



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA LEAN STARTUP PARA EL DESARROLLO DE LOS EMPRENDIMIENTOS EN EL CANTÓN PELILEO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.**

**ISABEL NORALBA GUATO AMÁN**

Proyecto de Investigación presentado ante el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la ESPOCH, como requisito parcial para la obtención del grado de:

**MAGÍSTER EN GESTIÓN EN MARKETING Y SERVICIO  
AL CLIENTE**

Riobamba – Ecuador

Noviembre 2019



## ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

### CERTIFICACIÓN:

EL TRIBUNAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN CERTIFICA QUE:

El Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y desarrollo, denominado: **“APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA LEAN STARTUP PARA EL DESARROLLO DE LOS EMPRENDIMIENTOS EN EL CANTÓN PELILEO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, de responsabilidad de la Srta. Isabel Noralba Guato Amán, ha sido minuciosamente revisado y se autoriza su presentación.

Tribunal:

Dr. Juan Mario Vargas Guambo; M.Sc.

**PRESIDENTE**

Ing. Ricardo David González Pinos; MBA.

**DIRECTOR**

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda; Mgs.

**MIEMBRO**

Ing. Charles Paúl Viscarra Armijos; M.Sc.

**MIEMBRO**

Riobamba, Noviembre 2019

## **DERECHOS INTELECTUALES**

Yo, Isabel Noralba Guato Amán soy responsable de las ideas, doctrinas y resultados expuestos en este Trabajo de Titulación y el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

---

ISABEL NORALBA GUATO AMÁN

No. de Cédula: 060324832-9

©2019, Isabel Noralba Guato Amán

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Isabel Noralba Guato Amán, declaro que el presente proyecto de investigación, es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación de Maestría.

---

ISABEL NORALBA GUATO AMÁN

No. de Cédula: 060324832-9

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de titulación a Dios y mi Virgencita del Cisne, por dame la oportunidad de vivir con salud, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haberme puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte durante todo este trabajo investigativo.

A mis amados Padres Luis y Mery por sus ejemplos de perseverancia y constancia que les caracterizan y que me han infundado siempre para ser una persona de bien.

A mi Tribunal, maestros que formaron parte de mi vida académica, quienes aportaron todos sus conocimientos para poder cumplir una etapa más de mi vida.

A mis amigos Ing Paulina, Normy, Mayry, Ivonne, Iván, Doc. Mirian, quienes fueron un gran apoyo emocional durante el tiempo en que se escribía esta tesis.

## **AGRADECIMIENTO**

Al finalizar este trabajo quiero utilizar este espacio para agradecer a Dios por todas sus bendiciones, a mis Padres por estar siempre presentes en mi vida por su apoyo suficiente para no decaer cuando todo parecía complicado.

Mi agradecimiento profundo a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por darme la oportunidad de formar parte de su programa de Maestría a todos los docentes quienes compartieron todos sus conocimientos tanto académico como profesional, a mis compañeros de clase de la maestría en Gestión en Marketing y Servicio al Cliente por compartir buenos y malos momentos.

Gracias a mi tribunal MBA Ricardo González, Msc. María Eulalia Chávez y en su reemplazo Mgs. Marco Salazar, Msc. Charles Viscarra, por su tiempo gracias a sus conocimientos y correcciones hoy puedo sentirme dichosa y contenta.

Al grupo de Libros para Emprendedores de Chile gracias por los libros por las sugerencias y consejos, de igual manera al GADM de Pelileo quien facilitó la información requerida y a todas las personas emprendedoras del mencionado cantón quienes colaboraron en el estudio de este proyecto de investigación.

*Nori G.A*

## CONTENIDO

RESUMEN.....	xix
ABSTRACT.....	xx
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Problema de Investigación .....</b>	<b>2</b>
<i>1.1.1. Planteamiento del Problema .....</i>	<i>2</i>
<i>1.2. Formulación del Problema .....</i>	<i>3</i>
<i>1.2.1. Preguntas directrices .....</i>	<i>4</i>
<b>1.3. Justificación de la Investigación .....</b>	<b>4</b>
<b>1.4. Objetivos de la Investigación.....</b>	<b>5</b>
<i>1.4.1. Objetivo General .....</i>	<i>5</i>
<i>1.4.2. Objetivos Específicos .....</i>	<i>5</i>
<b>1.5. Hipótesis.....</b>	<b>5</b>
<i>1.5.1. Hipótesis Nula.....</i>	<i>5</i>
<i>1.5.2. Hipótesis Alternativa .....</i>	<i>5</i>
<i>1.5.3. Identificación De Variables.....</i>	<i>5</i>
<i>1.5.3.1. Variable Independiente.....</i>	<i>5</i>
<i>1.5.3.2. Variable Dependiente .....</i>	<i>5</i>
<i>1.5.4. Operacionalización de Variables.....</i>	<i>6</i>
<i>1.5.5. Matriz De Consistencia.....</i>	<i>7</i>
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>8</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
<i>2.1. Marketing.....</i>	<i>8</i>
<i>2.2. Emprendimiento .....</i>	<i>9</i>
<i>2.2.1. Importancia del Emprendimiento .....</i>	<i>10</i>
<i>2.2.1.1. Emprendedor .....</i>	<i>11</i>
<i>2.2.1.2. Características claves del emprendedor .....</i>	<i>13</i>



<b>2.2.2. El emprendimiento en el Ecuador.....</b>	<b>14</b>
2.2.2.1 Actitudes emprendedoras.....	17
2.2.2.2 Habilidad emprendedora.....	18
2.2.2.3 Aspiraciones emprendedoras.....	19
<b>2.2.3. Objetivos del Desarrollo Sostenible.....</b>	<b>22</b>
2.2.3.1 Los objetivos de desarrollo sostenible en el contexto del Ecuador .....	22
2.2.3.2 Los objetivos del desarrollo sostenible aplicados en los emprendimientos en el Ecuador.....	24
<b>2.2.4. Lean Startup.....</b>	<b>25</b>
2.2.4.1 Origen.....	25
2.2.4.2 Los emprendedores están en todas partes .....	27
2.2.4.3 Pilares de la Metodología Lean Startup.....	28
2.2.4.4 Ventajas y Desventajas de Lean Startup .....	30
<b>2.2.5. Business Model Canvas.....</b>	<b>31</b>
2.2.5.1 Elementos del Business Model Canvas.....	32
2.2.5.2 Beneficios del Business Model Canvas.....	36
<b>2.3. Marco Legal para los Emprendimientos.....</b>	<b>46</b>
2.3.1. Agenda de Transformación Productiva.....	48
2.3.2. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones .....	49
2.3.3. Código Orgánico de la Economía Social del Conocimiento y la Innovación .....	49
<b>2.4. Marco Conceptual .....</b>	<b>50</b>
 <b>CAPÍTULO III.....</b>	 <b>54</b>
<b>3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>54</b>
3.1. Tipo de Estudio .....	54
3.2. Métodos de la Investigación .....	54
3.3. Fuentes de Recolección de Información.....	55
3.3.1. Procesamiento de Datos Recopilados.....	55
3.4. Población y Muestra .....	55
3.4.1 Población.....	55
3.4.2 Muestra.....	56

<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>57</b>
<b>4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>57</b>
<b>4.1. Análisis de la encuesta antes de aplicación de la metodología lean Startup para el desarrollo de los emprendimientos en el cantón Pelileo, provincia de Tungurahua. ....</b>	<b>57</b>
<b>4.1.1 Análisis de la encuesta después de la aplicación de la metodología Lean Startup para el desarrollo de los emprendimientos en el cantón Pelileo, provincia de Tungurahua. ....</b>	<b>71</b>
<b>4.2 Comprobación de la hipótesis .....</b>	<b>72</b>
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>93</b>
<b>5. PROPUESTA .....</b>	<b>93</b>
<b>5.1. Aplicación de la Metodología Lean Startup en tres Emprendimientos del cantón Pelileo.....</b>	<b>93</b>
<b>5.1.1. Desarrollo de la Metodología Lean Startup en los Tres Emprendimientos del cantón Pelileo... ..</b>	<b>95</b>
<b>5.1.1.1. Caso N°01 Empresa Textil Karitex Jeans .....</b>	<b>95</b>
<b>5.1.1.2. Caso N°02 Empresa De Comida Turismo Eventos Restaurant .....</b>	<b>112</b>
<b>5.1.1.3. Caso N°03 Empresa De Servicio Profesional Asesoría Jurídica Bautista .....</b>	<b>129</b>
<b>5.1.2. Lienzo de Modelo de Negocio en Página Web .....</b>	<b>142</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>150</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>151</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1</b>	Operacionalización de Variables .....	6
<b>Tabla 2-1</b>	Matriz de Consistencia.....	7
<b>Tabla 1-4</b>	Género.....	57
<b>Tabla 2-4</b>	Edad .....	58
<b>Tabla 3-4</b>	Instrucción .....	59
<b>Tabla 4-4</b>	Ocupación .....	60
<b>Tabla 5-4</b>	Lugar de emprendimiento.....	61
<b>Tabla 6-4</b>	Actividad principal de emprendimiento.....	62
<b>Tabla 7-4</b>	Tiempo de emprendimiento .....	63
<b>Tabla 8-4</b>	Personas que participan y colaboran directamente en el emprendimiento .....	64
<b>Tabla 9-4</b>	Dificultad para ejecutar con eficiencia y buenos resultados .....	65
<b>Tabla 10-4</b>	Tiempo para buscar especialista externo .....	66
<b>Tabla 11-4</b>	Presupuesto mensual para cubrir los servicios complementarios .....	67
<b>Tabla 12-4</b>	Problemas que tienen los emprendedores .....	68
<b>Tabla 13-4</b>	Nivel de comprensión respecto al aporte de la innovación continua.....	69
<b>Tabla 14-4</b>	Contacto de un especialista en innovación continua de emprendimientos .....	70
<b>Tabla 15-4</b>	Comprensión de la innovación continua a través del Lienzo de Modelo de Negocio.....	71
<b>Tabla 16-4</b>	Datos Observados .....	73
<b>Tabla 17-4</b>	Datos Esperados.....	74
<b>Tabla 18-4</b>	Cálculo del Chi <sup>2</sup> .....	74
<b>Tabla 19-4</b>	Número de empresas activas, según segmento empresarial en la provincia de Tungurahua período 2012-2013 .....	80
<b>Tabla 20-4</b>	Empresas activas por segmentos, según cantones en la provincia de Tungurahua, Año 2013 .....	81
<b>Tabla 21-4</b>	Dimensión Económica.....	82
<b>Tabla 22-4</b>	Dimensión Socio Cultural.....	83
<b>Tabla 23-4</b>	Dimensión Político Legal .....	84
<b>Tabla 24-4</b>	Dimensión Tecnológica .....	85
<b>Tabla 25-4</b>	Dimensión Ambiental.....	86
<b>Tabla 26-4</b>	Brechas detectadas en el Cantón Pelileo.....	87
<b>Tabla 27-4</b>	Empresas activas por segmentos, según cantones en la provincia de Tungurahua, Año 2013 .....	92

<b>Tabla 1-5</b>	Capacidad Instalada Empresa Karitex .....	95
<b>Tabla 2-5</b>	Ingresos por las ventas Empresa Karitex .....	101
<b>Tabla 3-5</b>	Balance General Empresa Karitex .....	102
<b>Tabla 4-5</b>	Costo de Ventas Empresa Karitex .....	104
<b>Tabla 5-5</b>	Gastos Empresa Karitex.....	104
<b>Tabla 6-5</b>	Balance de Resultados Empresa Karitex .....	111
<b>Tabla 7-5</b>	Ingreso de venta Empresa Turismo Eventos Restaurant.....	117
<b>Tabla 8-5</b>	Recursos Claves para la Empresa Turismo Eventos Restaurant.....	119
<b>Tabla 9-5</b>	Costos de Producción Empresa Turismos Eventos Restaurant.....	122
<b>Tabla 10-5</b>	Gastos Empresa Turismo Eventos Restaurant .....	123
<b>Tabla 11-5</b>	Cálculo Total Costo de Producción y Gastos Empresa Turismo Eventos Restaurant .....	123
<b>Tabla 12-5</b>	Balance de Resultados Empresa Turismo Eventos Restaurant .....	128
<b>Tabla 13-5</b>	Total de Ingresos Proyectados Empresa Asesoría Jurídica Bautista.....	134
<b>Tabla 14-5</b>	Total Activos Empresa Asesoría Jurídica Bautista .....	135
<b>Tabla 15-5</b>	Costos de Operación Empresa Asesoría Jurídica Bautista.....	137
<b>Tabla 16-5</b>	Balance de Resultados Empresa Asesoría Jurídica Bautista.....	142

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1- 4</b>	Género .....	57
<b>Gráfico 2- 4</b>	Edad .....	58
<b>Gráfico 3- 4</b>	Instrucción .....	59
<b>Gráfico 4- 4</b>	Ocupación .....	60
<b>Gráfico 5- 4</b>	Lugar de emprendimiento .....	61
<b>Gráfico 6- 4</b>	Actividad principal de emprendimiento .....	62
<b>Gráfico 7- 4</b>	Tiempo de emprendimiento .....	63
<b>Gráfico 8- 4</b>	Personas que participan y colaboran directamente en el emprendimiento .....	64
<b>Gráfico 9- 4</b>	Dificultad para ejecutar con eficiencia y buenos resultados .....	65
<b>Gráfico 10-4</b>	Tiempo para buscar un especialista externo .....	66
<b>Gráfico 11-4</b>	Presupuesto mensual para cubrir los servicios complementarios .....	67
<b>Gráfico 12-4</b>	Problemas que tienen los emprendedores .....	68
<b>Gráfico 13-4</b>	Nivel de comprensión respecto al aporte de la innovación continua .....	69
<b>Gráfico 14-4</b>	Contacto de un especialista en innovación continua de emprendimientos .....	70
<b>Gráfico 15-4</b>	Comprensión de la innovación continua a través del Lienzo de Modelo de Negocio .....	71
<b>Gráfico 16-4</b>	Representación gráfica del (Chi) cuadrado .....	75
<b>Gráfico 17-4</b>	Empresas activas según segmento empresarial en la provincia de Tungurahua periodo 2012-2013 .....	80
<b>Gráfico 1-5</b>	Ingresos por las ventas Empresa Karitex .....	101
<b>Gráfico 2-5</b>	Costo de Ventas Empresa Karitex .....	104
<b>Gráfico 3-5</b>	Gastos Empresa Karitex .....	105
<b>Gráfico 4-5</b>	Uso de nuestros productos de la Empresa Karitex .....	108
<b>Gráfico 5-5</b>	Publicidad de los productos de la Empresa Karitex .....	108
<b>Gráfico 6-5</b>	Uso de los productos de la Empresa Karitex .....	109
<b>Gráfico 7-5</b>	Compras en la Empresa Karitex .....	109
<b>Gráfico 8-5</b>	Nivel de Satisfacción de los productos en la Empresa Karitex .....	109
<b>Gráfico 9-5</b>	Definición de productos de la Empresa Karitex .....	110
<b>Gráfico 10-5</b>	Evaluación de los productos de la Empresa Karitex .....	110
<b>Gráfico 11-5</b>	Mejoramiento de los productos en la Empresa Karitex .....	110
<b>Gráfico 12-5</b>	Ingreso de venta Empresa Turismo Eventos Restaurant .....	118
<b>Gráfico 13-5</b>	Costos de Producción Empresa Turismo Eventos Restaurant .....	122
<b>Gráfico 14-5</b>	Gastos Empresa Turismos Eventos Restaurant .....	123

<b>Gráfico 15-5</b>	Nivel de consumo en la Empresa Turismo Eventos Restaurant .....	125
<b>Gráfico 16-5</b>	Nivel de percepción de la Empresa Turismo Eventos Restaurant .....	125
<b>Gráfico 17-5</b>	Atención del mesero en la Empresa Turismo Eventos Restaurant .....	126
<b>Gráfico 18-5</b>	Evaluación del sabor de comida en la Empresa Turismo Eventos Restaurant.....	126
<b>Gráfico 19-5</b>	Sugerencia con respecto al menú en la Empresa Turismos Eventos Restaurant.....	126
<b>Gráfico 20-5</b>	Opinión sobre los precios en la Empresa Turismo Eventos Restaurant .....	127
<b>Gráfico 21-5</b>	Total de Ingresos Proyectados Empresa Asesoría Jurídica Bautista.....	134
<b>Gráfico 22-5</b>	Total Activos Empresa Asesoría Jurídica Bautista.....	135
<b>Gráfico 23-5</b>	Costos de Operación Empresa Asesoría Jurídica Bautista .....	137
<b>Gráfico 24-5</b>	Tiempo de uso de los servicios profesionales en la Empresa Asesoría Jurídica Bautista .....	139
<b>Gráfico 25-5</b>	Nivel de Satisfacción de la Empresa Asesoría Jurídica Bautista.....	139
<b>Gráfico 26-5</b>	Posibilidad de que usen los servicios jurídicos en la Empresa Asesoría Jurídica Bautista .....	140
<b>Gráfico 27-5</b>	Nivel de recomendación para la Empresa Asesoría Jurídica Bautista .....	140
<b>Gráfico 28-5</b>	Sugerencia para la Empresa Asesoría Jurídica Bautista .....	140

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-2</b>	Posición relativa de Ecuador para cada pilar del Global.....	15
<b>Figura 2-2</b>	Global Entrepreneurship Index (GEI) ecuador y países vecinos en los años 2011-2017.....	16
<b>Figura 3-2</b>	Subíndices y pilares del Global Entrepreneurship Index (GEI).....	16
<b>Figura 4-2</b>	Subíndice de actitudes emprendedoras.....	18
<b>Figura 5-2</b>	Habilidades Emprendedoras.....	19
<b>Figura 6-2</b>	Pilares de aspiración emprendedora.....	21
<b>Figura 7-2</b>	Evuador GAPFRAME.....	23
<b>Figura 8-2</b>	Resultados GAPFRAME para el Ecuador.....	23
<b>Figura 9-2</b>	Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	24
<b>Figura 10-2</b>	El proceso Lean Startup.....	28
<b>Figura 11-2</b>	El Business Model Canvas.....	32
<b>Figura 12-2</b>	Segmento de Clientes.....	32
<b>Figura 13-2</b>	Propuesta de Valor.....	33
<b>Figura 14-2</b>	Canal.....	33
<b>Figura 15-2</b>	Relación.....	34
<b>Figura 16-2</b>	Flujo de ingresos.....	34
<b>Figura 17-2</b>	Recursos claves.....	34
<b>Figura 18-2</b>	Actividades claves.....	35
<b>Figura 19-2</b>	Alianzas.....	35
<b>Figura 20-2</b>	Estructura de Costes.....	36
<b>Figura 21-2</b>	Business Model Canvas.....	37
<b>Figura 22-2</b>	Modelo de Negocio Canvas.....	38
<b>Figura 23-2</b>	Marco Normativo Nacional.....	47
<b>Figura 1-4</b>	Para valores de chi-cuadrado crítico.....	73
<b>Figura 2-4</b>	Mapa de la Provincia de Tungurahua.....	76
<b>Figura 3-4</b>	Datos Proyectados año 2019.....	76
<b>Figura 4-4</b>	PEA Proyección 2019.....	77
<b>Figura 5-4</b>	Proyección al 2019.....	77
<b>Figura 6-4</b>	Cantón Pelileo.....	78
<b>Figura 1-5</b>	Metodología Lean Startup.....	93
<b>Figura 2-5</b>	Emprendimientos considerados para la aplicación de la Metodología Lean Startup.....	94
<b>Figura 3-5</b>	Pasos para la Metodología Lean Startup.....	94

