa, son particularmente atractivas. La mitigación de riesgos puede tranquilizar a los clientes y facilitar la decisión de compra.

Diseño: el diseño de un producto no solo se refiere a su apariencia estética, sino también a su funcionalidad y usabilidad. Según Norman (2004), un buen diseño puede mejorar significativamente la experiencia del usuario, haciendo el producto más atractivo y fácil de usar.

Customización: la capacidad de personalizar un producto o servicio según las preferencias individuales del cliente puede ser un diferenciador poderoso. Según Pine y Gilmore (1999), la customización permite a las empresas satisfacer necesidades específicas de los clientes, creando una propuesta de valor altamente individualizada.

En síntesis, la propuesta de valor en el modelo Canvas es multifacética y puede ser abordada desde múltiples perspectivas teóricas. Integrar estos elementos en la propuesta de valor permite a las empresas diseñar ofertas más atractivas y competitivas, alineadas con las expectativas y necesidades de los consumidores.

4. Identificación de similitudes y diferencias clave en la adopción del modelo entre México y Colombia

En la Tabla 1 se presenta una descripción de las diferencias y similitudes en la adopción del modelo Canvas entre México y Colombia y la síntesis entre ambas.

Tabla 1.
Similitudes y diferencias en la adopción del modelo Canva

Aspecto	Similitudes	Diferencias	Síntesis
Objetivo	En ambos países, el modelo Canvas se utiliza para mejorar la estructuración de modelos de negocio, adaptarse al mercado y optimizar los recursos en el sector agropecuario (Osterwalder & Pigneur, 2010).	Las empresas mexicanas tienden a enfocarse en la colaboración y el fortalecimiento de cooperativas; en Colombia, la aplicación del modelo se orienta hacia la innovación y diferenciación de productos en el mercado nacional e internacional (García & López, 2020).	La implementación del modelo Canvas en ambos países apunta a mejorar la competitividad y sostenibilidad, aunque cada uno se adapta a sus necesidades específicas de mercado y objetivos estratégicos (Kotler & Keller, 2016).
Segmento de Clientes	Tanto en México como en Colombia, el Canvas ayuda a las empresas a identificar y segmentar clientes para adaptar su oferta a las necesidades del sector agropecuario (Osterwalder & Pigneur, 2010).	En México, se enfoca más en cooperativas y alianzas comunitarias; en Colombia, se centra en atender mercados específicos y nichos especializados, especialmente en productos orgánicos y sostenibles (López & Ruiz, 2021).	La identificación de segmentos de clientes permite a ambos países adaptar sus modelos de negocio, aunque cada país tiene un enfoque diferente según el tipo de cliente y el mercado al que se dirige (Ries, 2011).
Propuesta de Valor	Ambos países utilizan el Canvas para definir su propuesta de valor, optimizando productos y servicios para atraer a sus mercados (Osterwalder & Pigneur, 2010).	Las empresas mexicanas tienden a centrarse en el impacto social y el valor colaborativo, mientras que en Colombia se enfocan en la calidad, la sostenibilidad y la diferenciación del producto (Hernández & Rivera, 2021).	La propuesta de valor en México y Colombia es clave para satisfacer el mercado, pero difiere en su enfoque: en México, el enfoque es más colaborativo, mientras que en Colombia se busca una mayor especialización y diferenciación (Ferreira, 2018).
Alianzas Estratégicas	Tanto en México como en Colombia, las empresas agropecuarias crean alianzas estratégicas para fortalecer su red de valor y acceder a recursos adicionales (Osterwalder & Pigneur, 2010).	Las empresas mexicanas suelen formar alianzas con cooperativas y organizaciones comunitarias; en Colombia, las alianzas son más orientadas a acuerdos comerciales con distribuidores y exportadores en mercados internacionales (García & López, 2020).	Las alianzas estratégicas en ambos países fortalecen los modelos de negocio agropecuarios, aunque los enfoques difieren según los recursos y las oportunidades de asociación disponibles en cada contexto (Ferreira, 2018).

