



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**MODELO CANVAS: HERRAMIENTA DE ÉXITO, USO Y
CONVENIENCIAS EN DIFERENTES SECTORES**

EXAMEN DE SUFICIENCIA DE COMPETENCIA PROFESIONAL

ARTÍCULO DE REVISIÓN

PRESENTADO POR:

Bach. SAUL CALAPUJA CALAPUJA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PUNO – PERÚ

2020



MODELO CANVAS: HERRAMIENTA DE ÉXITO, USO Y CONVENIENCIAS EN DIFERENTES SECTORES

MODEL CANVAS: SUCCESS TOOL, USE AND CONVENIENCE IN DIFFERENT SECTORS

Saúl Calapuja Calapuja

Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, Escuela Profesional de Administración, Puno, Perú.

E-mail: calapujasaul@gmail.com

RESUMEN

El presente artículo de revisión se ha titulado, Modelo Canvas: Herramienta de éxito, Uso y conveniencias en diferentes Sectores, el mismo que tiene como objetivo; realizar una revisión bibliográfica, literaria de los usos y conveniencias del modelo canvas en diferentes rubros y/o sectores. La metodología empleada es de un estudio descriptivo con un enfoque cualitativo, y se ha tomado como base la revisión de fuentes electrónicas, literarias, científicas; para tal fin se utilizaron motores de búsqueda como Scielo Dialnet, Google académico y Redalyc; artículos de los años 2014 – 2019, teniendo como palabras clave para la búsqueda de información: “Estrategias” “Emprendimiento” “Innovación”, “Lienzo Canvas”, “Modelo de negocio”, dando énfasis al modelo canvas, como una herramienta útil, ágil, adaptable, solucionador de problemas, generar estrategias y generar valor; y que es lo que dicen diferentes autores con respecto a esta herramienta. Conclusión, el modelo canvas es una herramienta que se puede usar en diferentes sectores ya que es una metodología simple, ágil y flexible, pendiente a resolver problemas, responder a las oportunidades y necesidades, pues es muy dinámico e innovador.

Palabras clave: Estrategias, Emprendimiento, Innovación, Lienzo Canvas, Modelo de Negocio.

ABSTRACT

This review article has been titled, Canvas Model: Success Tool, Use and Conveniences in Different Sectors, the same one that has as its objective; carry out a bibliographical, literary review of the uses and conveniences of the canvas model in different areas and / or sectors. The methodology used is from a descriptive study with a qualitative approach, and the review of electronic, literary, scientific sources has been taken as a basis; Search engines such as Scielo Dialnet, Google Scholar and Redalyc



were used for this purpose; articles from the years 2014 - 2019, having as keywords for the search for information: “Canvas”, “Business Model Canvas”, “Strategies”, “Innovation” “Entrepreneurships”, emphasizing the canvas model, as a useful, agile, adaptable tool , problem solver, generate strategies and generate value. and what different authors say about this tool. Conclusion, the canvas model is a tool that can be used in different sectors since it is a simple, agile and flexible methodology, pending problem solving, responding to opportunities and needs, as it is very dynamic and innovative.

Keywords: Canvas, Innovation and Entrepreneurship, Business Model Canvas, Strategies.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad nos encontramos en un mundo competitivo y versátil, de tal manera que van desarrollándose nuevas formas maneras de hacer empresa, del mismo modo van surgiendo nuevas metodologías que ayudan a que estas sean empresas, emprendimientos de éxito; es la razón por lo que abordaremos en este trabajo de revisión bibliográfica; “El Modelo Canvas”, una herramienta que sirve para el análisis de ideas de negocio, desarrollada por el consultor suizo Alexander Osterwalder, en su tesis doctoral en el año 2004; en el que nos dice: Es un método que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor (Osterwalder & Pigneur, 2011), es así que el objetivo de este trabajo es; realizar una revisión bibliográfica, literaria de los usos y conveniencias del modelo canvas en diferentes sectores, quedando atrás los famosos planes de negocio que tradicionalmente se hacían pero que quizá no ayudaban al emprendedor o a quien lo utilizaba, a visualizar, a encontrar el modelo de negocio; como lo hace el modelo canvas, con sus 9 bloques. Es así, (Fernández & Rodríguez, 2018) dicen; “proponen que, a la hora de emprender, se parta de un modelo de negocio que ayude a establecer las hipótesis y probar los supuestos de los que parte el emprendedor y para ello recomiendan el lienzo o Canvas de Osterwalder, como punto de partida”. Así mismo (Vázquez, Elorza, & Pinzón, 2016) asevera; que el modelo canvas es una “Metodología para mejorar la comprensión de los modelos de negocios existentes, así como para diseñar, entender e innovar otros nuevos, representación gráfica, facilita capturar, visualizar, entender, comunicar y compartir la lógica del negocio; dando una visión holística de la nueva empresa, ayudando a la comprensión de las relaciones entre las áreas que intervienen en las decisiones”. También (Rodríguez & Vicedo, 2015) enfatiza; “El modelo Business Model Canvas, permite describir el modelo de negocio de una empresa, y reflexionar sobre él.