<b>Figura 4-5</b>	Logotipo de la Empresa Karitex.....	95
<b>Figura 5-5</b>	Localización .....	96
<b>Figura 6-5</b>	Segmento de Clientes Empresa Karitex .....	97
<b>Figura 7-5</b>	Propuesta de valor Empresa Karitex .....	97
<b>Figura 8-5</b>	Canales Empresa Karitex .....	98
<b>Figura 9-5</b>	Canal de distribución Empresa Karitex.....	98
<b>Figura 10-5</b>	Tienda Online Empresa Karitex .....	99
<b>Figura 11-5</b>	Relación con clientes Empresa Karitex.....	99
<b>Figura 12-5</b>	Propietaria de la Empresa Karitex.....	100
<b>Figura 13-5</b>	Ingresos Empresa Karitex .....	100
<b>Figura 14-5</b>	Recursos Claves Empresa Karitex .....	102
<b>Figura 15-5</b>	Socios Clave Empresa Karitex .....	103
<b>Figura 16-5</b>	Estructura de Costos Empresa Karitex.....	103
<b>Figura 17-5</b>	Actividades Clave Empresa Karitex.....	105
<b>Figura 18-5</b>	Lienzo de modelo de negocio-Karitex .....	107
<b>Figura 19-5</b>	Logotipo de la Empresa Turismo Eventos Restaurant .....	112
<b>Figura 20-5</b>	Localización de la Empresa Turismo Eventos Restaurant .....	112
<b>Figura 21-5</b>	Segmento de clientes Empresa Turismo Eventos Restaurant.....	113
<b>Figura 22-5</b>	Servicio al Cliente Empresa Turismo Eventos Restaurant.....	114
<b>Figura 23-5</b>	Propuesta de valor Empresa Turismo Eventos Restaurant.....	114
<b>Figura 24-5</b>	Canales Empresa Turismo Eventos Restaurant.....	115
<b>Figura 25-5</b>	Organigrama Estructural Empresa Turismo Eventos Restaurant .....	115
<b>Figura 26-5</b>	Canal de Distribución Empresa Turismo Eventos Restaurant .....	116
<b>Figura 27-5</b>	Relación con clientes Empresa Turismo Eventos Restaurant .....	116
<b>Figura 28-5</b>	Ingresos Empresa Turismo Eventos Restaurant .....	117
<b>Figura 29-5</b>	Recursos Clave Empresa Turismo Eventos Restaurant.....	118
<b>Figura 30-5</b>	Socios claves Empresa Turismo Eventos Restaurant.....	120
<b>Figura 31-5</b>	Actividades clave Empresa Turismo Eventos Restaurant.....	121
<b>Figura 32-5</b>	Estructura de costos Empresa Turismo Eventos Restaurant .....	121
<b>Figura 33-5</b>	Lienzo de modelo de negocio-Turismo Eventos Restaurant.....	124
<b>Figura 34-5</b>	Instalaciones de la Empresa Asesoría Jurídica Bautista.....	129
<b>Figura 35-5</b>	Localización de la Empresa Asesoría Jurídica Bautista .....	129
<b>Figura 36-5</b>	Segmento de clientes Empresa Asesoría Jurídica Bautista .....	130
<b>Figura 37-5</b>	Propuesta de valor Empresa Asesoría Jurídica Bautista .....	131
<b>Figura 38-5</b>	Canales Empresa Asesoría Jurídica Bautista.....	131
<b>Figura 39-5</b>	Canal para conseguir un impacto positivo Empresa Asesoría Jurídica Bautista .	132



<b>Figura 40-5</b>	Relación con clientes Empresa Asesoría Jurídica Bautista .....	132
<b>Figura 41-5</b>	Relación con el cliente Empresa Asesoría Jurídica Bautista.....	133
<b>Figura 42-5</b>	Ingresos Empresa Asesoría Jurídica Bautista.....	133
<b>Figura 43-5</b>	Recursos claves Empresa Asesoría Jurídica Bautista.....	134
<b>Figura 44-5</b>	Socios claves Empresa Asesoría Jurídica Bautista.....	135
<b>Figura 45-5</b>	Actividades Clave Empresa Asesoría Jurídica Bautista.....	136
<b>Figura 46-5</b>	Estructura de costos Empresa Asesoría Jurídica Bautista .....	136
<b>Figura 47-5</b>	Lienzo de modelo de negocio-Asesoría Jurídica Bautista ..	138
<b>Figura 48-5</b>	Pantalla de acceso al sistema.....	143
<b>Figura 49-5</b>	Pantalla principal para ingresar datos, eliminar, editar y agregar campos. ....	144
<b>Figura 50-5</b>	Pantalla para editar un campo .....	145
<b>Figura 51-5</b>	Pantalla para eliminar un campo .....	146
<b>Figura 52-5</b>	Pantalla de ingreso para registrar datos de una empresa .....	147
<b>Figura 53-5</b>	Pantalla de edición de datos de empresa .....	148
<b>Figura 54-5</b>	Pantalla de visualización de empresa ingresada.....	149

## **LISTA DE ANEXOS**

**Anexo A.** Encuesta

**Anexo B.** Empresa Karitex

**Anexo C.** Empresa Turismo Eventos Restaurant

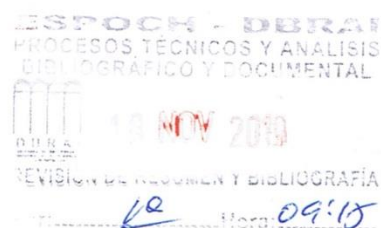
**Anexo D.** Empresa Asesoría Jurídica Bautista

**Anexo E.** Fotografías de los Emprendimientos en el cantón Pelileo

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo la aplicación de la metodología Lean Startup para el desarrollo de los emprendimientos en el cantón Pelileo provincia de Tungurahua, la metodología no experimental, se enmarcó en el diseño transversal y se desarrolló de manera descriptiva, el método de investigación que se aplicaron fueron el inductivo, el contingente, y el descriptivo se aplicó una encuesta a un total de 140 emprendimientos, para conocer la situación empresarial de la población sobre la creación de los Emprendimientos en el cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua. Los resultados obtenidos indican que el emprendimiento en el cantón Pelileo va creciendo cada año, como respuesta a las necesidades de los pobladores de obtener mejores ingresos económicos en un entorno dinámico de acuerdo a las exigencias económicas del mercado. Pero existen emprendimientos que fracasan por distintos factores como es el 23,57% de los encuestados tienen dificultad al realizar un marketing digital por la iniciativa de negocios con ideas erradas, el 57,14% no conoce lo que es la innovación continua para el desarrollo y crecimiento de sus emprendimientos en el cantón Pelileo. Se recomienda la aplicación de la metodología Lean Startup para la elaboración de cada una de las fases para la creación de nuevos emprendimientos, y de los que ya se están ejecutando, para la búsqueda del modelo idóneo de los negocios, se puede utilizar el Lienzo de Modelo de Negocio CANVAS por ser una herramienta de gestión estratégica con la finalidad de lograr procesos acordes al mercado en la producción de productos y servicios.

**Palabras claves:** CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS, MARKETING, EMPRENDIMIENTO, LEAN STARTUP (METODOLOGÍA), LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS.



## ABSTRACT

The objective of this research is the application of the Lean Startup methodology for the development of enterprises in the Pelileo canton province of Tungurahua, the non-experimental methodology, was framed in the cross-sectional design and the research method was developed in a descriptive way. were applied were the inductive, the contingent, and the descriptive was applied a survey to a total of 140 enterprises, to know the business situation of the population on the creation of the Enterprises in the Pelileo canton, Tungurahua Province. The results obtained indicate that entrepreneurship in the Pelileo canton is growing every year, in response to the needs of the population to obtain better economic income in a dynamic environment according to the economic demands of the market. But there are businesses that fail due to different factors such as 23.57% of respondents have difficulty in performing digital marketing for the business initiative with wrong ideas, 57.14% do not know what continuous innovation is for development and growth of its ventures in the Pelileo canton. The application of the Lean Startup methodology is recommended for the elaboration of each of the phases for the creation of new ventures, and of what is already being executed, for the search of an ideal business model, the Canvas can be used CANVAS Business Model for being a strategic management tool with the purpose of achieving processes according to the market in the production of products and services.

**Keywords:** ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES, MARKETING, ENTREPRENEURSHIP, LEAN STARTUP (METHODOLOGY), BUSINESS MODEL LIENZE.



# CAPÍTULO I

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad los emprendimientos están en auge, y la metodología de Lean Startup es buen instrumento para la innovación y creación de los emprendimientos. La herramienta del Business Model Canvas (Lienzo de modelo de negocios), le permite al emprendedor crear un modelo fácil para leer, entender y modificar, el negocio que pretende comenzar, o el producto que desea innovar, al ser una herramienta versátil y dinámica comparada con el plan de negocios, le permite aplicar conceptos básicos. Además, éste modelo de negocio realizado de manera correcta representa visualmente al negocio en su totalidad.

El Lienzo de Modelo de Negocios básicamente prueba que una idea sea eficaz, mediante el establecimiento de las características para determinar que si existe material para llenar el diagrama, para que la idea sea factible. Por lo tanto el modelo busca es agregar el mejor valor a las ideas de los emprendimientos en ejecución o a los que aún están en idea, a través de herramientas sencillas se puede instaurar en la pequeña, mediana y gran empresa.

La presente investigación abarca los siguientes capítulos.

Capítulo I se indica la problemática del objeto de estudio, el objetivo general y los específicos, además del planteamiento de hipótesis general con la identificación de las variables tanto dependiente como independiente, con la respectiva matriz de contingencia.

Capítulo II para la construcción de los antecedentes y el marco teórico se tomó los conceptos y las teorías de diferentes autores con el fin de sustentar el estudio, además contempla temas sobre los emprendimientos en el Ecuador, el Lean Startup y el Lienzo de Modelo de Negocios.

Capítulo III se elaboró la metodología de la investigación, determinando los métodos, las técnicas, los instrumentos, el tipo, el diseño y la población de estudio, que se necesitó para la recolección y el procesamiento de los datos para conocer la realidad de los emprendimientos en el cantón Pelileo.

Capítulo IV se analizó e interpretó los resultados a través de la aplicación de la encuesta realizada a los dueños de los emprendimientos del cantón Pelileo, se tuvo un panorama amplio de la situación actual de los emprendimientos, y se realizó la comprobación de hipótesis mediante la encuesta a la pregunta clave después de la aplicación del Lienzo de Modelo de Negocios en los emprendimientos encuestados.

Capítulo V se utilizó la Metodología Lean Startup, además de la aplicación de un programa en Excel y una aplicación en línea, se construyó la construcción del Lienzo de Modelo de Negocios para los emprendimientos lo cual constituyó la propuesta de investigación.

## **1.1. Problema de Investigación**

### ***1.1.1. Planteamiento del Problema***

De acuerdo a las estadísticas realizadas por Global Entrepreneurship Monitor se puede decir que a nivel de Latinoamérica, Ecuador cuenta con la tasa de emprendimiento temprano (TEA) más alta que es el 29,6%, Perú tiene una tasa de 24,60% y Chile tiene una tasa del 23,8% (Global Entrepreneurship Monitor, 2017). De la tasa de actividad emprendedora en el Ecuador un gran porcentaje de emprendimientos se desarrollarían en la pequeña y media empresa, en el año 2010 según el Censo Económico realizado, se conoce que existe 541.889 negocios visibles, de los cuales un 90% pertenecen a la pequeña y mediana empresas, de las cuales el PIB reciben un aporte del 24% (Cely, 2015, págs. 32-26).

Además la tasa naciente de emprendimientos en Ecuador es de un 21,20%, el 15,4% es la tasa de los negocios establecidos, y la tasa de cierre de los negocios es del 8,8%, negocios que fracasan debido a que no cuentan con una asesoría que les ayude a tomar decisiones como una herramienta de negocio; aparte de lo mencionado la tasa de los emprendimientos por necesidades de la población tiene un porcentaje del 42,33% y la tasa de emprendimiento de oportunidad de oportunidad es del 36,72%. (Global Entrepreneurship Monitor, 2017).

Los emprendimientos en el cantón Pelileo crecen a través del tiempo, según el Banco Central del Ecuador a partir del año 2008 hasta el año 2010, indica que el Valor Agregado Bruto del cantón Pelileo, se representa en la dinámica de los sectores económicos como la Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca con un índice promedio del 39% de crecimiento, y para la manufactura con un 5,56% índice promedio de creciendo en el VAB, el crecimiento de sector manufacturero es notorio en el sector textil y de los muebles, pero al igual que lo que pasa a nivel nacional también los emprendimientos de este cantón tienen problemas con su plan de

negocios, por lo que es necesario mejorar las herramientas innovadoras, para que los emprendimientos no tengan problemas en su ejecución. (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pelileo, 2014).

El riesgo de los emprendimientos es alto. Se han diseñado cientos de teorías en busca de disminuir el riesgo para el emprendimiento, pero la mayoría de estos proyectos se han limitado a realizar un plan de negocios. Por tan razón, solamente se han realizado estudios específicos como es el caso de Ecuador que cuenta con un modelo económico en vías de desarrollo. Por ende es necesario elaborar herramientas que permita a los emprendedores del Ecuador al igual que de otros países que se encuentren en vías de desarrollo, reducir el riesgo de sus proyectos de emprendimiento.

Para que los emprendimientos de un país sean dinámicos, no es solo necesario que los emprendedores tengan conocimiento en competencias y valores al inicio de un negocio; es imprescindible que el ambiente macroeconómico y empresarial colabore con un adecuado ambiente de apoyo, instituciones eficientes y efectivas redes de contactos, según las métricas de actividades de emprendimiento tempranas, los ecuatorianos tienen altos indicios de emprendimiento, pero los factores macroeconómicos, de innovación y de competitividad advierten que dichos factores generan inconvenientes que son permanentes para el desenvolvimiento de las actividades que los ciudadanos desean emprender.

El desafío de los emprendedores en el cantón Pelileo es mejorar la puesta en práctica de sus Modelos de Negocios, para convertirlas en empresas especializadas que diseñen sus aplicaciones renovadoras teniendo como base de sus propios proyectos, pero se ha notado que algunos de los proyectos de emprendimiento han fracasado cuando se realiza su lanzamiento al mercado. (Olavarría, López Camberos, Nogués, & Maillard, 2014). Convirtiéndose en un problema palpable para las empresas actuales, porque tienen una información incorrecta y carecen de técnicas que son necesarias en el diseño de sus productos para satisfacer al usuario final, por tal razón los emprendedores necesitan del conocimiento de la Metodología Lean Startup que les permitan poner en práctica un modelo de negocio sostenible.

## **1.2. Formulación del Problema**

¿La metodología Lean Startup contribuirá con el desarrollo de los emprendimientos en el cantón Pelileo, provincia de Tungurahua?

### ***1.2.1. Preguntas directrices***

¿Cómo facilitar una buena herramienta de dirección a los emprendimientos establecidos en el cantón Pelileo?

¿Cuáles son las cualidades y características del emprendedor en el cantón Pelileo?

¿Cómo crear empresas emprendedoras de éxito utilizando la innovación continua en el cantón Pelileo?

### **1.3. Justificación de la Investigación**

Para el desarrollo económico del país, es necesario que se cuente con herramientas adecuadas de emprendimiento, orientado a las buenas prácticas del plan del buen vivir. Al hablar de emprendimiento hablamos también de empleo.

El emprendedor es un agente de cambio, por definición el emprendedor se involucra en la identificación de nuevos nichos de negocios en un mercado que se marca por su tradición, innovando nuevas tendencias en el desarrollo empresarial y productivo, mediante la creación de nuevos productos o servicios con expectativas de introducirse en nuevos mercados.

Los emprendimientos se basa en crear una idea inicial, con el que se imagina un emprendedor, para obtener un resultado sostenible a través del tiempo, es por tal razón que los emprendimientos actuales necesitan de metodologías para enfrentarse en posibles dificultades retos, barreras, entre otros factores desfavorables que se presentan para su ejecución, las metodologías que se deben aplicar para el emprendimiento deben estar estructuras de manera concreta.

Por esta razón, los emprendimientos deben estructurarse en 3 pilares como son: adaptación en el mercado, agilidad para moverse en el mercado y el alinearse en los equipos humanos, al aplicar estos pilares los nuevos modelos de emprendimiento evolucionarán estratégicamente en la innovación, obteniendo ventajas competitivas que sean sostenibles, es importante que los nuevos modelos de emprendimientos se soporten en metodologías innovadoras como es la metodología Lean Startup, orientado hacia el conocimiento del mercado y cliente. (Escuela de Organización Industrial , 2017).

Con estas consideraciones y justificaciones es necesario identificar las oportunidades de mejora y determinar si la Metodología Lean Startup debe ser implementada.



## **1.4. Objetivos de la Investigación**

### ***1.4.1. Objetivo General***

Aplicar la metodología de Lean Startup para contribuir con el desarrollo de los emprendimientos en el cantón Pelileo, provincia de Tungurahua.

### ***1.4.2. Objetivos Específicos***

- Fundamentar teóricamente la metodología del Lean Startup para los emprendimientos.
- Investigar el perfil del Emprendedor Pelileño para identificar sus cualidades y características.
- Elaborar la propuesta de aplicación metodológica del Lean Startup para contribuir con el desarrollo de los emprendimientos en el cantón Pelileo, provincia de Tungurahua, de acuerdo a sus necesidades.

## **1.5. Hipótesis**

### ***1.5.1. Hipótesis Nula***

La aplicación de la metodología Lean Startup no contribuye con el desarrollo de los emprendimientos en el cantón Pelileo, provincia de Tungurahua.

### ***1.5.2. Hipótesis Alternativa***

La aplicación metodología Lean Startup contribuye con el desarrollo de los emprendimientos en el cantón Pelileo, provincia de Tungurahua.

### ***1.5.3. Identificación De Variables***

#### ***1.5.3.1. Variable Independiente***

Metodología Lean Startup

#### ***1.5.3.2. Variable Dependiente***

Emprendimientos

### 1.5.4. Operacionalización de Variables

**Tabla 1-1** Operacionalización de Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS
<p><b>Variable Independiente</b></p> <p>Metodología Lean Startup</p>	<p>El término Lean Startup fue acuñado por el emprendedor y autor norteamericano Eric Ries en su libro The Lean Startup se refiere a una metodología o filosofía utilizada a la hora de abordar el lanzamiento de negocios y productos. Por lo general se aplica en el ámbito tecnológico, aunque en la actualidad su uso se extendió a empresas de otros rubros. (Ries, The Lean Startup, 2008).</p>	<p>- Desarrollo de negocios y productos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiamiento y sostenibilidad.</li> <li>• Profesionalidad de la tarea.</li> <li>• Población Objetivo.</li> <li>• Evaluación y previsión.</li> </ul>	<p>¿Cree usted que para emprender necesita de la asesoría de expertos en el mercado?</p>
<p><b>Variable Dependiente</b></p> <p>Emprendimientos</p>	<p>Es la actitud y aptitud que toma un individuo para iniciar un nuevo proyecto a través de ideas y oportunidades. El emprendimiento es un término muy utilizado en el ámbito empresarial, en virtud de su relacionamiento con la creación de empresas, nuevos productos o innovación de los mismos. (Significados, 2013).</p>	<p>Ámbito empresarial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Educativo.</li> <li>- Social.</li> <li>- Cultural.</li> <li>- Económico.</li> <li>- Político.</li> <li>- Trabajador.</li> <li>- Objetivos.</li> <li>- Políticas.</li> <li>- Tecnología.</li> </ul>	<p>¿Marque su género?</p> <p>¿De los siguientes rangos de edad, dónde se encuentra ubicado?</p> <p>¿Cuál es su nivel de educación?</p> <p>¿Qué características para usted debe tener un emprendedor?</p> <p>¿Cómo emprendedor en qué mercado le gustaría incursionar?</p> <p>¿Su motivación para crear un emprendimiento sería?</p> <p>¿Usted al momento de crear un emprendimiento debe contar con metodologías de emprendimiento?</p>

Elaborado por: Noralba Guato, 2018

### 1.5.5 Matriz De Consistencia

**Tabla 2-1** Matriz de Consistencia

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
¿La metodología Lean Startup contribuirá con el desarrollo de los emprendimientos en el Cantón Pelileo, provincia de Tungurahua?	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS NULA</b>	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>			
	Aplicar la metodología de Lean Startup para contribuir con el desarrollo de los emprendimientos en el Cantón Pelileo, provincia de Tungurahua	La aplicación de la metodología Lean Startup no contribuye con el desarrollo de los emprendimientos en el Cantón Pelileo, provincia de Tungurahua.	Metodología Lean Startup	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiamiento y sostenibilidad.</li> <li>Profesionalidad de la tarea</li> <li>Población Objetivo</li> <li>Evaluación y previsión</li> </ul>	Investigación Documental.	Ficha Bibliográfica
	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS ALTERNA</b>	<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>Fuerzas exógenas</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundamentar teóricamente la metodología del Lean Startup para los emprendimientos.</li> <li>Investigar el perfil del Emprendedor Pelileño para identificar sus cualidades y características.</li> <li>Elaborar la propuesta de aplicación metodológica del Lean Startup para contribuir con el desarrollo de los emprendimientos en el Cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua, de acuerdo a sus necesidades.</li> </ul>	La aplicación de la metodología Lean Startup contribuye con el desarrollo de los emprendimientos en el Cantón Pelileo, provincia de Tungurahua.	Emprendimientos	- Educacional - Social - Cultural - Económico - Político	Investigación de Campo para obtener datos precisos de la investigación a través de las encuestas	Cuestionario de Encuesta Cuestionario de entrevista
			<b>Fuerza endógena</b>	- Trabajador - Objetivos - Políticas - Tecnología		

Elaborado por: Noralba Guato, 2018

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

Se ha investigado la información que da sustento teórico sobre los temas relacionados con el tema a desarrollarse.

#### 2.1. Marketing

Diversos autores han deseado dar una definición correcta de marketing, según para Stanton, Etzel y Walker, definen al marketing como: El sistema integral de actividades para los negocios que idean planear productos que satisfagan las necesidades, ponerles precios, distribuirlos y promoverlos en los mercados meta, con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados en las organizaciones. (Stanton, 2007).