Tabla 1 *Continuación*

Innovación y Adaptación	En ambos contextos, el Canvas permite a las empresas adaptarse a los cambios del mercado y mejorar su oferta mediante la innovación (Osterwalder & Pigneur, 2010).	Las empresas colombianas aplican el Canvas para adaptar modelos innovadores y sostenibles que atraen mercados internacionales; en México, innovar para alcanzar mercados especializados, el enfoque está en la resiliencia y la adaptación a las necesidades de las cooperativas rurales (Kotler & Keller, 2016).	La innovación es clave en ambos países, pero se aplica de forma diferente: en Colombia se busca innovar para alcanzar mercados especializados, mientras que en México se enfoca en fortalecer las estructuras colaborativas locales (Ries, 2011).
Sostenibilidad	Tanto en México como en Colombia, el modelo Canvas impulsa prácticas sostenibles en el sector agropecuario, respondiendo a las demandas del mercado por productos responsables (López & Ruiz, 2021).	En Colombia, se priorizan prácticas sostenibles orientadas al mercado internacional; en México, se enfoca en prácticas que apoyen la sostenibilidad a nivel local y el desarrollo social en comunidades agrícolas (Hernández & Rivera, 2021).	La sostenibilidad es un componente fundamental del Canvas en ambos países, aunque su enfoque varía según los objetivos de mercado: en Colombia es una estrategia de exportación, mientras que en México es un enfoque de desarrollo local (González et al., 2022).
Estructura de Costos	Ambos países analizan y optimizan la estructura de costos mediante el Canvas para aumentar la rentabilidad y eficiencia en el sector agropecuario (Osterwalder & Pigneur, 2010).	En México, la reducción de costos se logra principalmente a través de la colaboración en cooperativas; en Colombia, se trabaja en eficiencia productiva y en la adopción de tecnología para reducir costos operativos (Torres et al., 2023).	La estructura de costos es optimizada en ambos países, aunque la forma de hacerlo difiere: en México se basa en la colaboración, mientras que en Colombia se apoya en tecnología y eficiencia para reducir costos (Ferreira, 2018).
Resultados Esperados	En ambos países, la implementación del Canvas se espera que conduzca a modelos de negocio más claros, eficientes y competitivos (Osterwalder & Pigneur, 2010).	Las empresas mexicanas esperan mejorar el impacto social y la cohesión en el sector agrícola; en Colombia, se buscan resultados en términos de posicionamiento en mercados internacionales y diferenciación del producto (Hernández & Rivera, 2021).	Los resultados esperados en ambos países se centran en la mejora del modelo de negocio, aunque los beneficios específicos varían en función de los objetivos locales y de exportación (García & López, 2020).

Nota. Adaptado de: (Ferreira, 2018).

El modelo Canvas ha demostrado ser una herramienta valiosa para estructurar y optimizar los modelos de negocio en el sector agropecuario tanto en México como en Colombia. Sin embargo, su implementación presenta particularidades en cada país, que se detallan en la tabla 1 y que se resumen a continuación:

Similitudes: Ambos países utilizan el Canvas con el objetivo de mejorar la competitividad y sostenibilidad de las empresas agropecuarias. Además, en ambos contextos, el modelo se emplea para identificar y segmentar clientes, definir propuestas de valor claras y optimizar la estructura de costos.

Diferencias: A pesar de las similitudes, existen diferencias notables en el enfoque de la implementación. En México, el énfasis se encuentra en la colaboración, el fortalecimiento de redes y cooperativas, y la adaptación a las necesidades de las comunidades rurales. Por su parte, en Colombia, la implementación del Canvas se orienta hacia la innovación, la diferenciación de productos y la búsqueda de mercados internacionales, especialmente en el sector de productos orgánicos y sostenibles.

Al respecto los “hallazgos” encontrados en la revisión de la literatura, nos dan los siguientes resultados:

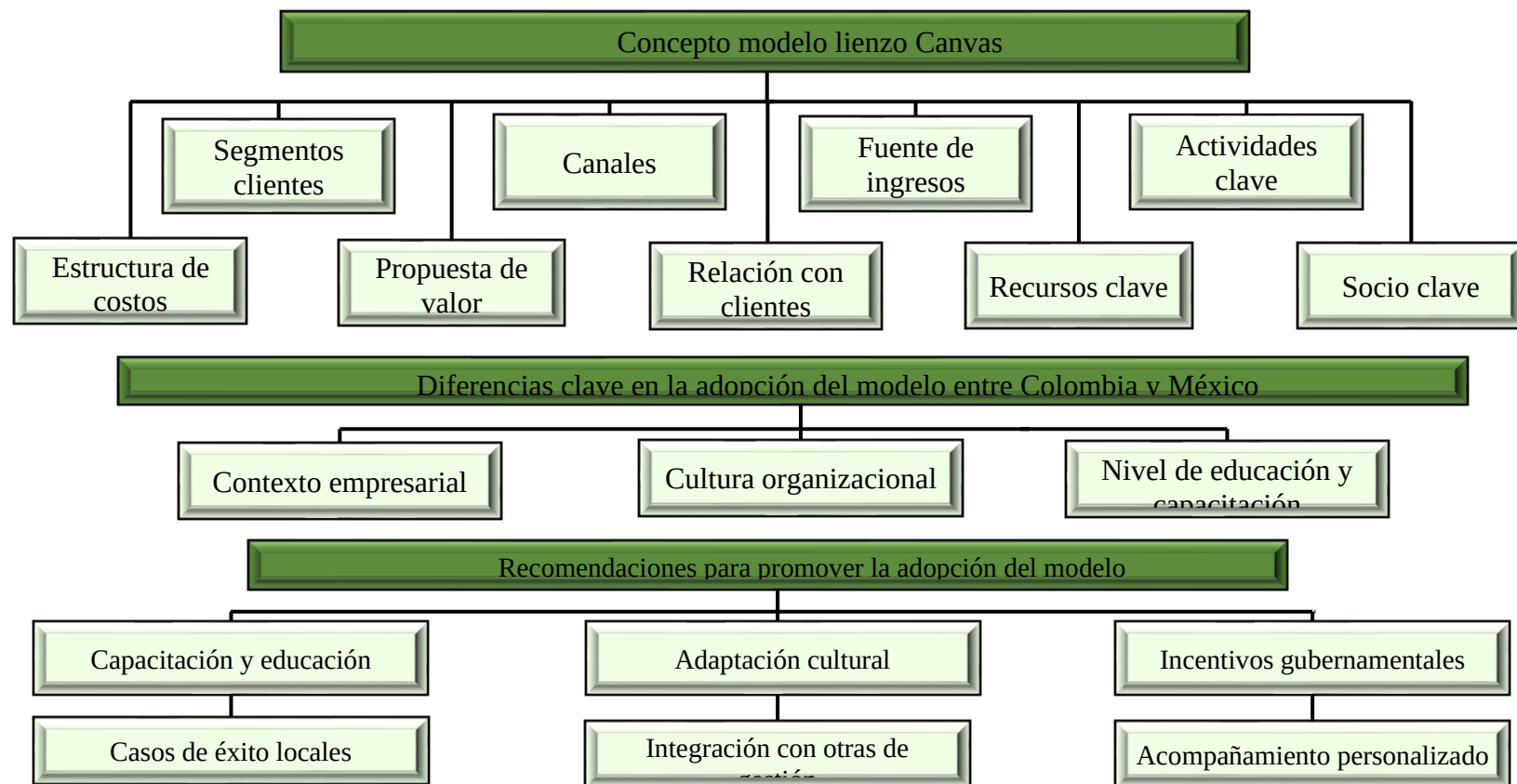
- El modelo Canvas es una herramienta flexible que se adapta a las particularidades de cada contexto.
- Los enfoques de implementación en México y Colombia reflejan las diferencias en sus respectivos sistemas agroalimentarios y las prioridades de sus empresas.
- La colaboración y la innovación son dos ejes clave en la implementación del Canvas en ambos países, aunque con matices distintos.
- La sostenibilidad es un aspecto cada vez más relevante en ambos contextos, pero con enfoques que varían según las prioridades de cada país.

5. Estrategias y recomendaciones para promover la adopción del modelo de lienzo Canvas en Colombia y México.

En la Figura 1, se presenta una visión general del modelo Canvas y se destaca las principales diferencias en su adopción entre México y Colombia, así como recomendaciones para promover su implementación.

Figura 1.

Concepto modelo lienzo Canvas.



Nota. Adaptado de: (García & López, 2020).

La Figura 1 muestra el concepto del modelo lienzo Canvas, destacando sus nueve bloques esenciales y su estructura conceptual. Esta herramienta es clave para comprender y analizar el modelo de negocio de cualquier organización, especialmente en el sector agropecuario, como es el caso de este estudio. Los bloques incluyen elementos como Segmentos de Clientes, Propuesta de Valor, Canales, Relación con Clientes, Fuentes de Ingresos, Recursos Clave, Actividades Clave, Socios Clave y Estructura de Costos, los cuales se interrelacionan para ofrecer una visión holística del negocio.

Además, la figura detalla las diferencias clave en la adopción del modelo entre Colombia y México, resaltando factores como el contexto empresarial, la cultura organizacional y el nivel de educación y capacitación. Estos aspectos reflejan las variaciones en la implementación del modelo Canvas en ambos países y cómo estos factores influyen en su adopción y efectividad.

Finalmente, se incluyen recomendaciones para promover la adopción del modelo en el sector agropecuario, como la capacitación y educación, adaptación cultural, incentivos gubernamentales, y la integración con otras herramientas de gestión. Estos elementos buscan facilitar la implementación del modelo Canvas, proporcionando apoyo a los empresarios y promoviendo la eficiencia en sus modelos de negocio.