Es una propuesta de lenguaje convertido que permite fácilmente describir y gestionar modelos de negocio con el fin de desarrollar nuevas alternativas y estratégicas”. Por otro lado (Cárdenas, Hernández, & Jiménez, 2017) afirma; “Modelo de negocios Canvas, como una herramienta que contribuya en su competitividad, como herramientas para proyectos de inversión”. De esta manera para su mejor entendimiento, comprensión se definen y describen las características de esta valiosa metodología, recogiendo información de libros, artículos de investigación y ensayo; tomando como base artículos de los años 2014 al 2019. Más adelante se describen y comparan definiciones usos y conveniencias del modelo canvas, según investigaciones encontradas para este estudio. Al final se llegó a una conclusión que; el modelo canvas es una herramienta que se puede usar emplear en diferentes sectores, ya que es una metodología simple, ágil y flexible, pendiente a resolver problemas, responder a las oportunidades y necesidades; pues es muy dinámico e innovador.

Modelo Canvas; es una herramienta para el análisis de ideas de negocio, desarrollada por el consultor suizo Alexander Osterwalder, en su tesis doctoral en el año 2004. Y enfatiza que; es un método que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor (Osterwalder & Pigneur, 2011), Según Osterwalder, “incluso para una publicación independiente de un libro se puede pensar en un nuevo modelo de negocio que funcione”. Este hecho lo refleja en la forma como aplicó su modelo para publicar Business Model Generation, su primer libro, invitando a 470 co-creadores de 45 países a intercambiar ideas y financiar el libro, en el que cada uno pagó entre usd \$24 y usd \$240 (Andrade, 2012). (Osterwalder & Pigneur, 2011). El modelo canvas, aporta al desarrollo profesional del Ingeniero en Ciencias administrativas: Emprender negocios propios utilizando ventajosamente negociaciones nacionales e internacionales vía On–line. Utilizar con creatividad e innovación técnicas publicitarias. Innovar acertadamente estrategias de marketing en el mercado. Establecer consistentemente ofertas de negocios en el mercado meta (Carriel, Guarnizo, & Cristobal, 2017).

Por otro lado, (Eugenia del carmen, Ma Teresa del Carmen, & Ingrid, 2011) dicen; “En resumen se concibe que el Modelo de Negocios como la elección de la herramienta de aprendizaje permite solucionar algunas carencias que se encontraban con el Plan de Negocios, además de dar ventajas adicionales al proceso de enseñanza aprendizaje”. En otro estudio de artículo de revisión, (Chaguay, Flores, & Zapata, 2019) afirma; “El modelo basado en la metodología Canvas es una herramienta nueva y novedosa de aplicación cada vez más frecuente, por su capacidad de plasmar sobre un lienzo las realidades que debe articular todo emprendedor”. También, (Salamanca, 2017)

concluye que; “El método Canvas es una herramienta práctica, sencilla y fácil de entender y trabajar, mediante sus nueve bloques se obtiene la estructura básica del funcionamiento del negocio”. En otro estudio nos dice que: Es una herramienta simplificada para la elaboración de un modelo de negocio. Este modelo fue ideado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su libro “Generación de modelos de negocio”. La herramienta se basa en la descripción del modelo de negocio a través de nueve bloques que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos (Lum, 2017).