Para la American Marketing Association (A.M.A) El marketing es un conjunto de procesos que sirve para crear, comunicar y entregar productos de valor a los clientes, siendo una función de las empresas manejar las relaciones con sus clientes, y hacerles partícipes de sus beneficios". (American Marketing Association, 2014).

Según el diccionario de Comercio Exterior dice que: El marketing pertenece a la ciencia empresarial, su principal función es cumplir con el objetivo de analizar el mercado cuya meta es promocionar sus productos para el consumo en escalas particulares y a escalas sectoriales u oficiales. (Pujol, Diccionario de Comercio Exterior, 2000).

Philip Kotler en su libro Dirección de Mercadotecnia manifiesta que: El marketing es un procedimiento administrativo y social, que mediante el mercado obtiene lo que necesitan y desean a través de crear, brindar y canjear productos con valor para sus semejantes. (Kotler, 2001).

Para Xavier Díaz, el marketing es un área cambiante a través del tiempo que ha evolucionado junto con la tecnología. El apareamiento de nuevos conceptos, técnicas y estrategias marcan tendencias nuevas para llegar a la mente y persuadir a los clientes. (Díaz, Conceptos de Marketing Moderno, 2013).

Posteriormente del análisis de las definiciones mencionadas en los párrafos anteriores, se concluye que Marketing es un procedimiento de actividades totales establecidas por un conjunto de medios para conocer los deseos y necesidades de los consumidores, para de esta manera promocionar sus productos y producir una utilidad para el empresario a cambio de satisfacción para el cliente.

## **2.2. Emprendimiento**

Para la autora Linda Rottenberg en su libro *Loco por Emprender*, emprendimiento es abrirse a la tecnología, pero también desarrollar eficiencia en la empresa mediante acciones de audaces con la venta de artículos que son necesarios para los clientes, además es capaz de modernizar un negocio familiar y crear propuestas de iniciativas desde los puestos de trabajo para mejorar el desarrollo de la empresa. (Rottenberg, 2016).

Según Selvio Guzmán Rodríguez en su blog de Negocios define al emprendimiento como la idea de inicio para realizar una actividad comercial mediante la dinámica de trabajo y esfuerzo, para llegar al objetivo propuesto por la empresa se requiere de tiempo, trabajo y capital. (Guzmán, 2016).

Para el grupo Aula Emprende menciona que el Emprendimiento es el bosquejo de una idea que se transforma en un proyecto individual con perspectivas para realizar permiten un cambio social, se concluye que el emprendimiento engloba a lo relacionado a la lluvia de ideas para mejorar los procesos de temáticas en las diferentes áreas del desarrollo de ser humano. (Emprende, 2017).

Leonor Jaramillo en su artículo de Emprendimiento, Concepto Básico en Competencias el Emprendimiento es un concepto moderno; sin embargo, desde la historia de la humanidad ha estado presente, se puede decir que el emprendimiento es la capacidad que los seres humanos tienen mediante las ideas que con el tiempo se van renovando de manera novedosa.

El emprendedor tiene habilidades individuales y también colectivas, volviéndose el concepto del emprendedor un término importante en la década actual en el manejo de las nuevas ideas para generar rendimientos económicos.

### ***2.2.1 Importancia del Emprendimiento***

Para el grupo de Gerencie en la publicación de su artículo acerca del Emprendimiento, indica que el Emprendimiento en la actualidad, es muy importante para las personas que desean obtener su independencia y su estabilidad económica. El desempleo actualmente tiene un porcentaje muy elevado y la calidad del empleo no llena las expectativas económicas de la mayoría de la población, por tal razón existe la necesidad en los ciudadanos de crear fuentes de ingresos, y esto se consigue cuando se inicia un negocio propio, además de generar recursos económicos se convierten en generadores de empleo.

La población que genera ingresos propios desarrollan un espíritu orientado al emprendimiento, los emprendedores renuncian a buscar empleo en caso de no estar estables laboralmente, y si son empleados ellos renuncian a tener un mensual por aventurarse a obtener ingresos diarios, contribuyen con el estado porque se convierten en empleadores, además de dinamizar la economía, mediante el pago de sus impuestos. (Gerencie, 2017).

Es notorio que en los países de Latinoamérica, los profesionales buscan tener ingresos acorde a su preparación, y esto lo pueden obtener mediante los emprendimientos de vanguardia, teniendo en cuenta el desempleo bordea el 20%, los ciudadanos generan ideas para realizar proyectos factibles que les permita mejorar su estilo de vida.

Los programas de apoyo a los emprendimientos son un tema importante para los gobiernos de turno, que han creado estrategias para apoyar las creaciones de unidades productivas pero el término de emprender es muy amplio y se necesita de mejores políticas gubernamentales para que las ideas sean concebidas en la realización de negocios establecidos a lo largo del tiempo.

Se ha palpado que en la mayoría de países se ha estado promocionando la creación de planes de negocios basados legalmente en la matriz productiva de cada país, con esto se quiere crear unidades de producción que abastezcan con productos y servicios que la población necesita. Se tiene en cuenta que la oferta de mano de obra en el Ecuador aumente a un ritmo más acelerado de lo que crece la economía, pero es muy difícil ofertar empleo a casi toda la población, la realidad de Latinoamérica es que sus países que lo conforman no tienen la capacidad de subsidiar el desempleo como lo hacen algunos países europeos, la alternativa para garantizar a su población a los recursos necesarios para su sustento, es apoyar los emprendimientos de producción.

De acuerdo a las circunstancias económicas por las que atraviesa el país, el emprendimiento es denominado como el salvador de las familias que desean emprender proyectos productivos, mediante los cuales lleguen a generar sus propios recursos, y les permita tener una estabilidad económica mejorando su calidad de vida.

El emprendimiento es un medio que puede frenar la crisis, es necesario crear estrategias de fortalecimiento tanto para las empresas que ya operan, así como para las que aún están en ideas de desarrollo, para no ser dependientes del paternalismo del estado, con el adecuado desarrollo de los emprendimientos se forjará el crecimiento económico, mejorando la calidad de vida acorde a las expectativas de la población, contando con una cultura de emprendimiento basada en la producción y servicio de bienes de calidad e innovación.

#### *2.2.1.1 Emprendedor*

Según J.M. Rosenberg, indica que emprendedor es la persona que tiene a ponerse un negocio y está consciente de que esta idea puede tener un riesgo (Rosenberg, 2014, pág. 60). Concepto que está relacionado con Iñaki Peña quién señala que “el emprendedor es quien realiza sus sueños”. Concluyendo que emprendedor es la persona que cumple con sus metas de crear un negocio, empresa u organización mediante procesos relacionados con un negocio a través de la perseverancia. (Lideres, 2010).

De acuerdo con Héctor Navarrete, Editor de la Revista Ventas, señala que todas las persona somos emprendedoras, porque en las circunstancias de la vida todos decidimos emprender alguna idea, en las actividades profesionales, en el círculo familiar, en un sueño, entre otras. Todo lo que se emprende debe cumplir con metas, estrategias y objetivos bien trazados. (Navarrete, 2010).

Concluyendo el emprendedor es una persona dispuesta asumir riesgos para llevar una idea y hacerla realidad, por lo general las ideas son empresas, negocios que las pone en marcha mediante acciones y motivaciones para potenciar la idea y convertirla en realidad. En muchas ocasiones el espíritu del emprendedor aparece cuando se presente riesgos, ya depende de cada emprendedor la manera para resolver los problemas.

### *2.2.1.1. Tipos de emprendedores*

Según la Revista española Emprendedores publicó en agosto de 2009 el artículo “Los ocho tipos de emprendedores” en la cual la autora Isabel García, indica en el artículo que los tipos de emprendedores se basan en como enfrentan a las circunstancias que se les presenta, por eso existen diferentes tipos de emprendedores. (García I. , 2011).

#### a) El visionario

Es el emprendedor que tiene una capacidad innata para crear una idea y hacer los procesos necesarios para que su entorno empresarial es el correcto. Su característica principal es que es arriesgado y se mueve con facilidad en el entorno que le rodea, es persuasivo en la comunicación que emplea, se desenvuelve sin tener temor al riesgo, el lado negativo de este emprendedor es que suele abrir muchas puertas y no sabe cerrar ninguna. (García I. , 2011).

#### b) El emprender por necesidad

Se le denomina así porque necesitan crear un negocio, o no tienen esperanzas de encontrar trabajo acorde a su profesión y desean mejorar su situación económica. Este tipo de emprendedores son extremadamente cautelosos al momento de enfrentarse al riesgo por lo general se desenvuelve en proyectos moderados o pequeños. La experticia de estos emprendedores está plasmado en su desarrollo profesional y su gran olfato para avizorar las oportunidades en el mercado, pero su debilidad es que fácilmente les afecta el primer tropiezo económico que en algún momento se les puede presentar. (García I. , 2011).

#### c) Empresario inversionista

Este tipo de empresario posee una visión fantástica para invertir y producir rentabilidad sin correr mucho riesgo, como son personas que poseen capital crean o compran empresas y después las venden, de ahí la denominación de Tío Rico por tener liquidez monetaria al instante, además se interesan por negocios que tiene poco o ningún riesgo y por lo general no tienen interés en grandes proyectos. (García I. , 2011).



#### f) Empresario especialista

Son llamados de esa manera, gracias a su capacidad de especialista y técnicos, basados en el empresario de la Preston Tucker que se dedicó al diseño de automóviles, pero son especialistas en una sola área y pueden descuidar las demás áreas de las empresas. (García I. , 2011).

#### g) Empresario persuasivo

Es el emprendedor que cuenta con una excelente capacidad para influenciar a las personas, convence totalmente a sus colaboradores y los lleva hacia un solo objetivo; además que cuentan con una fe absoluta en su persona y en todos los proyectos que emprende, una de sus cualidades es la perseverancia, llegan siempre a las personas porque tienen paciencia y no se desmotivan con facilidad. Por su capacidad de seguidores son llamados líderes y hace que se cumplan con sus metas trazadas dentro de la organización. (García I. , 2011).

#### h) Empresario intuitivo

El emprendedor tiene intuición, se representan muy bien con la abogada Erin Brockovich, la que se ayudaba de su intuición para enfrentar a una empresa energética muy importante para defender a una población, siendo sus cualidades su persistencia al tomar decisiones y su personalidad, además de ser empática, la capacidad para escuchar, por tal razón los empresarios que se los puede clasificar dentro de esta categoría son apasionados con sus emprendimientos, solo existe algo negativo es la excesiva pasión, la misma que puede generar desconfianza entre sus colaboradores al no ser claro en la razón de sus decisiones. (García I. , 2011).

#### *2.2.1.2 Características claves del emprendedor*

De acuerdo al autor Wilson Araque Jaramillo se ha desarrollado una lista de 10 valores y competencias que se considera claves para todo emprendedor. (Araque, 2009, pág. 34).

1. La creatividad e Innovación: Los emprendedores comienzan por crear ideas, las hacen realidad, sin creatividad no existe creación de proyectos de emprendimiento.
2. La autoconfianza en las capacidades innatas: Seguridad para abatir a los riesgos que se presentan en la creación de nuevos proyectos.

3. Son arriesgados en sus propuestas y plan de acciones: Los proyectos se desenvuelven en la necesidad de inversión de dinero y tiempo en las áreas donde puede existir un cierto grado de incertidumbre.
4. El olfato para las oportunidades: El emprendedor es observador e investigador, estas cualidades son muy importantes ya que le facilita obtener información nueva y veraz que tenga relación con el negocio, esto abrirá múltiples oportunidades en comparación al resto de empresarios que no ven nada ahí.
5. La calidad y la eficiencia: Tienen pleno conocimiento que las tareas al interno como en el exterior de la empresa tienen que ser realizadas de manera eficiente y en un tiempo corto, siendo capaces de eliminar procesos innecesarios.
6. La persistencia en sus objetivos propuestos: Siempre existen obstáculos en los procesos de las empresas pero por esta razón no se desaniman, en muchas ocasiones se ha encontrado quiebras o caídas de los negocios, pero el nivel de superación es siempre más alto, por lo que les permite aprender de sus errores y nuevamente continuar.
7. La puntualidad y el compromiso: Son cumplidores con las horas y fechas acordadas con sus clientes o proveedores para las diferentes actividades que realiza dentro y fuera de la empresa.
8. La planificación: Son precavidos con la improvisación, los proyectos que deben realizarse se basan en la debida planificación y son los que perduran en el futuro.
9. La evaluación en función de los objetivos: Al evaluar el rendimiento y desempeño de la empresa y de los colaboradores, se asegura todo el cumplimiento de los resultados planteados.
10. El trabajo en equipo: La nueva generación de las redes que apoya tanto internamente como externamente, esto permite que se prevalezca el trabajo de carácter individual.

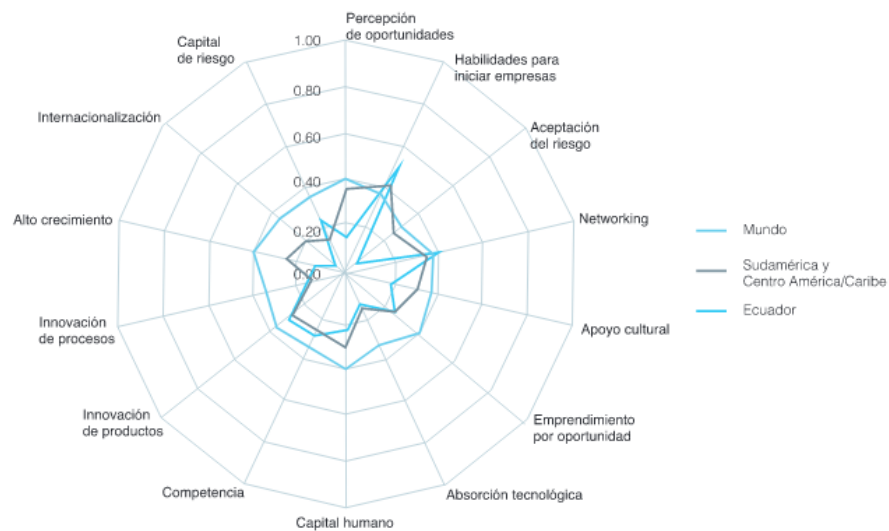
### ***2.2.2. El emprendimiento en el Ecuador***

Es importante que para la dinamización de la actividad emprendedora en el país, no solo es necesario que los emprendedores tengan competencias y valores al momento de comenzar nuevos proyectos comerciales; también es esencial que el ambiente macroeconómico y empresarial contribuya con un buen ambiente de apoyo cultural, eficientes redes con contacto e instituciones dinámicas. Si bien los porcentajes de los índices de la actividad emprendedora temprana en Ecuador indicados por el Monitor de Emprendimiento Global, señalan que los ecuatorianos tienen un elevado espíritu emprendedor, los porcentajes de los índices globales en los temas macroeconómicos, de innovación y de competitividad confirman que el ambiente está

creando obstáculos persistentes para el desenvolvimiento de la actividad emprendedora. (Lasio, Caicedo, Ordeñana, Samaniego, & Zambrano, 2017).

El Ecuador en el año 2017 presentó una Tasa de Emprendimiento Anticipado del 31.8% esta tasa fue la más alta en la región, pero a pesar que la tasa fue alta los expertos se preocuparon por la deficiencia del financiamiento para los nuevos proyectos y las políticas implementadas por el gobierno que están relacionadas con las facilidad de hacer negocios como son el abrir una empresa, las leyes rígidas en el tema laboral, entre otras. En lo que tiene que ver con sistema de financiamiento, se pudo avizorar que la dependencia de los recursos propios fue más alto en el año 2016, comparado con el año 2015.

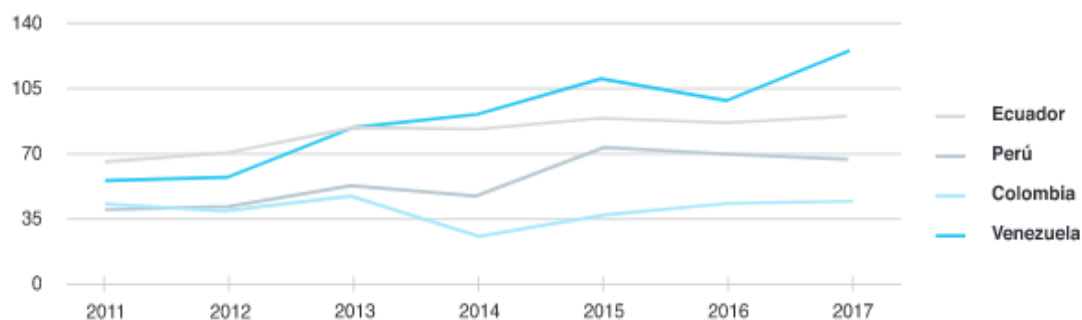
Los 14 pilares para el Ecuador fueron comparados con las regiones de América Latina y el Caribe y también fue comparada con el promedio global. En el año 2017 el Ecuador se encontró en el puesto 91 de 137 países representados, esto indica que se mantuvo en el tercer cuartil de los países, y hablando en términos de la región, se encontró en el puesto 12 de 24 países, esto indica que mejoró respecto al año anterior que se ubicó en el puesto 16 de 23 puestos.



**Figura 1-2** Posición relativa de Ecuador para cada pilar del Global Entrepreneurship Index (GEI).

Fuente: Reporte GEI del año 2017.

Pero la evolución de Ecuador y sus países vecinos en los últimos siete años. Excepto Venezuela, que cayó del puesto 100 al 128, los otros países se encuentran estables respecto al año anterior.



**Figura 2-2** Global Entrepreneurship Index (GEI) ecuador y países vecinos en los años 2011-2017.

Fuente: Reporte GEI de año 2017.

El Ecuador y los pilares del Global Entrepreneurship Index (GEI) fueron agrupados en los subíndices en el período de los años 2013-2017, se hizo el análisis con énfasis al último año. Además, se derivó el análisis de algunas recomendaciones de políticas para los tres subíndices como son: las actitudes emprendedoras (pilares 1-5), las habilidades emprendedoras (pilares 6-9) y las aspiraciones emprendedoras (pilares 10-14), a continuación se detalle los 14 pilares clasificados en los tres subíndices que compone el GEI.

Subíndice	Pilares
Subíndice de Actitudes Emprendedoras	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Percepción de Oportunidades</li> <li>2. Habilidades para iniciar empresas</li> <li>3. Aceptación del Riesgo</li> <li>4. Networking</li> <li>5. Apoyo Cultural</li> </ol>
Subíndice de Habilidad Emprendedora	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Emprendimiento por Oportunidad</li> <li>7. Absorción Tecnológica</li> <li>8. Capital Humano</li> <li>9. Competencia</li> </ol>
Subíndice de Aspiraciones Emprendedoras	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Innovación de Productos</li> <li>11. Innovación de Procesos</li> <li>12. Alto crecimiento</li> <li>13. Internacionalización</li> <li>14. Capital de riesgo</li> </ol>

**Figura 3-2** Subíndices y pilares del Global Entrepreneurship Index (GEI)

Fuente: Reporte GEI de año 2017.

### 2.2.2.1 Actitudes emprendedoras

El primer subíndice contiene los 5 primeros pilares que son: Percepción de oportunidades, Habilidades para iniciar una empresa (start-ups), Aceptación de riesgo, Networking y Apoyo cultural. Este fue el subíndice en el que Ecuador sacó el mayor puntaje que fue de 23.8 en comparación con los otros dos subíndices. El avance en los últimos cinco años de estos pilares. Es notorio que los cinco pilares de este subíndice se retraen en el año 2017. Fue llamativo la caída en la Percepción de Oportunidades, que pasó de ser uno de los dos mejores pilares para Ecuador en los años 2013 al 2016, al ubicarse en el puesto 10 de 14. Esto fue una señal de la disminución de oportunidades que fueron observadas por emprendedores, así también tuvo mayores retos en la libertad económica y los derechos de propiedad que fueron las variables institucionales que se utilizaron para este pilar. (Lasio, Caicedo, Ordeñana, Samaniego, & Zambrano, 2017).

En lo relacionado con el pilar de Habilidades para el emprendimiento, se repitió como mejor pilar de los 14 países investigados en el año 2017. La tasa de educación superior y la de percepción de poseer las habilidades (es una variable individual) influyó en que nuevamente este pilar fuera el mejor puntuado en el año 2017, también otro pilar que sufrió un descenso importante es la Aceptación del Riesgo. En el año 2017, se ubicó como uno de los pilares peor evaluado (paso del puesto 9 en el año 2016). Siendo este pilar utilizado como una variable individual y el porcentaje de la población que afirma no tener miedo al fracaso y que tampoco este fracaso no les impedirá iniciar un proyecto comercial, y como variable institucional el riesgo país.

La situación económica del país incluyendo un alto endeudamiento externo, han puesto imposiciones a los índices de riesgo país.