El modelo Canvas se compone de nueve bloques fundamentales que permiten a las empresas estructurar sus modelos de negocio de manera clara y organizada. Segmentos de clientes se refiere a los grupos de personas u organizaciones a los que la empresa se dirige. Es crucial identificar estos segmentos para personalizar la propuesta de valor y satisfacer sus necesidades específicas. La propuesta de valor, por su parte, define las soluciones o beneficios que una empresa ofrece para resolver problemas o satisfacer las necesidades de esos clientes, destacándose por los aspectos que hacen que el producto o servicio sea atractivo.

Los canales representan los medios a través de los cuales la empresa se comunica y entrega la propuesta de valor a los clientes, incluyendo tanto los canales de distribución como los de comunicación. El bloque de relación con clientes describe el tipo de interacción que la empresa establece con cada segmento, que puede variar desde un enfoque personalizado hasta interacciones automatizadas, en función de la estrategia de la empresa. Las fuentes de ingresos explican cómo la empresa genera dinero a partir de cada segmento de clientes, a través de métodos como ventas directas, suscripciones o licencias.

Los recursos clave son los activos esenciales para que el modelo de negocio funcione de manera efectiva; pueden incluir recursos humanos, financieros, tecnológicos o físicos. Las actividades clave son las acciones fundamentales que la empresa debe realizar para que su modelo de negocio funcione adecuadamente, como la producción, el marketing y la gestión de relaciones con los clientes. En cuanto a los socios clave, este bloque abarca la red de proveedores y aliados estratégicos que apoyan a la empresa en la operación de su modelo de negocio, lo que permite optimizar procesos y reducir riesgos. Finalmente, la estructura de costos detalla todos los costos en los que incurre la empresa para operar su modelo de negocio, ayudando a identificar áreas donde se puede mejorar la eficiencia y reducir gastos.

La adopción del modelo Canvas en empresas de Colombia y México presenta algunas diferencias clave que se deben a los contextos particulares de cada país. En primer lugar, el contexto empresarial y económico varía entre ambos. Aunque ambos países son parte de América Latina, México tiende a enfocarse en sectores como la manufactura y exportación, mientras que en Colombia predominan sectores como el agrícola y de servicios. Esto influye en cómo se estructuran ciertos bloques del Canvas, ya que las prioridades y desafíos en cada sector afectan la organización de las empresas y su enfoque en aspectos específicos del modelo.

Otra diferencia significativa radica en la cultura organizacional. En México, las empresas suelen estar más influenciadas por estructuras jerárquicas y procesos tradicionales, lo que puede afectar la adopción de metodologías innovadoras. En Colombia, en cambio, especialmente en ciudades como Medellín, que cuenta con un ecosistema de innovación consolidado, existe una mayor apertura a la innovación y al emprendimiento, lo que facilita la integración de herramientas modernas como el modelo Canvas. Asimismo, el nivel de educación y capacitación empresarial varía en ambos países. Las empresas en zonas urbanizadas y sectores innovadores en Colombia y México pueden tener una mayor predisposición a adoptar el Canvas debido a una mayor familiaridad con herramientas de gestión modernas.

Para facilitar la adopción del modelo Canvas, se proponen diversas recomendaciones. En primer lugar, la capacitación y educación son esenciales; ofrecer talleres y cursos adaptados al contexto local permitirá a las empresas comprender y aplicar el modelo de manera práctica. Asimismo, presentar casos de éxito locales de empresas que hayan implementado el modelo con éxito en Colombia y México puede servir como referencia para mostrar su efectividad y aplicabilidad en distintos sectores.

La adaptación cultural también es fundamental para asegurar que el modelo Canvas se implemente respetando las particularidades de cada país, considerando diferencias en el proceso de toma de decisiones, la relación con los clientes y los canales de distribución. Además, la integración con otras herramientas de gestión como Lean Startup o Design Thinking puede hacer que el modelo sea más atractivo para las empresas, al ofrecer una metodología completa que mejora la aceptación del Canvas.

Por último, se sugiere que los organismos gubernamentales y asociaciones empresariales ofrezcan incentivos para promover la adopción de modelos de gestión modernos como el Canvas. Esto podría incluir acceso a financiamiento, subvenciones o asesoramiento gratuito, lo cual beneficiaría especialmente a pequeñas y medianas empresas. También es recomendable ofrecer un acompañamiento personalizado a través de servicios de consultoría que ayuden a las empresas a adaptar el modelo a sus necesidades específicas, asegurando que no solo se entienda teóricamente, sino que también se implemente de manera efectiva. Estas recomendaciones pueden ayudar a las empresas de Colombia y México a adoptar el modelo Canvas de manera eficiente, ajustándose a las particularidades de sus contextos empresariales y fortaleciendo sus modelos de negocio.