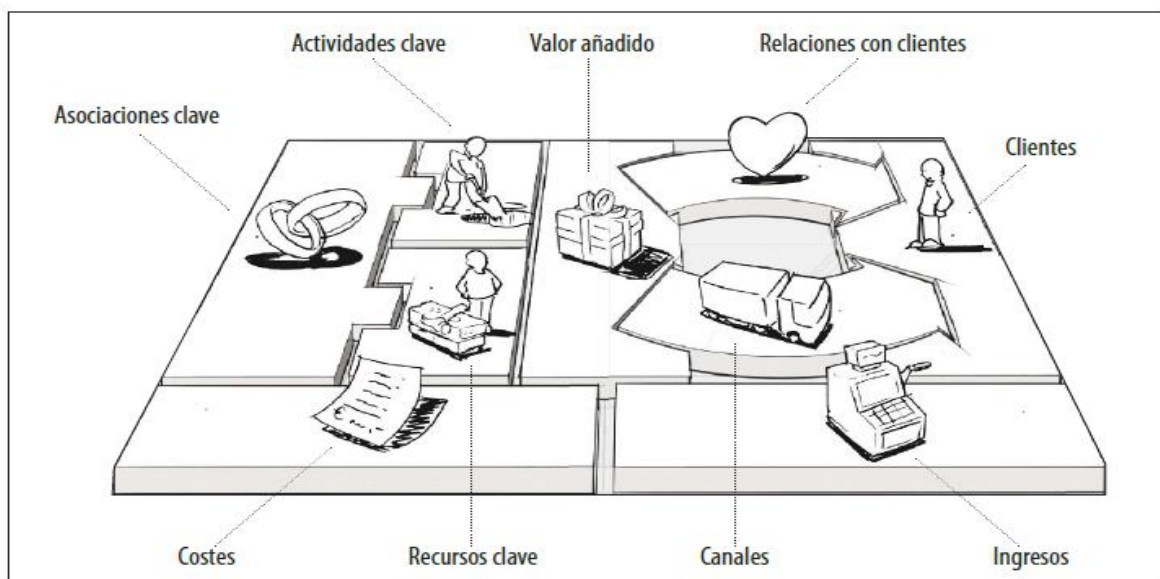


Figura 1. Los 9 Bloques Del Lienzo Canvas
Fuente: Libro “Generación de modelos de Negocio” de Osterwalder.

(1) Segmento de mercado: Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado. A continuación, se presentan algunos ejemplos: mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado, plataformas multilaterales. **(2) Propuesta de valor:** Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor. Los siguientes elementos contribuyen con este fin: Novedad, mejora de rendimientos, personalización, el trabajo hecho, marca, diseño, precio, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad, comodidad y utilidad. **(3) Canales:** Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta. Estos pueden ser directos: Equipo comercial, ventas en internet y tiendas propias, indirectos: tiendas de socios y mayoristas. **(4) Relación con clientes:** Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado. Existen varias categorías: Asistencia personal, asistencia personal exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, comunidades y creación colectiva. **(5) Fuentes de ingreso:** Las



fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. Existen varias formas de generar fuentes de ingresos: Ventas de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, préstamo/alquiler/leasing, concesión de licencias, gastos de corretaje y publicidad. **(6) Recursos clave:** Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos; se pueden dividir en las siguientes categorías: Físicos, intelectuales, humanos y económicos. **(7) Actividades clave:** En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo funcione; estas pueden dividirse en: Producción, resolución de problemas y plataforma y red. **(8) Asociaciones clave:** Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa. Puede resultar útil distinguir entre tres motivaciones para establecer asociaciones: Optimización y economía de escala, reducción de riesgo e incertidumbre, compra de determinados recursos y actividades. **(9) Estructura de costes:** Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes. En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocios, (Osterwalder & Pigneur, 2011). En el documento “Tecnología para fomentar el emprendimiento en adolescentes, El canvas como método de conceptualización”, se menciona que; Uno de los puntos más importantes de la idea de Osterwalder fue la simplificación de la metodología. Aunque inicialmente su propuesta fue publicada en su tesis doctoral sobre ontología de los negocios, en el 2004, cuando apareció oficialmente en el libro acerca del modelo Canvas, se observó que era realmente sencillo implementar los 9 pasos de su propuesta (Carrillo, 2014).

Así mismo, la metodología de innovación y diseño incluye un Lienzo (Canvas) con 9 elementos que parten de determinar la Oferta de valor frente a la Segmentación de clientes de la empresa u organización. De ahí se clarifican los Canales de distribución y la Relaciones. Todos estos determinan los Beneficios e ingresos. Después se especifican los Recursos y las Actividades esenciales, que determinan los costos más importantes. Finalmente se determinan las Alianzas necesarias para operar (Aialarcon, 2014).