La posibilidad de conocer y establecer contacto con los emprendedores y otros stakeholders son ubicados en el pilar de Networking. Este pilar mejoró notablemente en los últimos años, posiblemente fruto de los adelantos en el tema de la comunicación, así como también de mejores redes de contacto de los emprendedores. Si bien en el año 2017, cayó como los demás pilares de este subíndice es el que lo hizo en menor medida, pasó a ser el segundo pilar mejor representativo gracias a su evaluación de los catorce analizados. Para concluir, el apoyo cultural se refirió al estatus del emprendimiento y fue combinado con el nivel de corrupción, mediante el slogan de que ésta puede disminuir el atractivo en la carrera de emprendimiento haciéndolo más complicado por ese camino. Es decir, el nivel alto de estatus de carrera de emprendimiento señalado por los individuos en el GEM fue contrarrestado por el alto nivel de corrupción de

acuerdo con los datos secundarios que utilizo el GEI (los que fueron provenientes de la Transparencia Internacional).

Los pilares que conformaron el subíndice de actitudes que son emprendedoras se vio afectados en el año 2017. Pero aún sigue siendo el más fuerte de los tres subíndices analizados por el GEI. Las políticas publicadas en este subíndice incluyeron: la mejora y la transparencia de los asuntos de derechos acerca de la propiedad, reducir los obstáculos en los procesos para poder abrir y cerrar los negocios, así como también una política financiera internacional para reducir el riesgo país a un mediano plazo. La constante lucha contra el tema de la corrupción para que sea eficaz, debería ser la clave que necesita el apoyo cultural para convertirse en fuente de mejores emprendimientos.

Pilar	2013	2014	2015	2016	2017
1. Percepción de Oportunidades	0.40 (2)	0.66 (2)	0.67 (1)	0.57 (2)	0.17 (10)
2. Habilidades para Start-Ups	0.59 (1)	0.63 (3)	0.62 (2)	0.63 (1)	0.51 (1)
3. Aceptación del Riesgo	0.19 (7)	0.16 (10)	0.27 (8)	0.24 (9)	0.07 (14)
4. Networking	0.27 (4)	0.32 (6)	0.35 (5)	0.44 (4)	0.42 (2)
5. Apoyo Cultural	0.16 (8)	0.37 (5)	0.35 (6)	0.25 (8)	0.19 (9)

**Figura 4-2** Subíndice de actitudes emprendedoras

Mínimo 0. Máximo 1. El valor entre paréntesis representa la posición en los 14 pilares (1 mejor. 14 peor).

Fuente: Reporte GEI de año 2017.

#### 2.2.2.2 Habilidad emprendedora

El segundo subíndice está formado por las habilidades emprendedoras. Éste incluye los cuatro pilares como son: el emprendimiento por Oportunidad, la Absorción de la Tecnológica, el Capital Humano y la Competencia. En este sentido, para Ecuador este subíndice tuvo una valoración de 21.2 (de 100), que es inferior al subíndice de aspiraciones. El pilar de Emprendimiento por Oportunidad combina con la motivación por oportunidad (GEM), que enfrentó limitaciones por regulaciones de trámites e impuestos, este pilar mejoró en el año 2017, se ubicó en la posición quinta como el mejor pilar. La absorción tecnológica fue y es uno de los primordiales desafíos para el ecosistema en el que se desenvuelve el emprendedor ecuatoriano, por su importancia para construir firmas innovadoras y con un potencial de crecimiento. Este pilar experimentó un leve mejoramiento, ubicándose como el pilar 11 de los 14 analizados. Este pilar combinó la autoselección del sector tecnológico con la capacidad de absorción a nivel empresarial que fue reportada por el Foro Económico Mundial. (Lasio, Caicedo, Ordeñana, Samaniego, & Zambrano, 2017).

El subíndice incluyó también el pilar de competencia, que combinó la competencia mirada por los emprendedores con medidas de valor para el mercado y eficacia en la regulación de antimonopolio.

En el año 2017, fue el cuarto mejor pilar de los catorce que fueron analizados, no haciendo de menos que el puntaje sufrió una caída importante en el año 2016. El pilar de Capital Humano, que se analizó de acuerdo a la educación del emprendedor incluidos los gastos en formación y capacitación de las empresas, así como también las restricciones gubernamentales poniendo énfasis en lo laboral.

Los pilares que corresponden a este subíndice fueron la clave en los términos de diferenciación y la productividad. Especialmente, las políticas para una mayor libertad económica y el uso más intensivo para la capacidad tecnológica en las empresas un buen ejemplo el fomento de la Inversión Extranjera Directa en los emprendimiento orientados a la tecnología. Las reglas claras en términos para la legislación en temas de antimonopolios podrán mejorar las condiciones de los mercados para los emprendimientos.

Pilar	2013	2014	2015	2016	2017
6. Emprendimiento por Oportunidad	0.33 (3)	0.22 (8)	0.22 (9)	0.23 (10)	0.26 (5)
7. Absorción Tecnológica	0.07 (12)	0.20 (9)	0.17 (11)	0.12 (13)	0.14 (11)
8. Capital Humano	0.08 (11)	0.23 (7)	0.27 (7)	0.28 (6)	0.23 (7)
9. Competencia	0.24 (5)	0.46 (4)	0.57 (4)	0.53 (3)	0.28 (4)

**Figura 5-2** Habilidades Emprendedoras

Mínimo 0. Máximo 1. El valor entre paréntesis representa la posición en los 14 pilares (1 mejor. 14 peor).

Fuente: Reporte GEI de año 2017.

### 2.2.2.3 Aspiraciones emprendedoras

El subíndice conformado por los últimos cinco pilares como son: la innovación de productos, la innovación de procesos, el alto crecimiento, la internacionalización y el capital de riesgo. Este subíndice se mantiene como un gran desafío para el Ecuador: en el año 2017, el valor en este subíndice fue 18.2, lo que significativamente inferior en comparación los otros dos subíndices, bajando del 20.7 en el año 2016. Se conoce que estos son pilares muy claves para lograr el dinamismo en los emprendimientos. (Lasio, Caicedo, Ordeñana, Samaniego, & Zambrano, 2017).

El primer pilar que fue analizado para este subíndice es el de la Innovación de Productos. El año 2017 presentó un bajón significativo en el puntaje, si bien en ranking subió del 4 al 3, esto mostró que nuevamente el reto del desarrollo tecnológico, se compensó con la apreciación de la novedad que los emprendedores conceden a sus productos.

El pilar de la Innovación de los Procesos, que se ubicó en los cuatro años anteriores del año 2017 entre los 3 valores malos de los catorce pilares en el año 2017 experimentó una ligera subida que le permitió situarse como el octavo más alto del pilar. El GEI analizó además del uso de la tecnología moderna en procesos, la capacidad que tiene el país de crearla mediante la Investigación y Desarrollo, las contribuciones científicas, y la disponibilidad de los ingenieros y los científicos.

El pilar acerca del alto crecimiento depende de la creación alta del empleo (más de 10) con variables de las estrategias de negocios. Es uno de los pilares más conflictivos para el Ecuador, y en el año 2017, sufrió una bajada nuevamente llegando a ubicarse en el puesto 12 del 14 en año 2016. Uno de los pilares que tuvo relación fue el de Internacionalización: los emprendedores que venden sus productos a los clientes extranjeros afines con el nivel de la complejidad económica, se puede decir que la capacidad de crear los productos que son competitivos para el mercado global. Se encontró también entre aquellos con un menor índice, aunque en el año 2017 mejoró lentamente, se ubicó en el penúltimo mejor pilar para el Ecuador.

Capital de riesgo es el último pilar, el mismo que incluyó a los inversionistas informales, así como también la profundidad que tuvo el mercado de capital. Sin importar las dificultades que tuvo el año 2017, este pilar se mantuvo un puntaje y ascendió al sexto mejor pilar, cuando hace dos años estuvo puntuado como el penúltimo.

Este subíndice fue clave para el desarrollo dinámico de los emprendimientos. Los pilares que fueron analizados están relacionados entre sí y se requirió de políticas públicas trabajadas con los otros componentes. Los negocios sofisticados son un desafío para las empresas, el gobierno y la academia. Como se mencionó, hubo mejoramientos en los términos de acceso al financiamiento, pero hay que enfatizarse en términos para el desarrollo de los mercados de capitales, y la creación de las instancias de financiamiento en todo el ciclo de vida de los emprendimientos.



Dos son los factores que impulsaran el rol del emprendimiento para el desarrollo productivo y estos son: La internacionalización y el alto crecimiento. Estos dos factores se encuentran lastimosamente entre los peores situados en el periodo analizado. Estos dos pilares tienen orientación estratégica clara como son: el ampliar el mercado tanto en el tamaño y en la diversificación geográfica. De acuerdo a la investigación existe espacio amplio para diseñar las políticas que integren a los emprendimientos pequeños y locales, y estos puedan dejar de serlo en un mediano plazo para convertirse en grandes emprendimientos. La firma del Acuerdo Comercial con la Unión Europea es una excelente opción.

En la actualidad el Ecuador se enfrenta a grandes desafíos en su ambiente emprendedor. La detección de las oportunidades y la tolerancia al riesgo que han sufrido bajas significativas en el año 2017, adicionalmente existe un estancamiento en los pilares que son claves para generar mayor dinamismo como fueron: el alto crecimiento, la internacionalización entre otros. El encogimiento económico que se mantuvo en el año 2017 postergó el establecimiento de una agenda de competitividad del país e incluso a nivel de las ciudades para la creación de nuevos emprendimientos que generen altos niveles de empleo.

Pilar	2013	2014	2015	2016	2017
10. Innovación de Productos	0.24 (5)	0.71 (1)	0.58 (3)	0.44 (4)	0.32 (3)
11. Innovación de Procesos	0.02 (13)	0.16 (12)	0.16 (12)	0.16 (12)	0.20 (8)
12. Alto Crecimiento	0.12 (10)	0.14 (13)	0.22 (10)	0.21 (11)	0.13 (12)
13. Internacionalización	0.06 (9)	0.05 (14)	0.05 (14)	0.06 (14)	0.07 (13)
14. Capital de Riesgo	0.02 (14)	0.16 (11)	0.13 (13)	0.25 (7)	0.26 (6)

**Figura 6-2** Pilares de aspiración emprendedora

Mínimo 0. Máximo 1. El valor entre paréntesis representa la posición en los 14 pilares (1 mejor, 14 peor).

Fuente: Reporte GEI de año 2017.

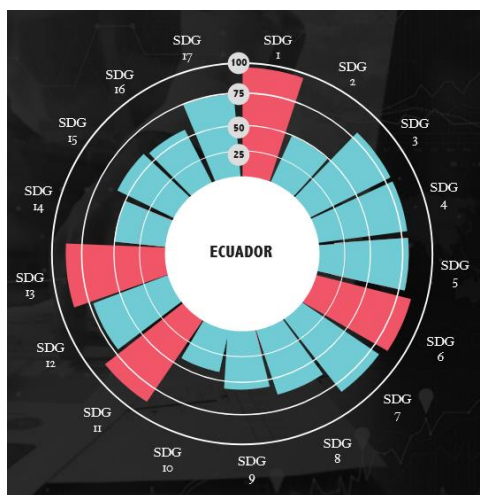
### ***2.2.3. Objetivos del Desarrollo Sostenible***

Los objetivos del desarrollo sostenible (ODS) están formados por 17 objetivos y 169 metas que debe cumplirse hasta el año 2030 para combatir a la pobreza, disminuir la desigualdad y apaciguar los efectos hostiles del cambio climático. Estos objetivos comprometen a los países desarrollados, pobres o/y de ingresos medios a desarrollar medidas para mejorar la prosperidad y el mantenimiento y cuidado de los recursos naturales. Teniendo en cuenta que el Ecuador es un país infrascrito a los ODS, por tal razón tienen el compromiso de diseñar políticas orientadas a promover el cumplimiento de estos objetivos de desarrollo sostenible; el primer paso fue que los ODS hayan sido incorporados en el Plan Nacional del Buen Vivir (2017 – 2021). (Escuela Superior Politecnica del Litoral, 2017).

Hay que tener en cuenta que las empresas a nivel mundial son las generadoras principales del empleo y beneficiarias de la riqueza a nivel mundial. Estimaciones del Banco Mundial indicaron que en el año 2015 la capitalización de las empresas que se cotizan en la bolsa representó el 99,40% del PIB mundial. De acuerdo a la información, se indica que las empresas son actores claves para hacer cumplir los ODS. Las organizaciones tales como el WBCSD (World Business Council for Sustainable Development), el GRI (Global Reporting Initiative), llegan a la conclusión de que el sector privado es el que contribuye con los ODS mediante el desarrollo de las soluciones empresariales, pero la vía para el desarrollo de estas soluciones empresariales es a veces desconocido por gran parte de los empresarios.

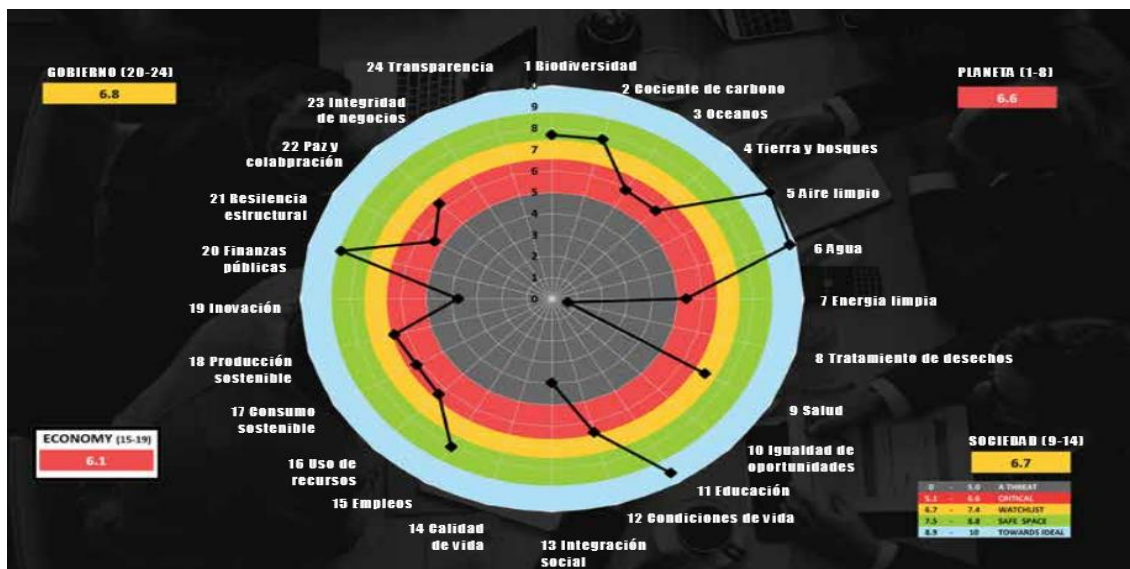
#### ***2.2.3.1 Los objetivos de desarrollo sostenible en el contexto del Ecuador***

De acuerdo al SDG FRAMA, el Ecuador está en el lugar 8 de Latinoamérica y el Caribe, y en el lugar 60 en el ranking global, con respecto a los 17 ODS, además se reconoce un mayor puntaje en los ODS, 1er. Objetivo (pobreza reducida), 6to. Objetivo (sanidad y agua), 11vo. (ciudades y comunidades orientadas a la sostenibilidad económica) y 13vo (acción de protección para el clima), registra un puntaje menor en los ODS 2do. (cero hambre), 3ro (bienestar y salud), 9no. (innovación de las industrias e infraestructura), 10,mo. (disminución de la desigualdad) y 16vo. (la paz, la justicia e instituciones). (Escuela Superior Politecnica del Litoral, 2017).



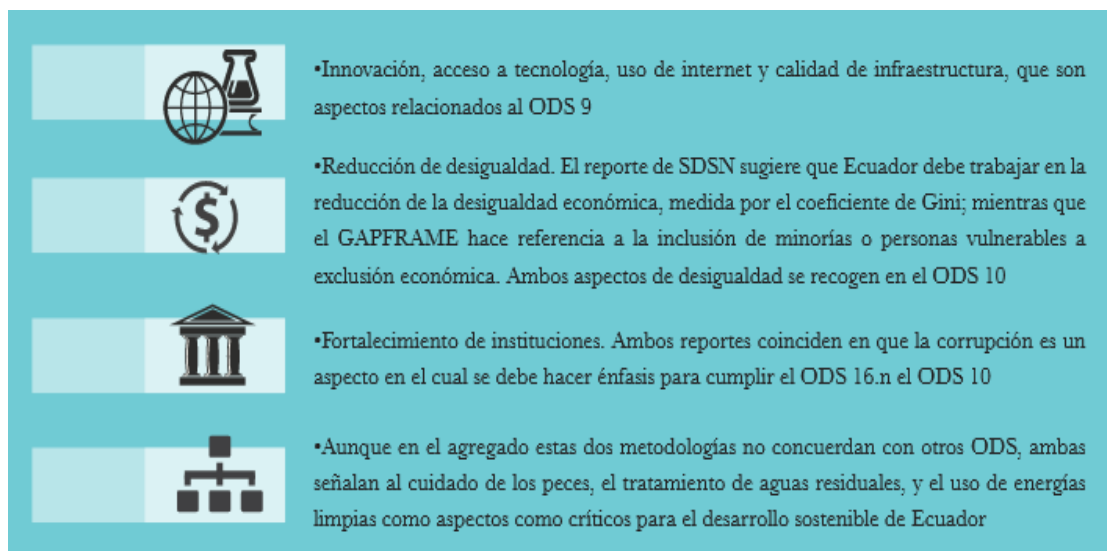
**Figura 7-2** Ecuador GAPFRAME  
**Fuente:** (Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2017).

El GAPFRAME y su índice de análisis va desde 0 a 10, cero es el peor escenario, una amenaza, y diez es el mejor caso se le cataloga como un escenario ideal. El Ecuador tiene un índice de 6.1. Lo cual da como resultado que registra el mejor puntaje en el aire puro, el agua, la educación, y las finanzas públicas (es la deuda gubernamental y el equilibrio en el presupuesto gubernamental). Se entiende que los aspectos por los cuales Ecuador registró un puntaje menor son el tratamiento de desechos, la integración social y la innovación. (Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2017).



**Figura 8-2** Resultados GAPFRAME para el Ecuador  
**Fuente:** (Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2017).

De acuerdo a las dos metodologías aplicadas y que contienen indicadores parecidos pero de manera diferente, concuerdan en ciertos puntos de vista para el Ecuador, los mismos que indican que se debería trabajar arduamente para acercarse más al cumplimiento de los ODS. Estos aspectos son los siguientes:



**Figura 9-2** Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Fuente: (Escuela Superior Politecnica del Litoral, 2017).

El Ecuador en los temas que debe mejorar son: en la innovación empresarial como innovación a nivel país; el cuidado y protección a los peces del océano; la disminución de la desigualdad no solo para mejorar la económica, sino también para mejorar la exclusión de minorías; las instituciones del gobierno; el tratamiento y transformación de las aguas residuales y el cuidado del efectos antropogénico; y la utilización de las energías limpias.

### 2.2.3.2 *Los objetivos del desarrollo sostenible aplicados en los emprendimientos en el Ecuador*

#### **Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo**

La pobreza en la actualidad es más compleja que la falta de los ingresos y de los recursos para garantizar una vida sostenible. La pobreza siempre ha sido un problema en los derechos humanos. Las manifestaciones en las que se desarrolla la pobreza que tiende al hambre, la misma que le conlleva a la malnutrición, además de la carencia de una vivienda digna y los limitantes a los servicios básicos tanto en la educación y salud. Se puede mencionar la exclusión social y la discriminación, la carencia de que participación de la clase social pobre en las decisiones que les afecta directamente. Para cumplir con este objetivo y acabar con la pobreza, se debe incluir la inclusión en el crecimiento económico, para crear empleos sostenibles e igualitarios.

**Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.**

Según las estadísticas se puede afirmar que la población mundial aún sobrevive con un valor equivalente a \$ 2 dólares americanos, además en muchos países por más que los habitantes cuenten con un empleo aún no pueden salir de la pobreza, el crecimiento económico sostenido es desigual, se debe revisar las políticas sociales y económicas que son dirigidas a combatir la pobreza. (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

**Objetivo 17: Revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.**

Es necesario contar con alianzas eficaces entre el gobierno, el sector privado y la sociedad civil, constituidas en los valores y principios para alcanzar la visión compartida y los objetivos comunes de desarrollo sostenible, mediante el aprovechamiento de la inversión a largo plazo. (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

**2.2.4. *Lean Startup***

**2.2.4.1 *Origen***

Para el autor Eric Ries en su libro *El Método Lean Startup* definió que una Startup “Es una organización humana que es diseñada para crear un producto nuevo o servicio que se desenvuelve en condiciones de extrema incertidumbre” (Ries, *El Método Lean Startup*, 2012). De acuerdo a esta definición se le puede catalogar al emprendedor como un líder, porque desea desarrollar sus capacidades en un ambiente complejo y asume el riesgo todo porque su empresa ya sea gubernamental o privada obtenga beneficios económicos.