6. Visión integral de adopción del modelo Canvas

En la Tabla 2 se realiza una comparación del contexto empresarial y adopción del modelo tanto en México como en Colombia.

Tabla 2.

Comparación del Contexto Empresarial y Adopción del Modelo Canvas en México y Colombia

Aspecto	México	Colombia
Contexto Económico y Cultural	Economía orientada a la manufactura y exportación, con una fuerte influencia de Estados Unidos. La cultura empresarial tiende a ser más jerárquica.	Economía diversificada, con sectores fuertes en agricultura y servicios. Cultura empresarial con apertura a la innovación, especialmente en Medellín.
Acceso a Recursos	Mayor acceso a financiamiento para empresas en sectores industriales y de exportación. Recursos concentrados en áreas urbanas como Ciudad de México.	Acceso a recursos en crecimiento, con apoyo a emprendimientos innovadores en ciudades como Bogotá y Medellín. Financiamiento más limitado en zonas rurales.
Entorno Legal y Regulatorio	Regulaciones orientadas al comercio exterior y protección industrial. Existen incentivos fiscales en zonas específicas.	Normativas que favorecen la agricultura y los servicios. Políticas de apoyo al emprendimiento e incentivos en zonas de desarrollo tecnológico.
Redes y Ecosistemas de Negocio	Ecosistema empresarial sólido, con apoyo de cámaras de comercio y la innovación en ciudades como asociaciones en áreas industriales. Enfoque en colaboración para exportación.	Redes de apoyo al emprendimiento y la innovación en ciudades como Medellín. Mayor énfasis en redes de colaboración y apoyo al emprendimiento local.
Adopción y Adaptación del Modelo Canvas	Uso del modelo Canvas en empresas medianas y grandes, con mayor enfoque en industrias tradicionales. Adaptación gradual al Canvas en emprendimientos.	Adopción creciente del Canvas en emprendimientos y pymes, especialmente en sectores innovadores. Adaptación flexible para diferentes sectores.

Nota. Adaptado de: (García & López, 2020)

Entre las estrategias para promover su adopción en México se encuentran:

- **Fortalecer las cooperativas:** Promover el uso del Canvas en cooperativas agrícolas para mejorar su gestión y competitividad.

- **Enfocarse en la sostenibilidad:** Desarrollar modelos de negocio sostenibles que respeten el medio ambiente y las comunidades locales.
- **Aprovechar las tecnologías de la información:** Utilizar herramientas digitales para facilitar la colaboración y la toma de decisiones.

Para Colombia:

- Fomentar la innovación abierta: Promover la colaboración entre empresas, universidades y centros de investigación para desarrollar nuevos productos y servicios.
- Orientar hacia la exportación: Ayudar a las empresas a identificar oportunidades en el mercado internacional y a adaptar sus modelos de negocio para competir a nivel global.
- Desarrollar capacidades en marketing digital: Capacitar a las empresas en el uso de herramientas digitales para promocionar sus productos y servicios.
- La implementación del modelo Canvas en México y Colombia presenta un gran potencial para mejorar la competitividad y sostenibilidad de las empresas agropecuarias. Sin embargo, es fundamental adaptar las estrategias a las particularidades de cada país y ofrecer un acompañamiento adecuado a las empresas durante el proceso de implementación.

Conclusiones

El análisis comparativo de la implementación del modelo Canvas en empresas agropecuarias de México y Colombia resalta la adaptabilidad de esta herramienta en contextos empresariales diversos y pone de manifiesto tanto las similitudes como las particularidades que influyen en su adopción y aplicación en cada país. El modelo Canvas ha demostrado ser una herramienta valiosa para estructurar, analizar y optimizar los modelos de negocio, permitiendo a las empresas visualizar y comprender los componentes esenciales de sus operaciones. Sin embargo, su efectividad y la manera en que es utilizado dependen de varios factores específicos a cada contexto, como el entorno económico, la cultura organizacional, el acceso a recursos, el marco legal y regulatorio, y las redes y ecosistemas de negocio disponibles.