Por otro lado, (Carbajal, 2018) concluye; “La metodología CANVAS, permite a las empresas gestionar su modelo de negocio de manera ordenada y eficiente, creando, proporcionando y captando valor mediante la gestión articulada de cada uno de los bloques con los que se visualiza el negocio”. También (Morán, 2017) menciona; “La Proposición de Valor es la razón por la cual los clientes eligen una empresa en vez de otra. Soluciona un problema del cliente o satisface una necesidad de mercado”. Asimismo, (Martínez, 2014) indica; “Los recursos clave, al igual que las actividades

clave, son necesarios para ofrecer a los clientes propuestas de valor, mantener la relación con ellos y generar ingresos”.

MÉTODOS

Para el desarrollo del presente trabajo, la metodología empleada es de estudio descriptivo con enfoque cualitativo, y se ha tomado como base la revisión de fuentes electrónicas, literarias, científicas; para tal fin se utilizaron motores de búsqueda como Scielo, Dialnet, Google académico y Redalyc; artículos de los años 2014 – 2019, teniendo como palabras clave para la búsqueda de información: “Estrategias” “Emprendimiento” “Innovación”, “Lienzo Canvas”, “Modelo de negocio”, obteniendo una valiosa información pero para fines de este estudio se tomó en cuenta artículos de investigación que aborden temas de nuestro interés, “modelo canvas”, en distintos campos de aplicación usos y conveniencias de esta maravillosa herramienta, metodología.

DESARROLLO Y DISCUSIÓN

A continuación, presentamos la siguiente tabla para ilustrar las definiciones, uso y conveniencias según varios autores, en diferentes sectores; cuyas investigaciones nos ayudaran a entender mejor el caso de estudio.

Tabla N° 1: *Uso y conveniencias del Modelo Canvas según autores*

Definición	Uso / conveniencia	Autor
El Lienzo Modelo de Negocio, describe el sistema, solución; constituye una herramienta que le provee al equipo de desarrollo, una primera visión general de sistema a desarrollar.	Encontrar soluciones, desarrollo del proyecto y descripción del modelo de negocio, ofrecer valor	(Santa cruz & Pineda, 2017)
Método caracterizado esencialmente como una herramienta estática, y, aplicando el bloque propuesto, mostrará un enfoque más dinámico y temporal en el proceso evolutivo organizacional, y generar estrategias.	El modelo de negocio identifica los puntos de la compañía como un integrador en la cadena de valor en el segmento de la salud (farmacéutica).	(Guerrero & Gonzáles, 2017)
Herramienta que permite desarrollar estrategias adecuadas para las		(Acosta, Flores, & Sandoval, 2015)



empresas o emprendedores que generen valor.	Estructurar las ideas de negocio, y emprendimientos	
Modelo Canvas es una herramienta pertinente en un contexto de emprendimiento e innovación, que si bien el plan de Negocio es importante, debe ser flexible, pendiente a responder a las oportunidades y necesidades.	Canvas en la formulación de proyectos, permite organizar y analizar la información de manera ágil, facilita la toma de decisiones y la adopción de distintas estrategias.	(Ferreira-Herrera, 2015)
Osterwalder y Pigneur en Generación de modelos de negocio (2011), facilitan una herramienta muy interesante para testar las hipótesis más arriesgadas que ponen en juego la viabilidad del negocio.	Los autores proponen que, a la hora de emprender, se parta de un modelo de negocio que ayude a establecer las hipótesis y probar los supuestos de los que parte el emprendedor y para ello recomiendan el lienzo o Canvas de Osterwalder, como punto de partida.	(Fernández & Rodríguez, 2018)
Canvas es una herramienta para la generación de modelos de negocios desarrollado por Alex Osterwalder (2004), que permite trabajar sobre la base de cómo una organización crea, proporciona y captura valor.	Metodología para mejorar la comprensión de los modelos de negocios existentes, así como para diseñar, entender e innovar otros nuevos, representación gráfica, facilita capturar, visualizar, entender, comunicar y compartir la lógica del negocio; dando una visión holística de la nueva empresa, ayudando a la comprensión de las relaciones entre las áreas que intervienen en las decisiones.	(Vázquez, Elorza, & Pinzón, 2016)
El modelo Business Model Canvas, permite describir el modelo de negocio de una empresa, y reflexionar sobre él. Es una propuesta de lenguaje convertido que permite fácilmente describir y gestionar modelos de negocio con el fin de desarrollar nuevas alternativas y estratégicas.	La herramienta principal para la creación de modelos de negocio y planes de empresa, tradicionalmente ha sido el Plan Estratégico.	(Rodríguez & Vicedo, 2015)