Es importante la palabra innovación en las Startups y podemos encontrarla en: los descubrimientos científicos nuevos, la tecnología reutilizable, diseñar un modelo nuevo de negocio para mejorar el valor del producto, o llevar el producto o servicios a clientes que no se encontraban muy bien atendidos, por tal razón la innovación es el centro del éxito para la empresa. (Ries, *El Método Lean Startup*, 2012).

Según Juan Antonio Latorre Molina en su artículo, indica que “Lean Startup es el resultado de distintas metodologías que son creados por varios autores en las que se utiliza técnicas variadas para alcanzar un único objetivo: que es el de crear negocios viables que tengan beneficios, o crear negocios para vender los productos de una manera rápida y poder así crecer”. (Latorre Molina, 2016).

Lean Startup es una marca registrada por Eric Ries, al margen de las connotaciones legales, todo el mérito es de él, Eric es discípulo del verdadero artífice de la metodología. A Steve Blank sólo le faltó ponerle un nombre atractivo.

Una de las mejores cosas de Lean Startup es que ahora sabemos algo que antes nunca supimos, y es que la Startup no son versiones pequeñas de grandes empresas. Por lo tanto todos los consejos que han recibido los emprendedores durante años incluso décadas sino son erróneos, se consideran al menos insuficientes.

Ahora sabemos que las grandes empresas ejecutan modelos de negocios conocidos, es decir hacer las mismas cosas un día tras otro. Es un proceso, pero un emprendedor está buscando algo y no debe creer que sabe las respuestas el primer día.

Aunque seamos emprendedores apasionados o nos hayan dicho que lo importante es tener visión y energía, las respuestas que vemos el primer día lo más probable es que estén mal. Y esta es la idea clave probablemente, estés equivocados pero ahora conocemos el proceso para averiguar cómo transformar en aciertos nuestros errores y el proceso se llama Lean Startup. (Latorre Molina, 2016).

Según el autor Erick Guillén Miranda indica que: “El Lean Startup puede ser un concepto o también una metodología que busca la manera de aplicar el método científico para el desarrollo de nuevos productos y servicios, para que sean viables en el mercado y poder depurarlos según las exigencias de los clientes, con la utilización de una metodología para la validación de resultados en procura de ciclos más cortos para el diseño y producción”. (Guillén Miranda, 2016).

El grupo empresarial EXECyL en su artículo de Comisión de apoyo a Emprendedores y Empresarios, indica que el Lean Startup es “Una metodología viable para transformar las hipótesis en la construcción de un modelo de negocio, que sea recurrente y escalable, para corregir los desperdicios y transformarlos a cero. Para Steve Blank el Lean Startup es la mezcla

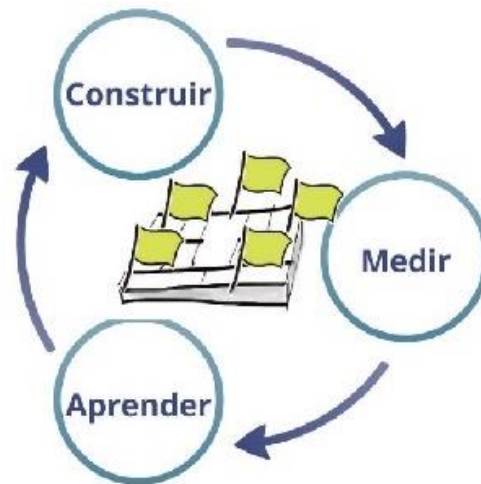
de distintas metodologías para la agilidad en el desarrollo de los productos y servicios para el deleite de los clientes.”. (Fundación para la Excelencia Empresarial de Castilla y León , 2015).

#### *2.2.4.2 Los emprendedores están en todas partes*

De acuerdo a este principio el emprendedor piensa que el emprendimiento magro, por tal motivo es sorprendente. Y se piensa en Bill Gates, Mike Zuckerberg, Steve Jobs, Michael Dell, y otros tantos genios de Silicon Valley como emprendedores que comenzaron en su garaje, y es acertada la forma de pensar porque comenzaron de esta manera además de otros empresarios élités en la actualidad. El emprendedor es todo individuo que buscan crear, diseñar y vender un producto o servicio nuevo. Son personas que buscan mejorar su estado mediante la innovación, el cambio o reinvertir en busca de la satisfacción de sus clientes y su beneficio económico. Por ende se puede decir que el emprendedor es distintivo no solo por su trabajo, su carrera, lugar donde trabaja, sino también por la actitud, la forma de pensar o tener una visión.

Pero el imaginar que un gerente en una compañía pueda vender miles de millones en el año, y pueda ser llamado emprendedor suele ser difícil. Pero a nivel mundial existe ejemplos de emprendedores que lo logran, al igual que en otros países el Ecuador también tiene emprendedores, un ejemplo de esto es la Corporación Favorita que en el año 1998 se decidió darle un cambio radical a su empresa, su actividad era enfocarse en los supermercados orientados a la atención y servicio de la clase media, así como también a la clase media alta y clase alta en el país. Era una empresa que tenía un negocio rentable económicamente hablando, y pudo haberse quedado con ese proceso de negocio. Pero el espíritu de emprendimiento de sus accionistas y empleados administrativos les llevo a pensar un proyecto que les resultaba ambicioso, pero también arriesgado y con un escenario de alta de incertidumbre. La idea fue crear supermercados eficientes y brindar precios más económicos para atraer nuevos segmentos de mercado. En la actualidad existen más de 53 locales a nivel nacional entre ellos tenemos al Gran Aki, Aki, y Super Aki, estos son el resultado de los supermercados populares de la Corporación Favorita. (Saénz Salazar, 2013).

### 2.2.4.3 Pilares de la Metodología Lean Startup



**Figura 10-2** El proceso Lean Startup

Fuente: Antevenio Anticipation Marketing, 2016, Metodología Lean Startup.

Según el artículo del Grupo de Marketing Antevenio, se menciona que la metodología Lean Startup está basada en la satisfacción de las necesidades del consumidor, utilizando la cantidad mínima en recursos. La metodología que fue desarrollado por Ries es una investigación previa dirigida hacia el cliente para conocer sus necesidades, y que aceptabilidad puede tener los productos a fabricarse. Una vez conocidas estas dos interrogantes las startups dejan de invertir en procesos que no son de interés para el cliente, el emprendedor se debe preocupar en la producción e innovación que sean interesantes para el cliente. (Antevenio, 2016).

Los pilares del Lean Startup se centran en tres pasos planteados en un círculo que se encuentra en constante movimiento:

1) Construir:

Al comenzar una Startup no se cuenta con los suficientes datos del mercado, que es necesario para crear un producto ajustado a los gustos y necesidades de los potenciales clientes. En esta fase inicial indecisa se plantea la creación de lo que se quiere conseguir con el producto en el mercado, entendiendo que es difícil conseguir que un producto ideal lanzado sea apetecido en el mercado sin un previo estudio de los clientes objetivo.



El producto mínimo viable lanzado por Ries necesita comenzar a reunir datos y medir sus resultados. El método de este producto no busca solamente ser el resultado final, sino que también un producto suficiente que guste al potencial cliente. Con las características dadas del producto que son claras, se puede empezar avizorar un potencial cliente para el producto. Este eje es muy importante en el producto mínimo viable que ayudará a definir que clientes les gustaría comprar el producto para finalmente lanzarlo al mercado.

## 2) Medir:

Al crear un producto novedoso para el mercado objetivo es muy importante que se desarrolle un método para la medición eficaz y fiable, siendo necesario evaluar los datos de la empresa en estudio, conocer cuáles son los medios con los que cuenta y los gastos previstos, por ejemplo debe tener claro con lo que se cuenta y que se espera, esto es el paso fundamental para empezar a caminar hacia el producto exitoso.

La metodología Lean Startup plantea su segundo paso, mediante la medición de las necesidades de los potenciales clientes para que el producto se ajuste a las necesidades y gustos de quienes los van adquirir. Se conoce que el producto tiene en su interior lo que es la empresa y el exterior depende de lo que esperen y necesitan los clientes, tomando en cuenta este paso se puede llegar a elaborar un producto final, que definitivamente llegará con éxito al mercado.

## 3) Aprender:

La metodología Lean Startup y su tercer eje, la empresa debe aprender de los datos recogidos y del propio producto que ha sido creado. Se basa en aprender de la experiencia de su negocio el haber creado el producto con conocimiento en las necesidades que tiene el mercado, es importante que de lo aprendido realmente el proceso, cuando se vuelve a crear un producto, también se debe medir y aprender. (Antevenio, 2016).

#### 2.2.4.4 *Ventajas y Desventajas de Lean Startup*

Para Laia Ordoñez en su blog publicado a cerca del método Lean Startup indica que las claves de funcionamiento no se menciona que el método Lean Startup, que literalmente significa que es Startup Ligera, esta metodología que se aplica en los negocios aporta un marco de organización y actuación veloz y una buena reacción. Favorece al máximo el sondeo de la oferta con el público real lo más rápido posible y es mejor su optimización con relación a la función del feedback del mercado. El Lean Startup defiende que los lanzes del producto sea lo más rápido posible, obtener los datos reales cuanto antes y en función de eso mejorar los procesos de producción. (Ordoñez, 2016).

Se puede decir que las ventajas del Lean Startup son:

- Rapidez en el proceso para iniciar y lanzar un producto en la empresa.
- Es una planificación para desenvolverse en la actuación y el trabajo rápido.
- Se trabaja con datos reales obtenidos de un estudio previo de mercado.
- Trabaja con herramientas visuales como el Canvas.
- Permite la reacción rápida si la idea inicial fracasa.

La rapidez del Lean Startup de vez en cuando puede confundir con la nula planificación de una idea, por tal razón las desventajas del método son:

- Se comienza un negocio sin planificación estratégica previa.
- Puede hacer creer que una mala idea puede repetirse muchas veces para dar con la fórmula magistral.
- Se puede comenzar una idea de negocio sin conocer el mercado, se recomienda por lo menos realizar un estudio de mercado básico para tener una idea clara de la situación del terreno.

### 2.2.5. *Business Model Canvas*

Según el autor Antonio Colom Gorgues en su libro titulado *Guía Básica y Ejercicios Prácticos para la Gestión Empresarial*, indica que Alexander Osterwalder señala que el modelo de negocio sirve a un emprendimiento para crear, entregar, y capturar el valor, el Business Model Canvas es la herramienta de calidad que crea un sin número de modelos de negocios, la idea del negocio se describe en diferentes componentes, para la puesta en marcha de un emprendimiento empresarial.

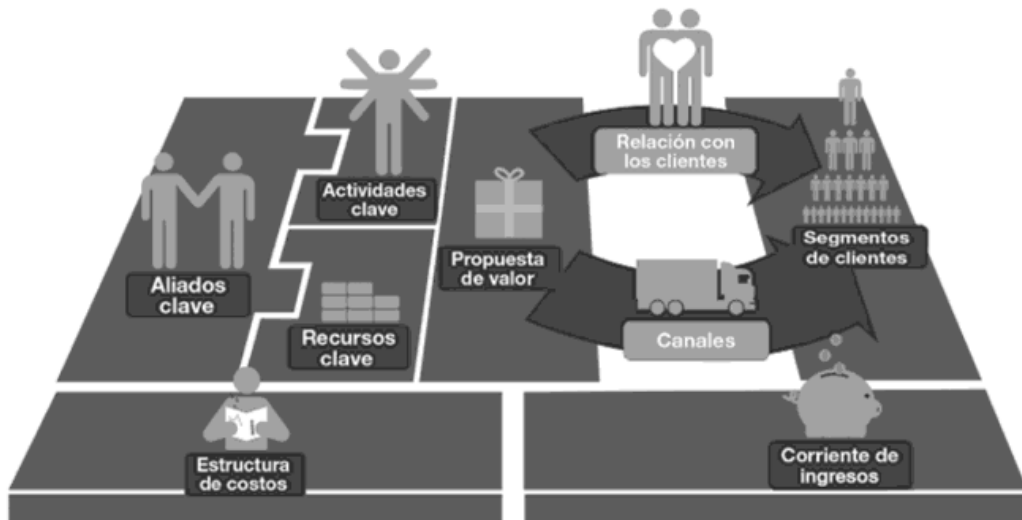
La herramienta está compuesta de una hoja con distintos apartados, que se interrelacionan, para cubrir con todos los aspectos básicos de un negocio. (Colom Gorgues, 2015).

Estos apartados son:

- 1) Los Socios Clave
- 2) Las Actividades Clave
- 3) Los Recursos Clave
- 4) La Propuesta de Valor
- 5) La Relación con los Clientes
- 6) Los Canales de Distribución y Comunicación
- 7) La Estructura de Costes
- 8) Las Fuentes de Ingreso
- 9) Los Segmentos de Clientes

El Business Model Canvas es aplicado a la tendencia visual & design thinking, para permitir la creación de un sistema visual que sea: legible, comprensible, accesible y de procedimiento no lineal que sea aplicada a todos los emprendimientos. Este lienzo se organiza con facilidad las ideas en cada casilla de la plantilla, lo que permite pasar de una forma rápida y eficaz a la acción. Esta herramienta puede también mejorar la comunicación con los clientes para dar un mejor impulso con los colaboradores”. (En50Minutos.es, 2017).

Según Guiovanni Quijano en su artículo acerca del Modelo Canvas, indica que es una Herramienta para realizar Modelos de Negocios, y que esta herramienta facilitará el proceso para diseñar un modelo de negocio que sea cotizada por su producción y rentable para la economía del emprendedor, además de ser un modelo integro para estudiar los emprendimientos como un todo, convirtiéndose en una innovación estratégica. (Quijano, 2013).



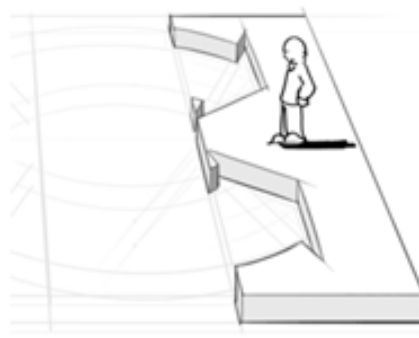
**Figura 11-2** El Business Model Canvas

Fuente: Más allá del Business Plan; Bloques constructores del Modelo de Negocio.

### 2.2.5.1 Elementos del Business Model Canvas

A continuación se presenta los nueve componentes para un modelo de negocio:

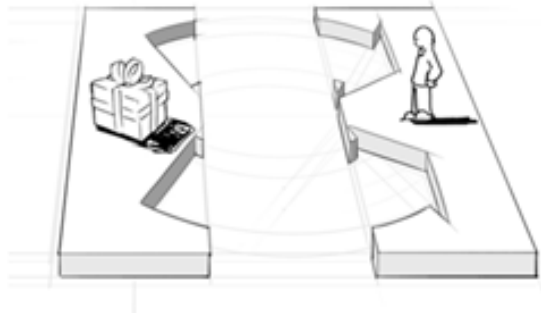
- 1) Segmento de Clientes: Los clientes son la base de los modelos de emprendimiento, por tal razón hay que segmentarlos de acuerdo a la investigación previa del mercado al que se va introducir el producto o servicio con el que se desea emprender. (Megias, 2011).



**Figura 12-2** Segmento de Clientes

Fuente: Más allá del Business Plan; Bloques constructores del Modelo de Negocio.

2) Propuesta de Valor:

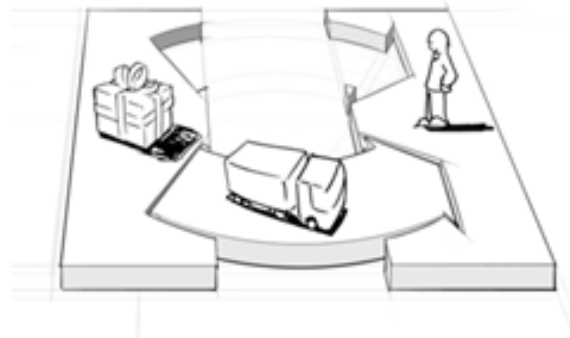


**Figura 13-2** Propuesta de Valor

**Fuente:** Más allá del Business Plan; Bloques constructores del Modelo de Negocio.

La propuesta de valor indica de cómo se va a solucionar los problemas de abastecimiento de los productos o servicios según los gustos y preferencias que tiene el cliente, además se estructura la estrategia competitiva en el que interviene el precio, la personalización del producto, el ahorro en la producción y el diseño. (Megias, 2011).

3) Canal:

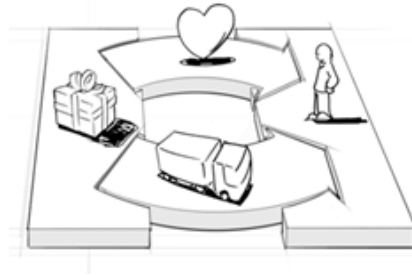


**Figura 14-2** Canal

**Fuente:** Más allá del Business Plan; Bloques constructores del Modelo de Negocio.

El canal es clave, para el segmento del mercado y en base a las decisiones que tome el emprendedor en éste punto se conformará una experiencia orientada al cliente. (Megias, 2011).

4) Relación:

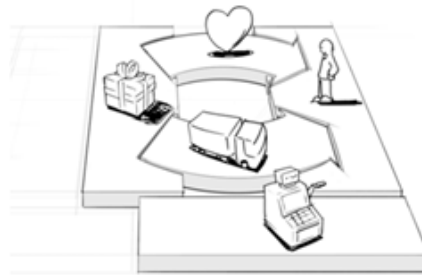


**Figura 15-2** Relación

**Fuente:** Más allá del Business Plan; Bloques constructores del Modelo de Negocio.

Uno de los aspectos más críticos en los emprendimientos, es saber cómo se realizará la relación con sus clientes, por eso se debe anticipar y conocer sus gustos y preferencias orientado al deseo de adquirir los productos o bienes innovadores. (Megias, 2011).

5) Flujo de ingresos

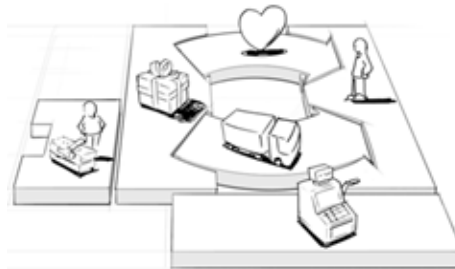


**Figura 16-2** Flujo de ingresos

**Fuente:** Más allá del Business Plan; Bloques constructores del Modelo de Negocio.

Este punto entran las estrategias de venta y sus políticas de cómo se llega al cliente para la cancelación de los productos o servicios ofertados por los emprendedores, la creación de políticas de distribución y cobro van de la mano. (Megias, 2011).

6) Recursos Clave:

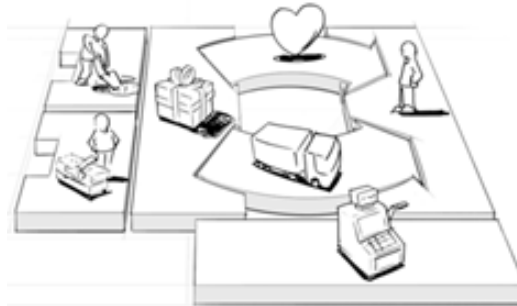


**Figura 17-2** Recursos claves

**Fuente:** Más allá del Business Plan; Bloques constructores del Modelo de Negocio.

Para poner en marcha un emprendimiento, el emprendedor debe conocer y saber con qué recursos claves va a contar para la puesta en marcha de su emprendimiento. (Megias, 2011).

7) Actividades Claves:

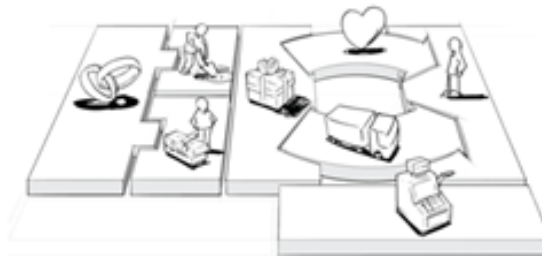


**Figura 18-2** Actividades claves

**Fuente:** Más allá del Business Plan; Bloques constructores del Modelo de Negocio.

Para entregar una propuesta de valor se debe realizar actividades claves internas en los procesos de producción y marketing. Estas actividades permitirán a los emprendedores entregar al cliente una propuesta que tenga valor de acuerdo con una serie de canales y con un tipo concreto de relaciones. (Megias, 2011).

8) Alianzas:

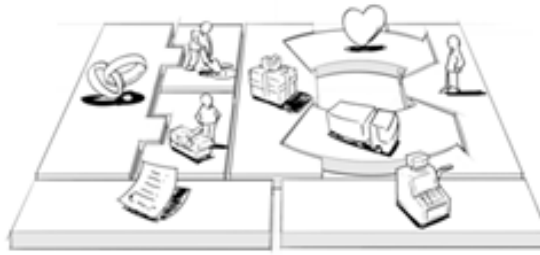


**Figura 19-2** Alianzas

**Fuente:** Más allá del Business Plan; Bloques constructores del Modelo de Negocio.

Las alianzas necesarias deben ser bien definidas para ejecutar un excelente modelo de negocio orientado a la alianza entre el emprendedor y sus clientes internos y externos, complementando las capacidades para la propuesta de valor, mediante optimizar los recursos consumidos y reduciendo la incertidumbre. (Megias, 2011).