En cuanto al contexto económico y cultural, México presenta una economía más orientada a la manufactura y a la exportación, lo cual afecta las prioridades y enfoques dentro del modelo Canvas, que tienden a estar alineados con la estructura jerárquica y los procesos tradicionales predominantes en las empresas mexicanas. En contraste, Colombia tiene una economía diversificada, con un fuerte enfoque en sectores como la agricultura y los servicios, y una cultura empresarial que es más abierta a la innovación y al emprendimiento, especialmente en ciudades como Medellín, reconocida por su ecosistema de innovación. Esta diferencia cultural influye directamente en la manera en que se percibe y adopta el modelo Canvas en cada país, con México enfocándose más en los aspectos de estructura y colaboración en redes de exportación, y Colombia orientándose hacia la adaptación y flexibilidad en la creación de valor y diferenciación de producto.

El acceso a recursos es otro factor que impacta significativamente la implementación del modelo Canvas. En México, el acceso a financiamiento y recursos es más favorable en sectores industriales y en áreas urbanas como Ciudad de México, donde las empresas pueden aprovechar una mayor concentración de capital y redes de apoyo. Esto permite que las empresas tengan un respaldo sólido para adoptar metodologías de gestión modernas, aunque suelen estar dirigidas principalmente a empresas medianas y grandes. En Colombia, si bien el acceso a recursos está en crecimiento, sigue siendo un reto en zonas rurales, lo que limita la implementación del modelo Canvas en ciertas regiones y sectores. No obstante, en ciudades como Bogotá y Medellín, donde el emprendimiento innovador es incentivado, el Canvas ha encontrado un terreno fértil para su

adopción en pequeñas y medianas empresas, que ven en esta herramienta una forma de estructurar sus negocios y optimizar recursos en sectores emergentes.

El entorno legal y regulatorio también juega un papel crucial en la forma en que se implementa el modelo Canvas. En México, las regulaciones están orientadas principalmente hacia el comercio exterior y la protección industrial, lo cual se traduce en incentivos fiscales y normativas que benefician a sectores industriales y de exportación. Esto facilita la adopción del modelo Canvas en empresas que buscan internacionalizar sus operaciones, aunque puede limitar su uso en emprendimientos más pequeños que no cuenten con la misma orientación exportadora. En Colombia, el entorno regulatorio favorece sectores como la agricultura y los servicios, y existen políticas que apoyan el emprendimiento y la innovación, especialmente en áreas de desarrollo tecnológico. Esto crea un contexto donde el modelo Canvas es utilizado no solo para optimizar modelos de negocio, sino también para innovar en sectores como el agropecuario, donde las prácticas sostenibles y la creación de valor agregado son especialmente relevantes.

En lo que respecta a las redes y ecosistemas de negocio, ambos países cuentan con infraestructuras de apoyo, pero con enfoques diferentes. En México, las cámaras de comercio y asociaciones empresariales tienen una influencia significativa en el ecosistema de negocios, facilitando el networking y la colaboración para fortalecer la cadena de valor en sectores orientados a la exportación. En Colombia, en cambio, se observa un enfoque más colaborativo y orientado al apoyo del emprendimiento local, con redes de apoyo que promueven la innovación y el emprendimiento, especialmente en el contexto urbano. Esto crea un entorno donde el Canvas es particularmente útil para estructurar y proyectar negocios innovadores que buscan adaptarse a mercados cambiantes y aprovechar las oportunidades del mercado interno y externo.

La adopción y adaptación del modelo Canvas en ambos países reflejan enfoques distintos en función de sus contextos y necesidades. En México, el Canvas se adopta de manera gradual en sectores más tradicionales y estructurados, donde se utiliza principalmente para clarificar modelos de negocio existentes y mejorar la eficiencia en industrias consolidadas. En Colombia, en cambio, la adopción del Canvas es más evidente en emprendimientos y pymes, que encuentran en esta herramienta una forma de adaptarse rápidamente a las demandas del mercado y explorar modelos de negocio innovadores. Esto muestra que, mientras en México el Canvas tiende a aplicarse en una perspectiva de eficiencia organizacional, en Colombia se usa como una herramienta de innovación y diferenciación.

Para fomentar la adopción efectiva del modelo Canvas en ambos países, es importante tener en cuenta ciertas recomendaciones. La capacitación y educación deben estar orientadas a demostrar el valor práctico del Canvas en diferentes tipos de negocio, desde startups hasta empresas consolidadas, para que las organizaciones comprendan su aplicabilidad en cada contexto específico. Además, los casos de éxito locales pueden servir como referencia y motivación, mostrando ejemplos de empresas en México y Colombia que han implementado exitosamente el modelo Canvas y han logrado mejorar su competitividad y sostenibilidad.