Modelo de negocios Canvas, como una herramienta que contribuya en su competitividad, como herramientas para proyectos de inversión.	Entorno de aplicación proyectos de inversión el modelo canvas adaptado a las mpymes de lázaro cárdenas, puede ser utilizado en cualquier organización, incluso ser modificado de acuerdo a las características de cada entorno, en su caso a la realidad, económico, política y social que prevalezca.	(Cárdenas, Hernández, & Jiménez, 2017)
Herramienta, que permite crear, captar y proporcionar valor a los clientes	Formulación de estrategias a partir de la aplicación del Modelo de Negocio Canvas	(Espinoza, 2017)

Fuente: Elaboración Propia

En la revisión de artículos de investigación (Santa cruz & Pineda, 2017), afirma; “El lienzo de Modelo de Negocio describe el sistema, solución; constituye una herramienta que le provee al equipo de desarrollo, una primera visión general de sistema a desarrollar”. (...) vale decir para el desarrollo de sistemas telemáticos, así mismo que ayudo a encontrar soluciones para desarrollar dicho proyecto y ver la mejor manera de ofrecer valor. Llegando a la conclusión que el modelo de negocio sirve para ofrecer valor, y como aquello que instruye a un equipo a desarrollar un proyecto, articular, integrar y el entendimiento de una organización. Mientras tanto (Guerrero & Gonzáles, 2017) asevera; que es un “Método caracterizado esencialmente como una herramienta estática y, aplicando el bloque propuesto, mostrará un enfoque más dinámico y temporal en el proceso evolutivo organizacional y; generar estrategias”. (...) En esta investigación se vió que; gracias a la aplicación del modelo de negocio canvas, al sector de la industria farmacéutica, lograron consolidarse, posicionarse en el mercado, todo gracias a las estrategias innovadoras y creativas generadas por el modelo canvas. Así mismo mejorando la calidad de servicio, diversificación de productos entre otros, es la razón primordial que concluye esta investigación, en lo siguiente; se recomienda desarrollar investigaciones empíricas en el futuro orientadas a la aplicación del modelo de negocio canvas y su comparación para con otros modelos. Por otro lado (Acosta, Flores, & Sandoval, 2015) dice; el modelo de negocio canvas es una “Herramienta que permite desarrollar estrategias adecuadas para las empresas o emprendedores que generen valor”. (...) Cabe mencionar que el modelo canvas ayudo a diseñar, modelar la idea de negocio, a identificar claramente la dirección que deberá recorrer el negocio, además el modelo canvas les ayudo a los emprendedores a generar ideas precisas para el mejor