9) Estructura de Costes:



**Figura 20-2** Estructura de Costes

**Fuente:** Más allá del Business Plan; Bloques constructores del Modelo de Negocio.

En éste caso se trata de definir la estructura de los costes de los emprendimientos que serán apalancadas en las actividades y recursos descritos en los puntos anteriores. Se trata de conocer y optimizar los costes fijos en las áreas donde más se puede innovar. (Megias, 2011).

2.2.5.2 *Beneficios del Business Model Canvas*

Para la escuela de negocios European Open Business School EOBS, el modelo de negocio Canvas ha sido una revolución en el nuevo mundo empresarial. El mayor beneficio es la facilidad para representar determinados datos, por ser muy visual para el usuario, le permite realizar varios cambios de una manera sencilla, además se puede trabajar en equipo. Entre los beneficios tenemos los siguientes:

- *Es sencillo representar los datos.*

La mayor ventaja de la plantilla Canvas es el plasmar los datos de una manera fácil, sus elementos están perfectamente distribuidos en recuadros y secciones en los que se puede colocar la información del emprendimiento cuidadosamente, por este motivo, los trabajadores podrán realizar los informes de una manera entendible.

- *Es muy fácil realizar cambios.*

Los cambios son muy fácil de hacerlos, que pueden mejorar el plan de acción del emprendimiento, de acuerdo a que el modelo determina cuáles son los clientes potenciales, cuáles son las actividades claves, y cuáles son los mejores canales de distribución para activar las ventas de los productos o servicios.



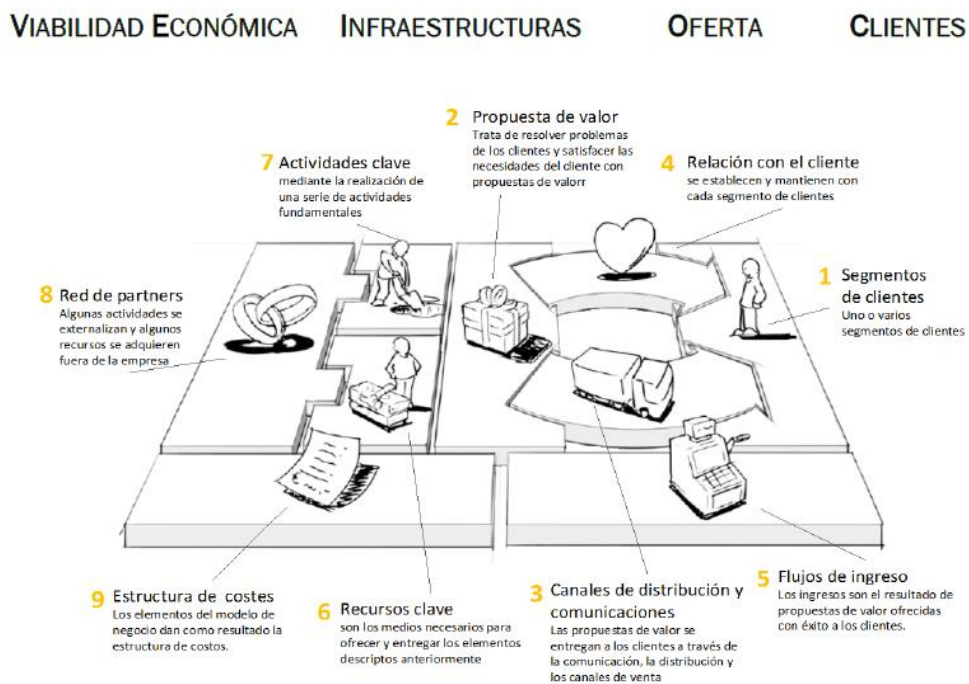
- Se adapta a cualquier empresa.

La plantilla del modelo Canvas porque se enfoca mayoritariamente a los gustos y preferencias del clientes.

- Mejora el trabajo en equipo.

Al usar esta plantilla da lugar a la participación de todo el equipo de la empresa por ser fácil de concretar a la hora de diseñar y lanzar nuevos productos del negocio, así como también nuevas campañas de Marketing. (European Open Business School, 2017).

Para el desarrollo de un Modelo de Negocio, una gran opción es emplear el Business Model Canvas de Alex Osterwalder & Yves Pigneur. Está desarrollado en su libro: Business Model Generation. La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio:



**Figura 21-2** Business Model Canvas

Fuente: Preguntas para la confección de un modelo de negocio con Business Model Canvas.

Para completar cada uno de los 9 bloques del modelo una opción es contestar a una serie de preguntas. No es obligatorio contestar a todas. Tampoco es una relación completa de las mismas. La forma de contestar a las preguntas, la priorización de las mismas o los recursos destinados a pensar y detallar las respuestas pueden ser escogidos por cada emprendedor de forma libre.



**Figura 22-2** Modelo de Negocio Canvas

**Fuente:** Preguntas para la confección de un modelo de negocios con Business Model Canvas.

Las preguntas para la confección de un modelo de negocio con Business Model Canvas son:

### Análisis del Mercado

1. ¿Cuáles son las características de los consumidores/clientes? (Edad, género, ingresos, educación, profesión, residencia).
2. Si el mercado es empresarial, ¿cuáles son las características de las empresas clientes? (sector, tamaño, ingresos, procesos de decisión, identificación de sus proveedores, histórico de compras).
3. ¿Quién compra?
4. ¿Quién usa?
5. ¿Quién decide?
6. ¿Tus clientes van a ser los consumidores finales?
7. ¿Quiénes son los consumidores finales de tu producto o servicio?
8. ¿Quiénes son tus clientes?
9. ¿Cómo vas a identificar a los consumidores/clientes?
10. ¿Cómo saber cuántos son los consumidores/clientes?
11. ¿Existen varios grupos de consumidores/clientes?

12. De todos los potenciales grupos de consumidores/clientes, ¿cuáles son los más importantes para tu negocio?
13. ¿Cuáles son las razones de priorización de tus grupos de consumidores/clientes?
14. ¿Qué datos conoces sobre el mercado?
15. ¿En qué fuentes te has basado? ¿Son fiables las fuentes de información?
16. ¿Proporcionan suficiente análisis del estado actual y futuro potencial del mercado objetivo?

### **El producto o servicio. Descripción**

24. ¿De qué se trata?
25. ¿Cuál fue la inspiración para crearlo?
26. ¿Cómo funciona?
27. ¿El producto o servicio es igual que otros, es una innovación incremental o es una innovación disruptiva?
28. Si es incremental, ¿está el mercado objetivo en la etapa de crecimiento, madurez o declive?
29. ¿Existe más de una versión de los productos o servicios para diferentes mercados objetivos?
30. ¿Cuáles son las características y los beneficios del producto o servicio?
31. ¿Cuál es el ciclo de vida del producto y de las ventajas competitivas?
32. ¿Existe algún indicador que muestre el valor añadido por el uso del producto o servicio?
33. ¿Tu producto o servicio reemplaza a algún otro existente?
34. ¿Por qué razones lo va a hacer?
35. ¿Tus consumidores/clientes necesitarán ser “educados” para que aprendan a usar o a valorar tu producto o servicio?
36. ¿Es fácil de entender tu propuesta de valor?
37. ¿Hasta qué punto la oportunidad de tu idea depende de cambios en las creencias y actitudes del consumidor/cliente?
38. Si es el caso, ¿qué cambios debe haber en los gustos y preferencias del consumidor/cliente?

### **Análisis de la competencia**

39. ¿Eres el primero en entrar al mercado con este producto o servicio?
40. ¿Ser el primero en entrar al mercado es una ventaja?
41. ¿Cuáles son los competidores directos?
42. ¿Cuáles son los competidores indirectos?
43. ¿Cuál va a ser tu participación en el mercado?
44. ¿Cuál es tu ventaja competitiva?
45. ¿Tu competencia está teniendo éxito?

46. ¿En qué se basa su éxito?
47. ¿Tus competidores suponen una barrera de entrada al mercado?
48. ¿Es importante esa barrera?
49. ¿Cómo pretendes franquearla?
50. ¿Qué ideas innovadoras han implementado los competidores y con qué resultados?
51. ¿Tu competencia notará tu entrada en el mercado?
52. ¿Cuál será la reacción esperada de la competencia ante tu entrada en el mercado?
53. ¿Cuál es el posicionamiento frente a la competencia?
54. ¿Cuáles son los argumentos de diferenciación frente a la competencia?

Es fácil llegar a los consumidores/clientes

### **Comunicación con el cliente**

55. ¿Qué medios y formas de contacto utilizaré con el cliente para que conozca mi producto o servicio?
56. ¿Son estos los medios usuales en el sector?
57. ¿Cómo se logrará que el mensaje llegue a los destinatarios deseados?
58. ¿Qué tipos de materiales de marketing se emplearán?
59. ¿Cómo se logrará que estos materiales generen ventas o fidelicen?
60. ¿Qué tasa de conversión tiene mi cliente?

Todo esto deberá establecerse en cada etapa contacto con el cliente

### **Captación Conversión Mantenimiento**

#### **Distribución**

61. ¿Cuáles son los canales de distribución de tus productos/servicios? ¿Cómo se va a entregar/prestar al cliente?
62. ¿El producto o servicio requiere algún tipo de packaging?
63. ¿Vas a entregar directamente el producto y/o a través de intermediarios? ¿Por qué canales, on-line, punto de venta?
64. ¿Existen restricciones comerciales para ello?
65. ¿Cómo los movilizo?
66. ¿Qué tipo de relaciones vas a establecer con tus consumidores/clientes?
67. ¿Cómo sabes que están dispuestos a adquirir tus productos/servicios?
68. ¿Cómo sabes que tu oferta es valiosa para los consumidores/clientes?

69. ¿Cuáles son los beneficios que influyen en el consumidor/cliente para que adquiera este producto o servicio?
70. ¿Cuál es la percepción de los consumidores/clientes con respecto a los productos y servicios ofrecidos por ti?
71. ¿Y qué opinan de tu competencia?
72. ¿Cómo vas a estudiar las claves de comportamiento de tus consumidores /clientes?  
Tu relación con el cliente va a ser:
- Personal, directa y por afinidad: cara a cara, telefónica...
  - Automatizada (email, buzones...)
  - A través de terceros o representantes.
  - Individual o colectiva.
  - Autoservicio.

Siempre deben ser evaluadas en las tres fases del embudo de cliente.

### **Captación Conversión Mantenimiento**

La relación que se establece con el cliente está muy relacionada y condicionada por el segmento de cliente, la propuesta de valor que se va a ofrecer y los canales de comunicación y distribución que se establecen para la entrega de la propuesta.

73. ¿Qué actividades son necesarias para entregar la propuesta de valor a tu cliente y mantener el valor que le genera?
74. ¿Qué actividades necesitas dominar para identificar a los potenciales consumidores/clientes?
75. ¿Qué actividades son clave para establecer buenas relaciones con tus consumidores/clientes?
76. ¿Qué actividades son necesarias para desplegar las actividades de promoción?
77. ¿Y para la distribución?
78. ¿Qué actividades clave debes desplegar para realizar tu producto o tu servicio con el mínimo de calidad requerido?
79. ¿Qué actividades son necesarias para el establecimiento de alianzas?
80. ¿Identificas alguna otra actividad clave aparte de las anteriores?

## **Humanos**

Promotor/es

81. ¿Cuál es la trayectoria de los promotores de la idea?
82. ¿Han trabajado en empresas relacionadas?
83. ¿Tienen experiencia como emprendedores?
84. ¿Cuál es su motivación para desarrollar esta idea?

Equipo humano

85. ¿Qué perfiles serán necesarios para cada etapa de la empresa?
86. ¿Qué personas son clave?
87. ¿Cómo se van a captar esas personas clave?
88. ¿Cómo se va a lograr su compromiso?
89. ¿En qué actividades clave van a estar involucradas estos recursos y cuáles serán sus funciones?

## **Materiales (Inmovilizado Material)**

90. ¿Qué recursos materiales necesitas?
91. ¿De qué tipo?
92. ¿En qué actividades clave van a estar involucrados estos recursos?
93. ¿Son infraestructuras, materiales de transporte o bienes de equipo, utillaje y equipamiento técnico?

## **Intangibles (Inmovilizado Intangible)**

94. ¿Qué recursos intangibles necesitas?
95. ¿De qué tipo?
96. ¿Son de protección industrial o intelectual, acreditaciones...?
97. ¿Con qué fin son necesarios?

## **Financieros**

98. ¿El modelo de negocio necesita de recursos financieros con elemento clave para poder ser ejecutado?
99. ¿Con qué destino y función?
100. ¿Quiénes son los proveedores clave?
101. ¿Qué otros proveedores serán necesarios?
102. ¿Qué tipo de acuerdos será conveniente alcanzar?
103. ¿Qué socios pueden ser clave para conseguir llegar a nuestros clientes?

Las alianzas pueden ser un factor fundamental en el éxito de las Startup, ya que el acceso a recursos, tanto materiales como de relación, pueden tener un coste muy elevado o ser inalcanzables en las fases iniciales del proyecto.

### **Proyección financiera**

#### Cuenta de pérdidas y ganancias

1. ¿La estimación de ventas está de acuerdo con el análisis del mercado?
2. ¿Es factible obtener estas ventas con la estructura propuesta?
3. ¿Con qué frecuencia adquirirán tus productos/servicios?
4. ¿Cuáles son los ratios de conversión cliente potencial – cliente real?
5. ¿Se puede ofrecer tu producto / servicio en todas las épocas del año?
6. ¿Cómo es la estructura de precios?
7. ¿Qué estrategia de precios se adoptará?
8. ¿Se presentan claramente los costes de fabricación / producción?
9. ¿Cuál es el margen bruto del producto / servicio?
10. ¿Se han considerado todos los gastos? (Fabricación, mantenimiento, administración, marketing, seguros, depreciación, intereses, impuestos)
11. ¿Los márgenes previstos son aceptables?
12. ¿Son razonables los costes de instalación y su amortización? (Terrenos, construcciones, maquinaria, vehículos, estudios de factibilidad, gastos de constitución, licencias, patentes, seguros)
13. ¿Se han considerado previsiones para contingencias? (Demoras, incumplimientos, riesgos cambiarios)
14. ¿Cuándo se presenta el punto de equilibrio?
15. ¿Se presenta una rentabilidad aceptable para los propietarios?

#### **Flujo de caja**

16. ¿Puede la empresa sostenerse a sí misma con sus recursos propios?
17. ¿Hay problemas de fluctuaciones estacionales?
18. Si es relevante, puede la empresa generar suficientes ingresos para pagar un préstamo?
19. ¿Cuáles son las fuentes de financiación?
20. ¿Los promotores contribuyen con capital?
21. ¿El negocio depende de financiación externa?
22. ¿Se puede iniciar el negocio a una escala menor? (Menor costo de instalación y de operación)

23. ¿Está clara la relación entre las inversiones y el crecimiento?
24. ¿Cómo se distribuirá la financiación obtenida?
25. ¿Cuál va a ser la forma de pago a proveedores?
26. ¿Cuál es el retorno de la inversión (ROI)?

### **Otros – Para el Plan de Negocio**

#### **Internacional Exportación**

1. ¿Hay requisitos legales a considerar en los países en donde se va a vender?
2. ¿Existen restricciones de algún tipo que afecten a la comercialización internacional?

#### **Propiedad intelectual**

3. ¿La propiedad intelectual se ha desarrollado internamente?
4. ¿Pagas por ella a terceros?
5. Si pagas por ella, ¿posees la exclusividad?
6. ¿Cuál es el coste de la licencia y su duración?
7. ¿En tu sector de actividad se usa la protección mediante patentes?
8. ¿Quiénes son los principales patentadores?
9. ¿Tienes un sistema para vigilar estas protecciones?
10. ¿Está protegida la propiedad intelectual de tu producto o servicio en otros países?

#### **Prototipos**

11. ¿Está aún en concepto o ya hay un prototipo o versión Beta?
12. ¿Qué recursos (humanos, financieros, tiempo) se requieren para entregar una primera versión profesional?
13. ¿Se dispone de estos recursos?
14. ¿Cuánto tiempo haría falta?
15. ¿Se va a involucrar a los consumidores / clientes en el desarrollo del producto?
16. ¿Cómo se va a buscar la interacción con los consumidores / clientes en el diseño?

#### **Estructura legal y propiedad**

17. ¿Qué forma jurídica va a tener el negocio y por qué?
18. ¿Cómo se va a distribuir el capital inicial (acciones o participaciones)?
19. Si se da entrada a capital nuevo ¿qué porcentaje de la propiedad se ofrecerá?



20. ¿Se establecerán acuerdos especiales de opciones sobre las acciones por parte de los fundadores?

### **Miembros del Consejo de Dirección y Asesores**

21. ¿Quiénes compondrán el Consejo de Dirección?

22. ¿Cómo se escogerán los miembros?

23. ¿Cuál debería ser su experiencia y qué deben aportar?

24. ¿Cuál va a ser la forma de participación?

25. ¿Se les va a compensar? ¿Cómo?

26. ¿Qué asesores estratégicos se han considerado?

### **Presentación física del Plan de Negocios**

27. ¿Es simple, elegante y sin adornos innecesarios?

28. ¿Refleja la presentación la pasión del emprendedor que está detrás del negocio?

29. ¿Existe una nota de confidencialidad y privacidad?

30. ¿Se indica que la distribución requiere un permiso previo?

31. ¿Tiene una fecha y un número de versión?

### **Resumen ejecutivo**

32. ¿Ocupa una página?

33. ¿Contiene un resumen de los aspectos críticos del plan?

34. ¿Inspira a continuar la lectura a alguien que conozca el sector y a quien no?

35. ¿Establece las necesidades de financiación?

36. ¿Determina la proporción del origen de dicha financiación? (Deuda / Capital)

37. ¿Establece la propiedad que se adquiere de acuerdo con el aporte?

38. ¿Es limpio, simple, enfocado y en forma de puntos claves?

### **Apéndices**

39. ¿Se presenta un cronograma de actividades y fechas?

40. ¿Las tablas y proyecciones son legibles y vienen acompañadas de explicaciones detalladas?

41. ¿Si se presentan varios escenarios, se tiene una descripción de los cambios que hay en cada uno de ellos?

42. ¿Están claramente establecidos los supuestos utilizados en cada previsión?

43. ¿Se pueden leer las hojas de cálculo como si fueran una “historia” continua? (De izquierda a derecha, de arriba abajo).

### **2.3. Marco Legal para los Emprendimientos**

Desde el punto de vista de la dinámica global de la economía, al detectar y aprovechar nuevas oportunidades, los emprendedores generan una externalidad positiva, pues marcan un rumbo que luego puede ser seguido por otros. Esta contribución genera un fundamento adicional para justificar la intervención del sector público.

La mayor parte de los países de la OECD (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico), consideran que los nuevos emprendimientos tienen un rol clave en el desarrollo económico, por lo cual, se han esforzado que la política de emprendimiento se vaya moviendo desde la esfera de las políticas de apoyo a las PYMES hacia el espacio de la innovación y del emprendimiento.

Además se puede tomar otro punto de vista como son las herramientas de apoyo público, vale la pena destacar dos temas. Por una parte, el mayor beneficio para la sociedad de la intervención pública está asociada al apoyo a las etapas tempranas de los emprendimientos, pues es cuando encuentran las mayores dificultades para acceder a financiamiento y requieren mayor nivel de acompañamiento. Por otra parte, este apoyo no puede ser de naturaleza tal que termine sustituyendo los esfuerzos que deben desplegar los propios empresarios para conseguir el éxito.

Un segundo aspecto a destacar es la alineación a las políticas generales del país. La integración de las políticas de referencia a entornos más amplios, como desarrollo productivo y políticas industriales, contribuyen significativamente con un mayor impacto sobre la competitividad de país.

Ante lo expuesto, es clave que la estrategia esté adecuadamente articulada con el resto de las políticas públicas que apunten a reducir los efectos de las fallas de mercado (o brechas) y por lo tanto asegurar condiciones apropiadas y equitativas para el despliegue de la actividad emprendedora.

Dicho apoyo público debe tener, entre otros, un horizonte temporal de largo plazo, ajustarse a las políticas generales a nivel nacional así como ordenar y priorizar la implementación de herramientas, supeditándolas a los propósitos centrales de la política de desarrollo productivo.