La adaptación cultural es otra recomendación clave, ya que cada país tiene particularidades en la toma de decisiones, la relación con los clientes y los canales de distribución. Asimismo, la integración del modelo Canvas con otras herramientas de gestión, como Lean Startup o Design Thinking, puede mejorar su aceptación y efectividad, especialmente en empresas que buscan metodologías ágiles y adaptables. Por último, los incentivos gubernamentales y el acompañamiento personalizado pueden ser factores determinantes para que las empresas vean el valor del Canvas, asegurando no solo su comprensión teórica, sino también su implementación práctica y efectiva.

En conclusión, el modelo Canvas representa una herramienta poderosa para estructurar y mejorar modelos de negocio en empresas agropecuarias en México y Colombia, aunque su adopción y efectividad dependen del contexto específico de cada país. Este análisis revela que el Canvas es adaptable a diferentes entornos, pero requiere de estrategias personalizadas para que su implementación sea efectiva y aporte valor real a las empresas. La combinación de capacitación, adaptación cultural y apoyo gubernamental puede facilitar que esta herramienta continúe siendo una opción viable para empresas que buscan crecer y prosperar en mercados dinámicos y cada vez más competitivos.

Recomendaciones

Se recomienda darle continuidad al estudio de este modelo de lienzo Canvas y producir trabajos de aplicación del mismo en empresas de la Región.

A nivel de futuras investigaciones, se sugiere analizar el impacto del Canvas en la rentabilidad y el crecimiento de las empresas agropecuarias, identificar los factores que influyen en la adopción del modelo a largo plazo y evaluar la efectividad de las diferentes estrategias de implementación.

Incluir programas específicos de formación sobre el modelo Canvas, orientados a emprendedores y empresas agropecuarias para garantizar una comprensión profunda y su aplicación práctica.

Promover una adaptación contextual del modelo Canvas que considere las particularidades económicas, sociales y culturales de las empresas en México y Colombia e incluir ejemplos que ilustren cómo el Canvas puede integrarse con herramientas tradicionales ya utilizadas en el sector agropecuario.

Recomendar a los organismos gubernamentales el desarrollo de políticas que apoyen la adopción del modelo Canvas, como subvenciones, acceso a financiamiento y consultoría personalizada.

Recomendar estudios de seguimiento que evalúen la eficacia del modelo Canvas en términos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad de las empresas agropecuarias en el cual deben incluir métricas claras y objetivos específicos en los proyectos piloto para medir los resultados de la adopción del modelo.

Referencias bibliográficas

- Aaker, D. (1991). *Principles that drive success*. Morgan James Publishing.
- Blank, S. (2013). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. K&S Ranch.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.
- Ferreira Herrera, D. (2015). *El modelo Canvas en la formulación de proyectos*. *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, 23(107), 69-80.
<https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252>
- Garvin, D. (1997). Las 8 dimensiones de la calidad del servicio. *Magazine Harvard Business*.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Principios de marketing*. Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. Pearson Educación.
- Kotler, P. (2011). *El marketing según Kotler*. Ediciones Paidós.
- Lozano Chaguay, L., Caicedo Flórez, J., Fernández Bayas, T., & Onofre Zapata, R. (2019). *El modelo de negocio: metodología Canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales*. *Revista Ciencias e Investigación*, 4(1), 87-99.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7368617>
- Norman, D. A. (2004). *Emotional Design: Why We Love (or Hate) Everyday Things*. Basic Books.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology*. Université de Lausanne.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Editorial Deusto.
- Pine, J. B., & Gilmore, J. H. (1999). *Economía de la experiencia*. Granica.
- Porter, E. M. (2019). *Guía modelo de cinco fuerzas*. MBA.
- Reaño, M. (2018). *Metodología Canvas una herramienta para mejorar la producción de dulces artesanales – Chiclayo 2018* (Tesis de grado). Universidad Señor de Sipán.
- Startjuany, E. (2024). *El modelo de negocio Canvas, creación e historia*. Ediciones Garnica.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. (2006). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw Hill.

Anexos

Anexo 1

Registro fotográfico.