desarrollo de la idea. Por otra parte, la metodología utilizada facilito plantear los objetivos de la empresa en volumen de negocio; la cuota de mercado, su rentabilidad económica y/o financiera, su capitalización, el valor de marca, etc. También (Ferreira-Herrera, 2015) dice, “Modelo Canvas es una herramienta pertinente en un contexto de emprendimiento e innovación, que; si bien el plan de Negocio es importante, debe ser flexible, pendiente a responder a las oportunidades y necesidades”. (...) Es así el uso y conveniencia que se le atribuye al modelo canvas según este estudio son; como una herramienta que organiza, analiza la información de manera ágil, al mismo tiempo que ayuda a tomar decisiones y la adopción de estrategias. Mientras tanto (Fernández & Rodríguez, 2018) “Los autores proponen que, a la hora de emprender, se parta de un modelo de negocio que ayude a establecer las hipótesis y probar los supuestos de los que parte el emprendedor y para ello recomiendan el lienzo o Canvas de Osterwalder, como punto de partida”. (...) según el estudio antes de crear una empresa se tiene que validar el modelo de negocio, para que a futuro no se tenga problemas, sino antes hacer que la idea sea viable, rentable y escalable, desde luego lanzar al mercado. Pero (Vázquez, Elorza, & Pinzón, 2016) asevera; que el modelo canvas es una “Metodología para mejorar la comprensión de los modelos de negocios existentes, así como para diseñar, entender e innovar otros nuevos. Representación gráfica, facilita capturar, visualizar, entender, comunicar y compartir la lógica del negocio; dando una visión holística de la nueva empresa, ayudando a la comprensión de las relaciones entre las áreas que intervienen en las decisiones”. (...) En este artículo de investigación se hace una comparación de dos metodologías el cuadro de mando integral y el modelo canvas, y que ambas son unas herramientas que puede ayudar a los emprendedores a poder desarrollar su idea; la primera desarrolla objetivos y medidas operativas en cuatro perspectivas principales para alcanzar la misión y estrategia. La segunda ha supuesto una re-evolución en la generación de modelos de negocio, estableciendo nueve apartados que reflejan su lógica, en este caso hablamos del lienzo canvas. Como se puede ver el modelo canvas es una herramienta potente, a su vez puede trabajar con otros modelos, es adaptable su uso; su aplicación es valiosa. Así mismo (Rodríguez & Vicedo, 2015) enfatiza; “El modelo Business Model Canvas, permite describir el modelo de negocio de una empresa, y reflexionar sobre él. Es una propuesta de lenguaje convertido que permite fácilmente describir y gestionar modelos de negocio con el fin de desarrollar nuevas alternativas y estratégicas”. (...) De acuerdo al estudio realizado el uso que se le da, es que el modelo canvas es una herramienta que aporta información, para el mejor desarrollo de la empresa, así mismo se puede realizar paralelamente tanto un plan estratégico como un modelo de negocio y poder aplicarlo en una empresa. Por otro lado (Cárdenas, Hernández, & Jiménez, 2017) afirma; “Modelo de negocios



Canvas, como una herramienta que contribuya en su competitividad, como herramientas para proyectos de inversión”. (...) Según este artículo de investigación, nos dice también que el modelo canvas se puede adaptar a cualquier sector, puede ser utilizado en cualquier organización, económico, político y social. Por otra parte (Espinosa, 2017) asevera; que el “modelo canvas es, una Herramienta, que permite crear, captar y proporcionar valor a los clientes”. (...) En este artículo se sigue describiendo la importancia del modelo canvas y fue aplicado a una cooperativa de ahorro y crédito, dieron a conocer a los socios y ayudó a mejora a la misma, a ser más competente en el mercado que se encuentra, llegar mejor a sus clientes.

CONCLUSIÓN

En el presente trabajo se realizó la revisión de material bibliográfico, de los usos y conveniencias del modelo canvas, en diferentes sectores; en la que llegamos a una conclusión; la mayoría de los autores menciona que es una herramienta útil, ágil y flexible de poder aplicar, así mismo que su uso no siempre es solo para el sector del emprendimiento, sino que también según los estudios se pudo ver que es adaptable a cualquier sector. Ya sea para formulación de proyectos en marcha, empresas, ideas de negocio, y si hablamos de sectores encontramos; el de telecomunicaciones, farmacéutica, cooperativa de ahorro y crédito y educación.

Por otro lado, el modelo canvas es una herramienta muy útil, para empresas que ya existen y para las ideas de negocio. Puesto que dependerá mucho de cómo se oriente y aplicarlo. En caso de negocios existentes como se pudo ver en los artículos revisados, ayuda a generar estrategias creativas e innovadoras, con el cual una empresa puede convertirse competente en el mercado que se encuentra, brindado un servicio de calidad, generar nuevos productos (diversificación) entre otros. Mientras tanto para una idea; será de mucha utilidad el modelo canvas, puesto que ayudará a diseñar, encontrar, y hacer que la idea sea viable, rentable y escalable, desde luego lanzar al mercado.