En el siguiente cuadro, están las principales normativas nacionales con las que esta estrategia busca impulsar y articularse para generar un mayor impacto en su implementación. Según UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), en su publicación “Entrepreneurship Policy Framework and Implementation Guidance” explica que, las políticas de emprendimiento no pueden ser tratadas de manera separada del marco normativo nacional. Coordinación y coherencia son clave para generar un impacto positivo, beneficiarse de las sinergias de estas políticas y maximizar el desarrollo económico y social.



**Figura 23-2** Marco Normativo Nacional  
Fuente: Senplades 2013.

➤ Constitución Política de la República del Ecuador:

La presente estrategia de política pública está absolutamente supeditada a la constitución del país y todo el marco legal vigente.

➤ Plan Nacional para el Buen Vivir:

Uno de los objetivos prioritarios que se planteó el ex gobierno del Presidente Correa al asumir la conducción del país al año 2008 fue llevar adelante un proceso de transformación productiva que condujera a un nuevo modelo de desarrollo.

Esta visión fue plasmada en el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV), el cual, para su segunda fase de aplicación (periodo 2013–2017), definió doce estrategias de cambio:

- Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular.
- Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad.
- Mejorar la calidad de vida de la población.
- Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.
- Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.
- Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad territorial y global.
- Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.
- Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.
- Impulsar la transformación de la matriz productiva.
- Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica.
- Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana

### ***2.3.1. Agenda de Transformación Productiva***

Las mencionadas estrategias de cambio encontraron a su vez expresión en la Agenda de Transformación Productiva (ATP). Esta postula fomentar prioritariamente aquellos sectores que desde una lógica de sustitución estratégica de importaciones, con potencial competitivo y exportador, y de soberanía alimentaria, presenten mayor potencial para la diversificación productiva y la generación de empleo y valor agregado, con el objetivo de favorecer el cambio de la matriz productiva, eje central del accionar del gobierno. Ello enmarcado en cuatro ejes transversales:

- Fomento de la equidad y democratización del acceso a los medios de producción.
- Sostenibilidad ambiental y eficiencia energética.
- Biotecnología Equidad regional.
- Mejora de la eficiencia y calidad de los servicios públicos al sector privado.

Los sectores priorizados fueron los siguientes:

- Alimentos Frescos y procesados.
- Cadena agroforestal sustentable.
- Confecciones y calzado. Construcción.
- Energías renovables.
- Metalmecánica.
- Plásticos y caucho sintético.
- Productos Farmacéuticos y químicos.
- Servicios ambientales.
- Transporte y logística.
- Tecnología (Hardware y Software).
- Turismo. Vehículos, automotores, carrocerías y partes.

### ***2.3.2. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones***

Las definiciones establecidas al nivel de la Agenda de Transformación Productiva se plasmaron normativamente en el Código de la Producción, el cual provee el marco legal para el despliegue de las intervenciones públicas de apoyo al desarrollo y la transformación productiva.

### ***2.3.3. Código Orgánico de la Economía Social del Conocimiento y la Innovación***

La propuesta base del COESCI busca llevar a nivel de norma las directrices establecidas en la Constitución de la República y el Plan Nacional para el Buen Vivir, los que llaman a la construcción de un sistema económico social y solidario; y, a la transición desde una matriz productiva excluyente y monopólica, basada en la extracción de recursos finitos, a una incluyente y democrática, basada en el uso intensivo de recursos infinitos – los conocimientos, la creatividad y la innovación.

- Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial:

De manera concurrente con la definición de la Agenda de Transformación Productiva, se generó un nuevo ordenamiento territorial en el país. Este nuevo orden establece siete Zonas de Desarrollo Territorial (ZDT), las cuales se conciben como espacios de planificación que permitan promover dinámicas de desarrollo endógeno e ir reduciendo las enormes diferencias que hoy se aprecian entre las distintas zonas del país.

Especial hincapié se hace en el hecho de que la dinamización de los territorios considera tanto la dimensión de transformación productiva como la de desarrollo institucional. En consecuencia, cualquier propuesta de ordenamiento en materia de fomento de la innovación y emprendimiento debería, en principio, considerar este proceso en curso, a fin de identificar qué acciones se debieran conducir y ejecutar al nivel central y cuáles al nivel provincial.

#### **2.4. Marco Conceptual**

***Aceleradora.-*** Es la empresa que ayuda a las startups a arrancar con sus actividades y busca inversiones. Suelen tener convocatorias y programas de apoyo con una duración establecida y disponen de mentores que asesoran a los emprendedores. (Álvarez C. , 2015).

***Business to Business (B2B).-*** Es un marketing directo de empresa a empresa para desarrollar los cargos de los decisión-market actualizados, siendo un canal de distribución y de comunicación, para realizar la venta y la promoción de bienes de equipo y servicios. (Pujol, Diccionario de Comercio Exterior, 2000).

***Business to Consumer (B2C).-*** Es la definición de la empresa al consumidor, que cuentan con servicios de comercio electrónico orientado al consumidor final. Modalidad del comercio electrónico en el que las operaciones comerciales se realizan entre una empresa y sus usuarios. (Marketing Riviera, 2011).

***Break Even.-*** Denominado también punto muerto porque los ingresos son igual que los gastos que se necesita operatividad de la empresa. Dicho de otra forma, dentro del vocabulario para startups, el break even representa el beneficio nulo y deja de dar perdidas a partir de ahí comienza a generar beneficios. (Velasco, 2015).

***Branding.-*** Es un símbolo o el logo para identifica una marca, un producto o un servicio. Es aquello que refleja lo que es cada uno, y es lo que marca la diferencia. (Álvarez P. , 2016).

***Coworking.-*** Es una forma de trabajo que permite crear proyectos conjuntos entre diferentes profesionales, emprendedores y pymes que deseen compartir un espacio laboral para el desarrollo de sus proyectos profesionales. . (Álvarez P. , 2016).

***Crowdfunding.-*** Es una forma de solicitar financiación colectiva mediante el internet con el fin de lograr los recursos necesarios para poner en marcha diversos proyectos empresariales para no pedir créditos a los bancos o financieras. (Álvarez P. , 2016).

***Crowdfunding.-*** Son pequeños inversores particulares que ofrecen financiación a pymes o pequeños emprendedores a cambio de un tipo de interés. Es una alternativa a los préstamos tradicionales de las entidades bancarias, (Álvarez P. , 2016).

***Customer Development.-*** Es una herramienta de ayuda para que los emprendedores desarrollen productos y creen empresas orientadas en las necesidades reales de los clientes y del mercado. (Díaz, Customer Development, una metodología para Validar tu Modelo de Negocios, 2013).

***Early Adopters.-*** Son un conjunto de personas que inciden las decisiones de sus entornos, pueden ser catalogados como líderes o como ejemplo de nuevas tendencias, son de mucha ayuda para conocer a qué mercado dirigirse. (Barrera, 2016).

***Emprendedor.-*** Es la persona capaz de percibir una oportunidad para poner en marcha a una empresa, y mejorar el estilo de vida de sus trabajos al crear fuentes de empleo. (Rajadell Carreras, 2009).

***Emprendedurismo.-*** Es el proceso por el cual una persona lleva su idea a convertirse en un proyecto factible sea esta con fines de lucro o beneficencia social, son generadores de innovación y empleo. (Todo Marketing, 2014).

***Elevator Pitch.-*** Es rápido en crear ideas y desarrollar empresas, poseen un sentido de agilidad para emprender negocios. (Álvarez C. , 2015).

***Feedback.-*** Son acciones de comunicación creativa que son enviadas directamente a un destinatario segmentado o al público en general con la finalidad de obtener una respuesta rápida o Feedback o mediante un guiño de complicidad del destinatario a quien han sido dirigidas. (Puro Marketing, 2009).

***Freemium.-*** Modelos de precios que se exhiben en el internet donde se ofrece algo gratis y si se paga se obtiene algo complementario. (Álvarez C. , 2015).

***Fidelización.-*** Es el hecho y el resultado de fidelizar a los clientes. Fidelizar consiste en conseguir mantener relaciones comerciales estrechas y largo plazo con los clientes. (Álvarez, 2007).

***Incubadora.-*** Son organizaciones que ofrecen asesoramiento para transformar una idea en un proyecto de negocio viable. Se trata de brindar una serie de servicios que ayuden a los

emprendedores a desarrollar un modelo de negocio y que este puede acudir posteriormente a rondas de financiación. (Álvarez P. , 2016).

**Influencer.-** Los influencers o Marketing influyentes son personas que han surgido de sus canales de YouTube, blogs o cualquier otra red social. Hay influencers que solo actúan desde su casa e influencers que acuden a eventos y por su puesto lo hay en de muchas categorías. Es la persona que puede hacer que tu negocio consiga más popularidad y visibilidad online. La palabra Influencer significa influenciador hace que sus opiniones y aportaciones a través de la red, tengan credibilidad sobre los temas en lo que están especializados. Y el poder de las redes lo hace todo porque se han convertido en líderes mediáticos gracias a la inmediatez del internet. (Marketing Online, 2017).

**Innovación.-** Una innovación en marketing es la puesta en marcha de nuevas técnicas, métodos o planes que impliquen nuevas o mejoras significativas de: estrategias, posicionamiento o segmentación; de comercialización, distribución o venta; de comunicación, promoción o publicidad; de políticas de fijación de precio; o de diseño de productos o de envases. (Rivero, 2011).

**Modelo de Negocio.-** Un Modelo de negocio es una herramienta previa al plan de negocio que te permitirá definir con claridad qué vas a ofrecer al mercado, cómo lo vas a hacer, a quién se lo vas a vender, cómo se lo vas a vender y de qué forma vas a generar ingresos. Es una herramienta de análisis que te permitirá saber quién eres, cómo lo haces, a qué coste, con qué medios y qué fuentes de ingresos vas a tener. Definir tu modelo de negocio es saber cuál es tu ADN, cómo está hecho, cómo se puede modificar, cómo pulir, cómo cambiar, como moldear. (Emprendedores, 2017).

**Networking.-** Acto de ampliar la red de contactos mediante reuniones, eventos, fiestas o similar para generar nuevas oportunidades de negocio. (Álvarez C. , 2015).

**Pitch.-** Discurso orientado a persuadir, convencer, llamar la atención de la persona que lo escucha. El Elevator pitch es el típico discurso que las startups preparan para llamar la atención de un potencial cliente o inversos y propiciar una reunión posterior. (Velasco, 2015).

**Pivotar.-** Ajustes o cambios que aplicamos en un modelo de negocio cuando observamos que éste no funciona. Los pivotajes deben responder a aprendizajes validados con clientes reales a partir de un MVP que se lanza al mercado. El pivotaje deber ser un ajuste, cambio al modelo de negocio que se debe usar con moderación, no tiene sentido que una empresa esté



constantemente pivotando porque, entonces estamos ante una empresa que realmente no tiene mercado. (Velasco, 2015).

**Producto Mínimo Viable.-** También se le conoce como MVP (Minimum Viable Product) y es una de las palabras básicas dentro del vocabulario para startups. Aunque no representa el producto en su máximo esplendor en cuanto a funcionalidades o diseño, sí que es lo suficientemente funcional como para lanzarlo al mercado con los primeros usuarios y evaluar qué resultados obtiene. Gracias al MVP, una startup puede evaluar la aceptación de su producto y comenzar a validar su modelo de negocio. (Velasco, 2015).

**Propuesta de Valor.-** Si quisiéramos representar a la PV con un símbolo, tendría que ser con un regalo envuelto, ya que la PV es esencialmente un regalo, una promesa de valor agregado que le daremos a nuestro cliente, quien no podrá conseguir este regalo en ninguna otra empresa de nuestro giro. De esta manera más básica: la PV es lo que nos distingue de nuestra competencia en la forma más pura posible. (Estrada, 2014).

**Product Market Fit.-** Fue el emprendedor Marc Andreessen, quien propuso el término Producto/Market Fit, y él lo definió como “cuando se está en un buen mercado con un producto que puede satisfacer dicho mercado”. En otras palabras se puede definir como cuando ofrecemos algo a un grupo de personas que necesitan y que lo van a consumir. (StartupsPs, 2016).

**Segmentación de Mercados.-** Consiste en separar al mercado en grupos de consumidores y prospectos de tal manera de elegir el mejor plan de marketing para cada uno. (Dvoskin, 2004).

**Target.-** Una de las claves de cualquier negocio saber cuál es el público objetivo al que va dirigido un determinado producto o servicio. Realizar un estudio de mercado previo es importante para dibujar el perfil del consumidor conocer sus necesidades. (Álvarez P. , 2016).

## **CAPÍTULO III**

### **3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Tipo de Estudio**

En la presente investigación se aplicó el método no experimental, ya que las condiciones de las variables tanto dependiente como independiente no se encuentran controladas, y se pretendió determinar la aplicación de la metodología del Lean Startup para el desarrollo de los emprendimientos, en el cantón Pelileo.

La investigación se enmarcó en el diseño transversal y se desarrolló de manera descriptiva ya que el fin de estudio fue obtener datos, describir las variables y analizar la incidencia y su interrelación con los resultados obtenidos.

#### **3.2. Métodos de la Investigación**

El método de investigación que se aplicaron fueron el inductivo, el contingente, y el descriptivo porque estos midieron el deseo por parte de los emprendedores del cantón Pelileo de aplicar una metodología del Lean Startup, a través de la aplicación de una encuesta que fue dirigida a la población de la pequeña empresa del cantón Pelileo, con un total de 216 empresas.

Para dar cumplimiento el primer objetivo se empleó el método inductivo, que permitió el análisis del entorno, para obtener las características específicas del emprendedor pelileño; y se complementó con la bibliografía referente al tema de estudio.

El método contingente se aplicó para cumplir con el segundo objetivo, el cual analizó la información través de la encuesta para crear el escenario hipotético la misma que fue aplicado a una muestra de la población. Se sistematizó la información con el uso del programa Microsoft Excel el cual dará como resultado la disponibilidad para aplicar el Lean Startup en los emprendimientos.

Para el tercer objetivo, el método a emplearse fue descriptivo, porque permitió presentar una propuesta metodológica del Lean Startup para contribuir con el desarrollo de los emprendimientos, de acuerdo a las necesidades en el cantón Pelileo, provincia de Tungurahua en el desarrollo de la presente investigación.

### **3.3. Fuentes de Recolección de Información**

**Fuentes primarias:** La encuesta y la entrevista fueron las herramientas importantes para recopilar información para aplicar la metodología de Lean Startup para el cantón Pelileo.

**Fuentes secundarias:** Para esta investigación se realizó investigaciones bibliográficas, videos, búsquedas en internet, además de verificar información en las instituciones gubernamentales, entre las organizaciones que pudieran aportar con la información serían el INEC, GEM 2017, Observatorio Económico y Social de Tungurahua OBEST y el Gobierno Municipal del cantón Pelileo.

#### **3.3.1. *Procesamiento de Datos Recopilados***

Para está investigación se utilizó el programa Microsoft Excel para la tabulación de los datos, con el propósito de ilustrar los resultados de las encuestas realizadas, utilizando gráficos de diferentes tipo así como cuadros y tablas, para luego interpretar los resultados obtenidos y emitir los hallazgos correspondientes.

### **3.4. Población y Muestra**

#### **3.4.1 *Población***

En la presente investigación se tomó en cuenta del Directorio de Empresas del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) 2014 del número de emprendimientos de las pequeñas empresas del cantón Pelileo las que son 216. (Observatorio Económico y Social de Tungurahua-Universidad Técnica de Ambato, 2015).

### 3.4.2 Muestra

La muestra se calculará con la siguiente **fórmula**:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2(N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

En dónde:

N= tamaño de la población 216 (Pequeñas Empresas)

Z= nivel de confianza 95% el coeficiente  $Z_{\alpha}$  sería 1,96

P= probabilidad de éxito, o proporción esperada 0,50

Q= probabilidad de fracaso 0,50

D= precisión (Error máximo admisible en términos de proporción) 5%

$$n = \frac{216 (1,96)^2 (0,50)(0,50)}{(0,05)^2 (216 - 1) + (1,96)^2 (0,50)(0,50)}$$

$$n = \frac{207,4464}{1,4979}$$

$$n = 139,50$$

Se realizaron 140 encuestas dirigidos a los emprendimientos de las empresas pequeñas del cantón Pelileo.

## CAPÍTULO IV

### 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Análisis de la encuesta antes de aplicación de la metodología lean Startup para el desarrollo de los emprendimientos en el cantón Pelileo, provincia de Tungurahua.

Tabla 1-4 Género

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	60	42,86%
Masculino	80	57,14%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

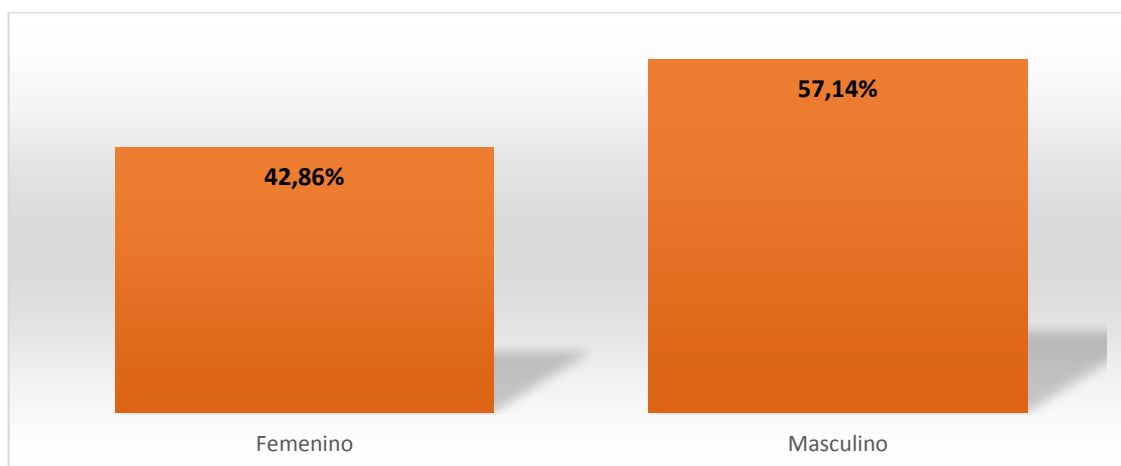


Gráfico 1- 4 Género

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

**Análisis:** De la encuesta realizada el género de los dueños de los emprendimientos son: el 57,14% son hombres, mientras que el 42,86% son mujeres.

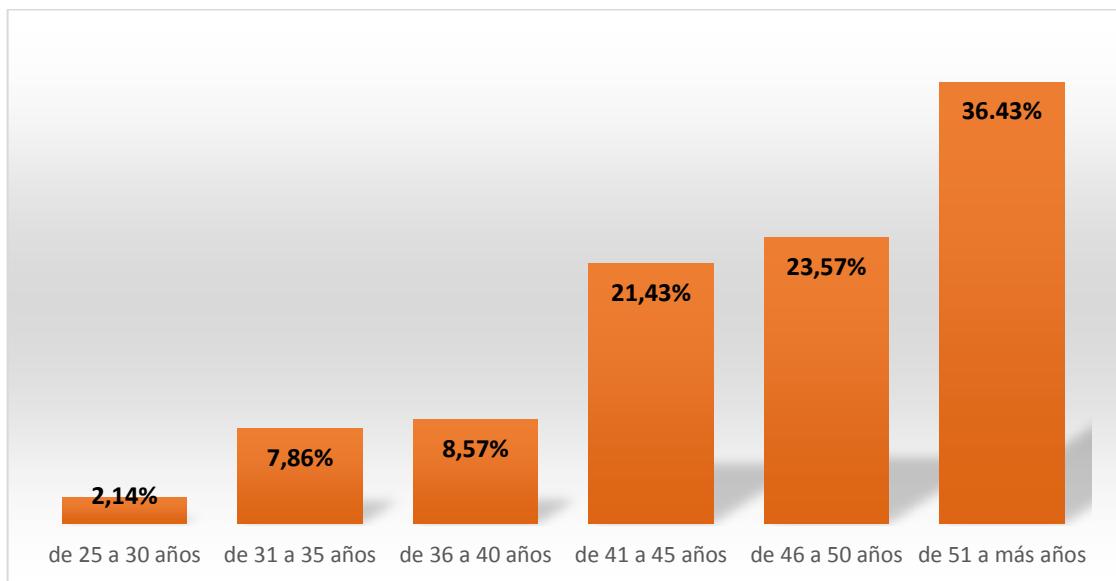
**Interpretación:** La población de emprendedores se encuentra conformada por dos géneros, teniendo en cuenta que el género masculino es más emprendedor que el femenino, según los datos de la encuesta.

**Tabla 2-4** Edad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
de 25 a 30 años	3	2,14%
de 31 a 35 años	11	7,86%
de 36 a 40 años	12	8,57%
de 41 a 45 años	30	21,43%
de 46 a 50 años	33	23,57%
de 51 a más años	51	36,43%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Noralba Guato, 2019



**Gráfico 2- 4** Edad

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

**Análisis:** La edad de las encuestas se encuentra comprendida de la siguiente manera: el 36,43% en la edad comprendida de 51 a más años; el 23,57% en la edad comprendida en la edad de 46 a 50 años de edad; el 21,43% en la edad comprendida de 41 a 45 años; el 8,57% en la edad comprendida de 36 a 40 años; el 7,86% en la edad comprendida de 31 a más 35; y el 2,14% en la edad comprendida de 25 a 30 años.