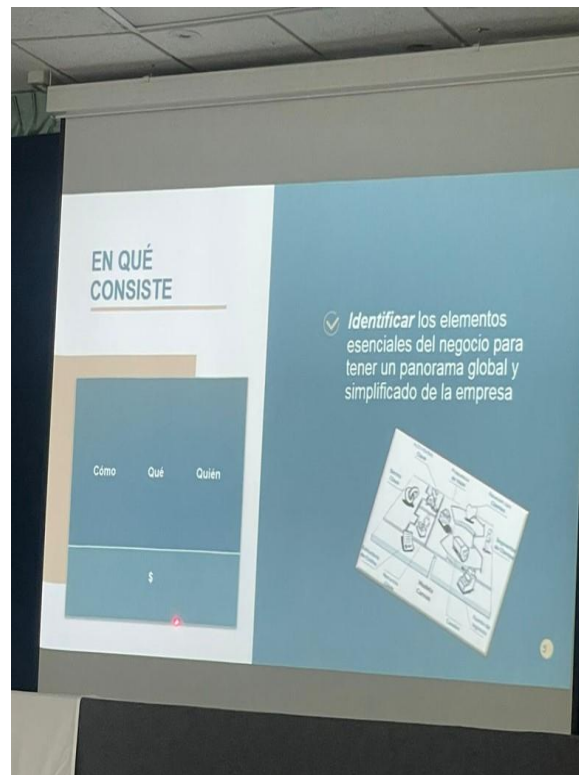
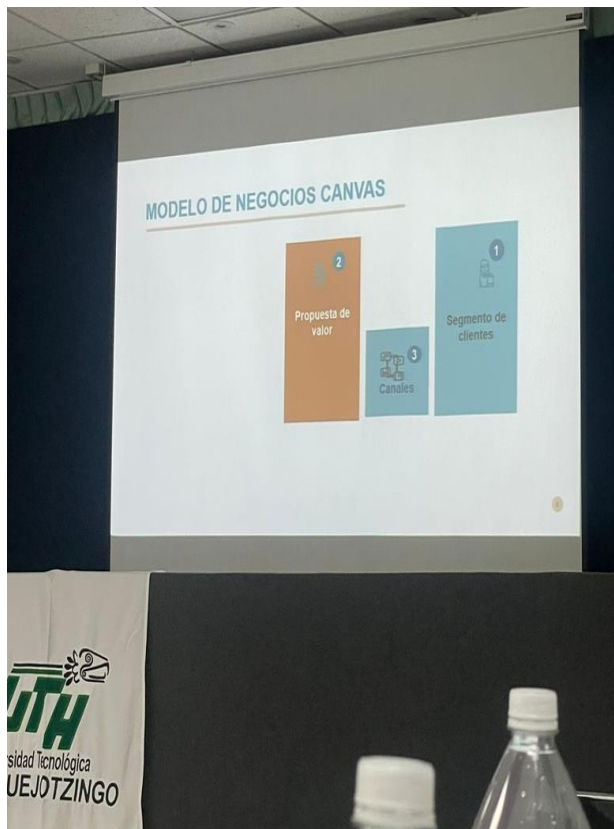


Visita a
México

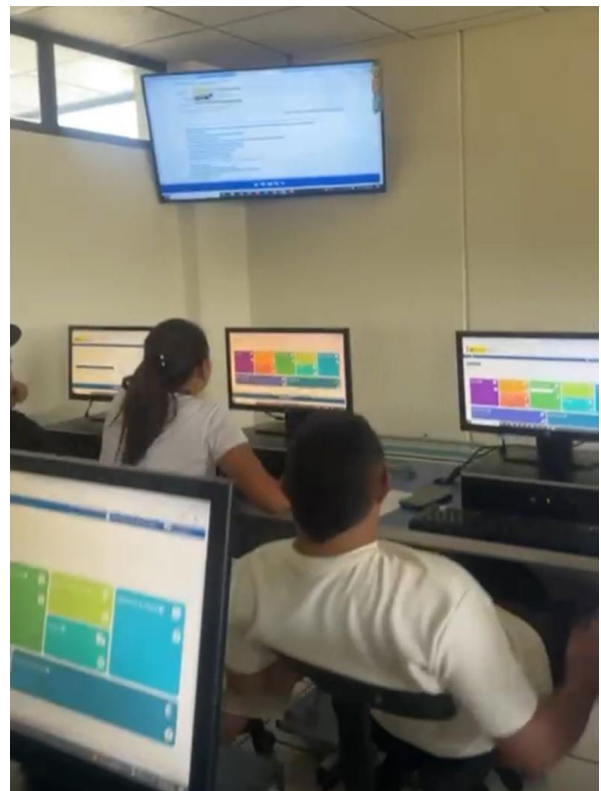
la Empresa de Bimbo en Puebla



Visita a la Universidad Tecnológica de Huejutzingo



Taller de lienzo en canvas en la universidad Tecnológica de Huejutzingo



Taller de lienzo en canvas en la universidad Tecnológica de Huejotzingo



Empresa Tamariz (Pasteurizadora de leche) en Puebla México Charla en la universidad



Tecnológica de Huejotzingo sobre la creación de marca