Finalmente, el modelo canvas es una herramienta que se puede usar en diferentes sectores ya que es una metodología simple, ágil y flexible, pendiente a resolver problemas, responder a las oportunidades y necesidades, pues es muy dinámico e innovador.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, R. M., Flores, M. D., & Sandoval, G. G. (2015). Cómo crear un modelo de negocio: caso Taxiwoman. *Revista Academia & Negocios*, 1(2), 105-114. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6302635>
- Aialarcon. (2014). *Vlves Proyecto, Acción Contra el Hambre*. Obtenido de https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/pdf/explicacion_metologia_canvas.pdf
- Carbajal, C. J. (2018). *Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito - Provincia de Pichincha*. Tesis maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6393/1/T2735-MBA-Carvajal-Implementacion.pdf>
- Cárdenas, R. C., Hernández, J. V., & Jiménez, R. A. (2017). Adaptación del modelo Canvas como herramienta competitiva para las mpymes de Lázaro Cárdenas, Michoacán. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, 5(3), 45-66. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6353889>
- Carriel, J. C., Guarnizo, S. F., & Cristobal, L. A. (2017). Modelo de negocios Canvas: análisis de sus horizontes epistemológicos. *INNOVA Research Journal*, 2(3), 91-98. doi:DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n3.2017.140>
- Carrillo, A. C. (2014). *comenius.cincubator.com*. Obtenido de [comenius.cincubator.com: http://comenius.cincubator.com/wp-content/uploads/2013/07/05-El-Canvas-como-m%C3%A9todo-de-conceptualizaci%C3%B3n.pdf](http://comenius.cincubator.com/wp-content/uploads/2013/07/05-El-Canvas-como-m%C3%A9todo-de-conceptualizaci%C3%B3n.pdf)
- Chaguay, Flores, & Zapata, B. (2019). El modelo de Negocio: Metodología Canvas como Innovación Estratégica para el Diseño de Proyectos Empresariales. *Revista Ciencia e Investigación*, 4. doi:doi.org/10.5281/zenodo.3594015
- Espinosa, F. J. (2017). Aplicación del modelo de negocio Canvas en microempresas de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle. *Cooperativismo y Desarrollo, COODES*, 5(2), 159-169. Obtenido de <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/171>
- Eugenia del carmen, A. F., Ma Teresa del Carmen, I. S., & Ingrid, L. R. (2011). El Modelo de Negocio Como Reforzador del Emprendimiento en Las Universidades, Caso del Tecnológico de Monterrey Campus Ciudad de México. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 185-201. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151322415004>
- Fernández, F. J., & Rodríguez, J. C. (2018). La metodología Lean Startup: Desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista EAN(84)*, 79-95. doi:[10.21158/01208160.n84.2018.1918](https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918)
- Ferreira-Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 23(107), -. doi:<http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>



- Guerrero, M. S., & Gonzáles, A. A. (2017). Utilización del Modelo de Diagnóstico Canvas en el Análisis de un caso de la Industria Farmacéutica en México. *Ciencias Administrativas*, -. Obtenido de <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2646>
- Lum, F. N. (2017). *Nantik Lum Programa Avanza*. Obtenido de Mi Modelo De Negocio: Canvas y Plan de Empresa: www.nantiklum.org
- Martínez, E. R. (2014). *El Modelo de Negocio como base del éxito empresarial: una revisión teórica*. Trabajo de grado, Universidad de Almería, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Almería. Obtenido de <http://repositorio.ual.es/handle/10835/3662>
- Morán, J. O. (2017). *Propuesta de un Modelo de Negocio bajo la Metodología Canvas para el sector Empresarial del Municipio de Ataco*. Universidad de El Salvador, Departamento de Ciencias Económicas, Santa Ana, El Salvador. Obtenido de <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/15080/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España: Grupo Planeta. Obtenido de https://issuu.com/kfragozo/docs/generacion_de_modelos_de_negocio_-_
- Rodríguez, B. O., & Vicedo, J. C. (2015). 10 Pasos para Desarrollar un Plan estratégico y un Business Model Canvas. *3C Empresa*, 4(4), 231-247. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247>
- Salamanca, B. L. (2017). *Modelo de Negocio para un emprendimiento de servicios Turísticos, Ecoturísticos y Culturales en San Agustín, Departamento del Huila*. Informe Maestría (MBA), Universidad EAFIT, Medellín. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/11755>
- Santa cruz, D. F., & Pineda, E. R. (2017). Propuesta de integración del modelo para construcción de soluciones y el modelo de negocios Canvas para el desarrollo de sistemas telemáticos. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 16(31), 173-197. doi:[10.22395/rium.v16n31a9](https://doi.org/10.22395/rium.v16n31a9)
- Vázquez, J. M., Elorza, M. L., & Pinzón, P. A. (2016). Balanced Scorecard para Emprendedores: Desde el Modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXIV(1), 37-47. doi:<http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1620>