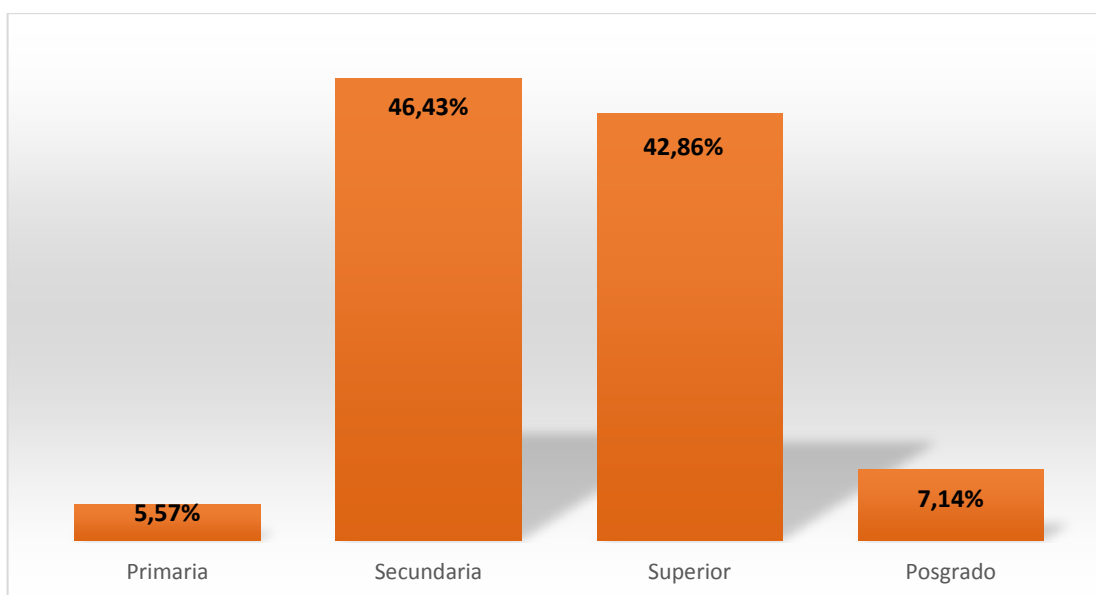
**Interpretación:** La edad de los emprendedores más notoria se encuentra en el rango de los 41 años a mayores de 51 de edad, el rango menos notorio en emprendimientos comprendido entre de 25 años a 40 años de edad.

**Tabla 3-4** Instrucción

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	5	3,57%
Secundaria	65	46,43%
Superior	60	42,86%
Posgrado	10	7,14%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Noralba Guato, 2019



**Gráfico 3- 4** Instrucción

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

**Análisis:** La instrucción de los encuestados se encuentra comprendida de la siguiente manera: el 46,43% ha terminado la secundaria; el 42,86% ha terminado el nivel superior; el 7,14% tiene un posgrado; el 3,57% ha terminado la primaria.

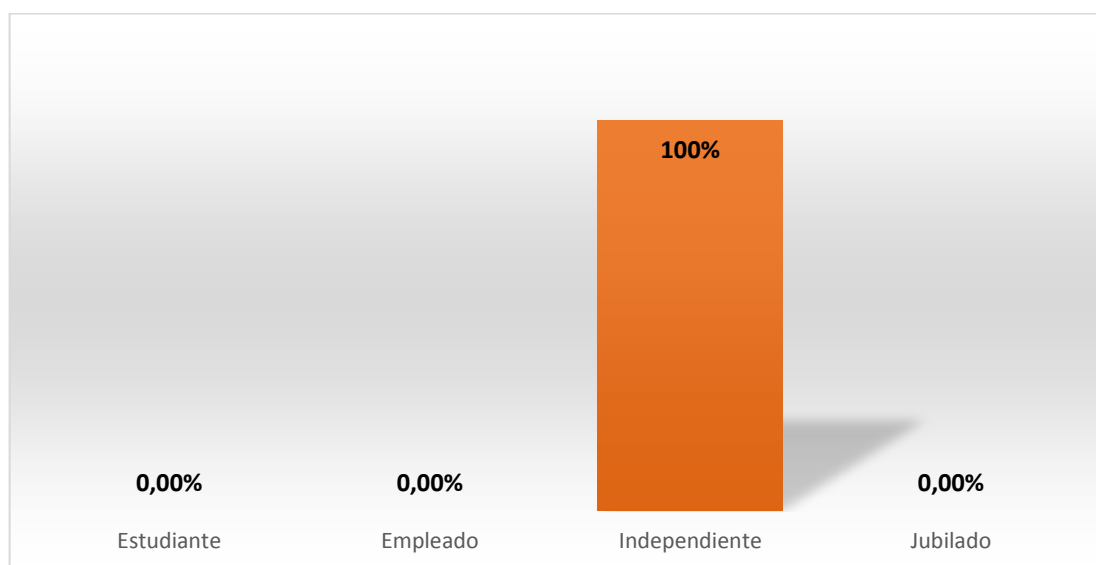
**Interpretación:** La instrucción educativa de los emprendedores notoria se encuentra entre la secundaria y superior, el rango menos notorio en la instrucción de los emprendedores es primaria y posgrado.

**Tabla 4-4** Ocupación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Estudiante	0	0,00%
Empleado	0	0,00%
Independiente	140	100,00%
Jubilado	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Noralba Guato, 2019



**Gráfico 4- 4** Ocupación

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

**Análisis:** El 100% de los encuestados su ocupación es independiente.

**Interpretación:** La ocupación de los emprendedores es únicamente ser independientes y atender al 100% su emprendimiento.



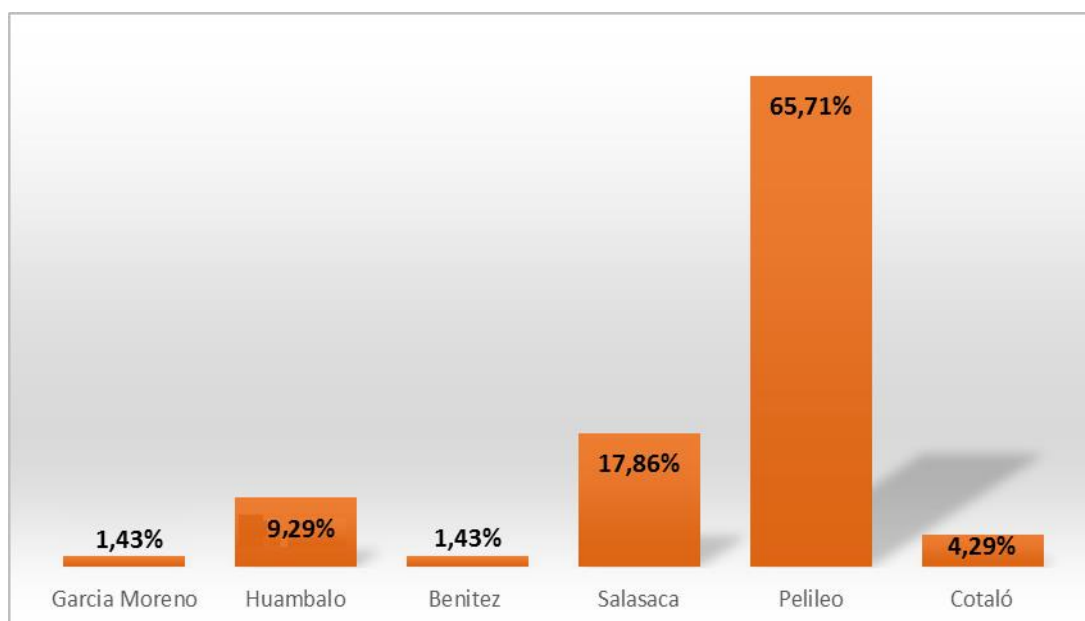
**1. Por favor indique en qué parroquia se encuentra su emprendimiento.**

**Tabla 5-4** Lugar de emprendimiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
García Moreno	2	1,43%
Huambaló	13	9,29%
Benítez	2	1,43%
Salasaca	25	17,86%
Pelileo	92	65,71%
Cotaló	6	4,29%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Noralba Guato, 2019



**Gráfico 5- 4** Lugar de emprendimiento

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

**Análisis:** Las parroquias dónde se encuentran ubicados los emprendimientos son: el 65,71% en Pelileo; el 17,86% en la Salasaca; el 9,29% en Huambaló; el 4,29% en Cotaló; el 1,43% en García Moreno; y el 1,43% en Benítez.

**Interpretación:** Los emprendimientos se encuentran ubicados en forma representativa en Pelileo y Salasaca, menormente se encuentra ubicado en Huambaló, Cotaló, Benítez y García Moreno.

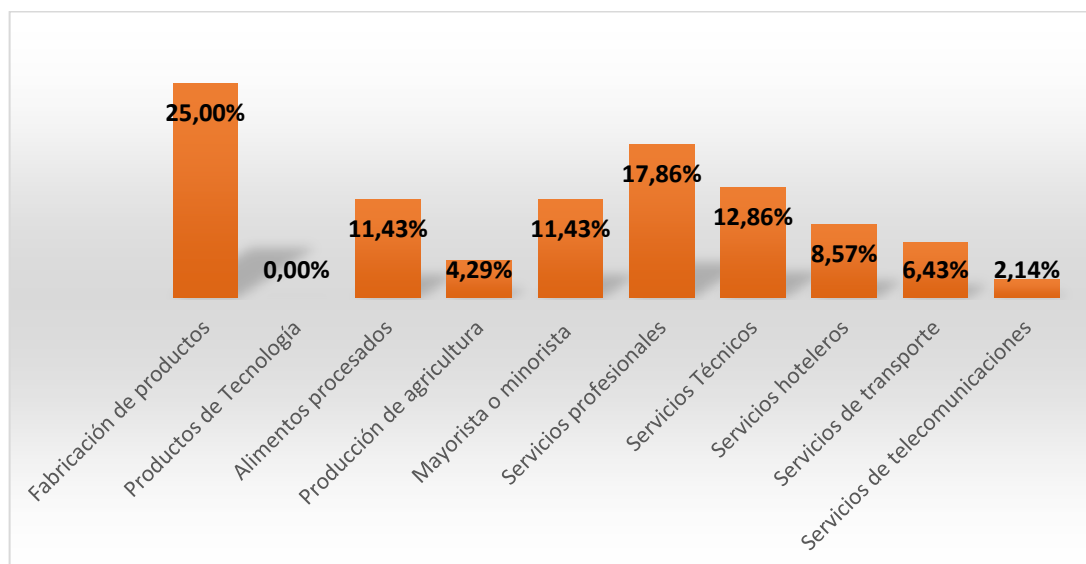
## 2. ¿Cuál es la actividad principal de su emprendimiento?

**Tabla 6-4** Actividad principal de emprendimiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Fabricación de bienes o productos	35	25,00%
Desarrollo de productos de Tecnología	0	0,00%
Elaboración de alimentos procesados	16	11,43%
Producción básica de agricultura, ganadería o pesca	6	4,29%
Distribución Mayorista o minorista	16	11,43%
Oferta de servicios profesionales	25	17,86%
Oferta de servicios Técnicos	18	12,86%
Oferta de servicios hoteleros	12	8,57%
Servicios de transporte	9	6,43%
Servicios de telecomunicaciones	3	2,14%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Noralba Guato, 2019



**Gráfico 6- 4** Actividad principal de emprendimiento

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

**Análisis:** Las actividades de los emprendimientos están comprendidas de la siguiente manera: el 25% fabricación de bienes o productos; el 17,86% oferta de servicios profesionales; el 12,86% oferta de servicios técnicos; el 11,43% elaboración de alimentos; el 11,43% distribución mayorista o minorista, el 8,57% oferta de servicios hoteleros, el 6,43% servicios de transporte, el 4,29% Producción básica de agricultura, ganadería o pesca; y, el 2,14% Servicios de Telecomunicaciones.

**Interpretación:** La actividad más representativa de los emprendimientos son: la fabricación de bienes o productos, oferta de servicios profesionales, oferta de servicios técnicos, elaboración de alimentos procesados, distribución mayorista y minorista.

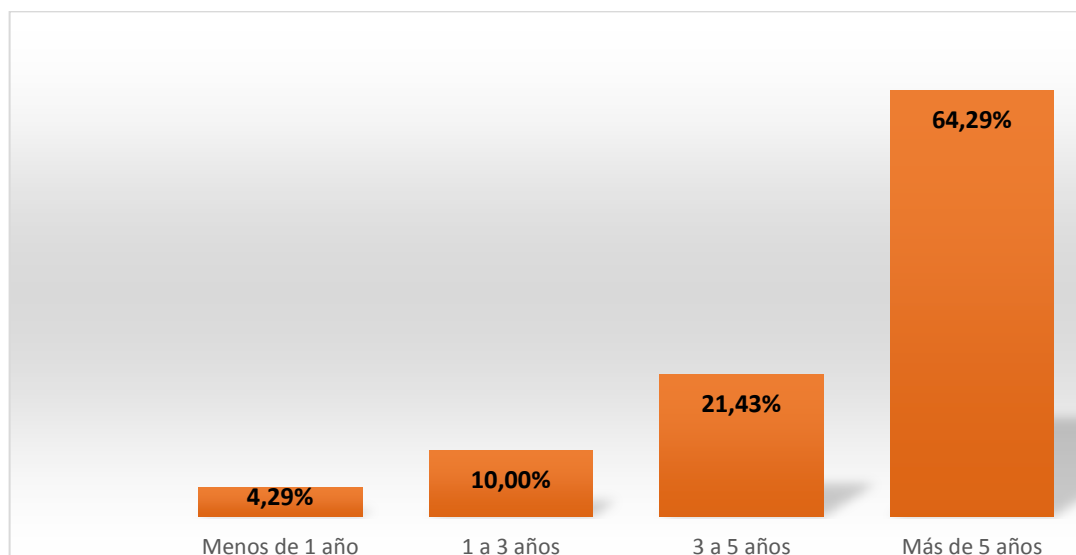
### 3. ¿Hace cuánto tiempo inició su actividad de emprendimiento?

**Tabla 7-4** Tiempo de emprendimiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	6	4,29%
1 a 3 años	14	10,00%
3 a 5 años	30	21,43%
Más de 5 años	90	64,29%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Noralba Guato, 2019



**Gráfico 7- 4** Tiempo de emprendimiento

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

**Análisis:** El tiempo de creación de los emprendimientos están comprendido de la siguiente manera: el 64,29% indican que hace más de 5 años; el 21,43% indican de 3 a 5 años; el 10% indica que de 1 a 3 años, el 4,29% indica que medos de 1 año.

**Interpretación:** El tiempo más representativo de la creación de los emprendimientos es de más de 5 años en el mercado, los menos representativos son del menos de 1 año hasta los 5 años.

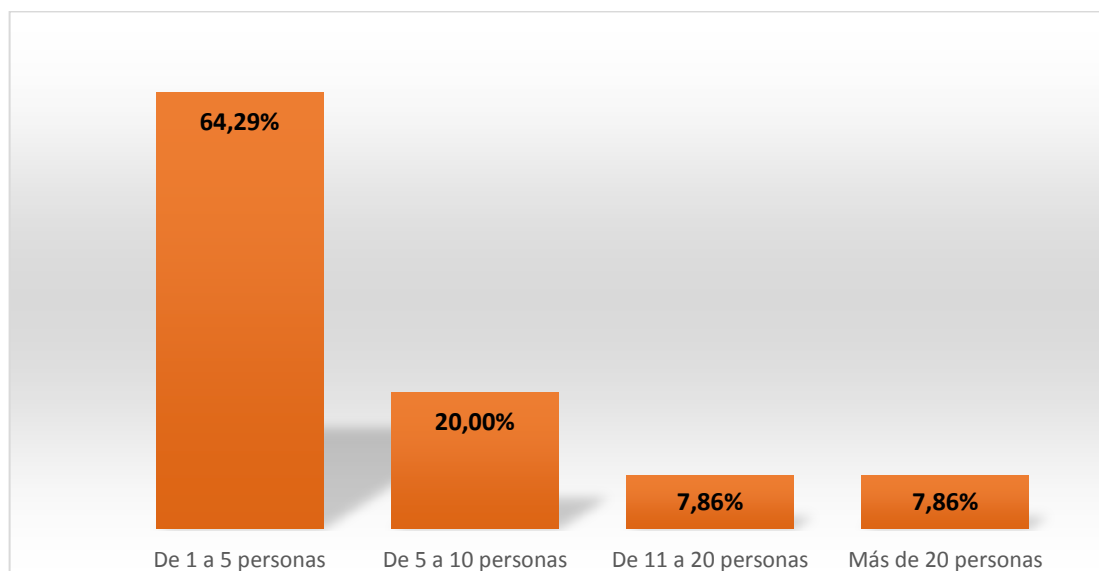
#### 4. ¿Cuántas personas participan y colaboran directamente en el emprendimiento?

**Tabla 8-4** Personas que participan y colaboran directamente en el emprendimiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 5	90	64,29%
De 5 a 10	28	20,00%
De 11 a 20	11	7,86%
Más de 20 personas	11	7,86%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Noralba Guato, 2019



**Gráfico 8- 4** Personas que participan y colaboran directamente en el emprendimiento

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

**Análisis:** El número de las personas que participan y colaboran directamente en los emprendimientos se encuentra comprendido de la siguiente manera: el 64,29% indican de 1 a 5 personas; el 20% indican de 5 a 10 personas; el 7,86% indica que de 11 a 20 personas; y; el 7,86% más de 20 personas.

**Interpretación:** El número de las personas que participan y colaboran directamente en los emprendimientos más representativo es de 1 de 5 personas, el menos representativo es de 5 a más de 20 personas.

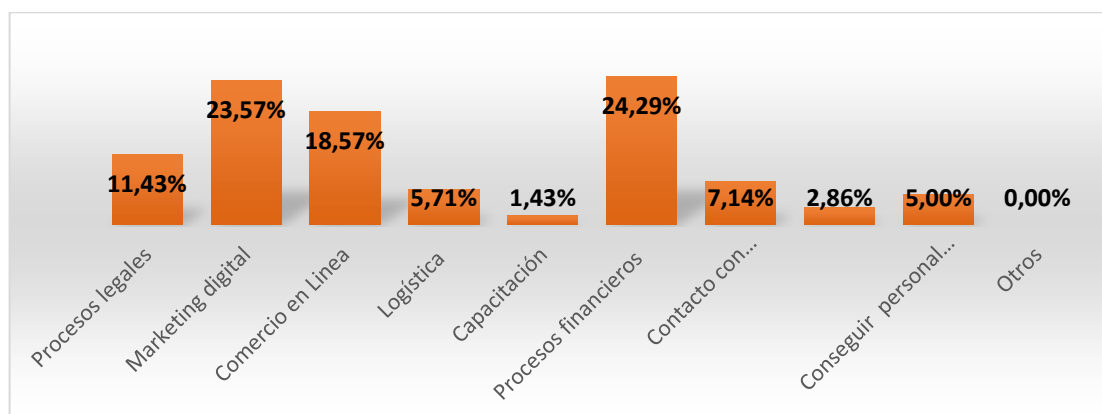
**5. Respecto a las actividades complementarias o de apoyo: ¿Cuáles le traen dificultad para ejecutarla con eficiencia y buenos resultados? (puede marcar varias)**

**Tabla 9-4** Dificultad para ejecutar con eficiencia y buenos resultados

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Procesos legales	16	11,43%
Marketing digital	33	23,57%
Comercio en Línea	26	18,57%
Logística para distribución y entrega	8	5,71%
Capacitación, tutorías o coaching empresarial	2	1,43%
Procesos financieros o contables	34	24,29%
Contacto con otros emprendedores	10	7,14%
Conseguir espacio de trabajo adecuado	4	2,86%
Conseguir y/o administrar personal calificado	7	5,00%
Otros	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Noralba Guato, 2019



**Gráfico 9- 4** Dificultad para ejecutar con eficiencia y buenos resultados

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

**Análisis:** Las actividades que los emprendimientos tienen dificultades para ejecutarla con eficiencia y buenos resultados están comprendidas de la siguiente manera: el 24,29% procesos financieros o contables; el 23,57% marketing digital; el 18,57% comercio en línea; el 11,43% procesos legales; el 7,14% contacto con otros emprendedores, el 5,71% logística para distribución y entrega, el 5% conseguir y/o administrar personal calificado, el 2,86% conseguir espacio de trabajo adecuado; y, el 1,43% capacitación, tutorías o coaching empresarial.

**Interpretación:** Las actividades que los emprendimientos tienen dificultades para ejecutarla con eficiencia y buenos más representativo son: procesos financieros o contables, marketing digital, comercio en línea y procesos legales.

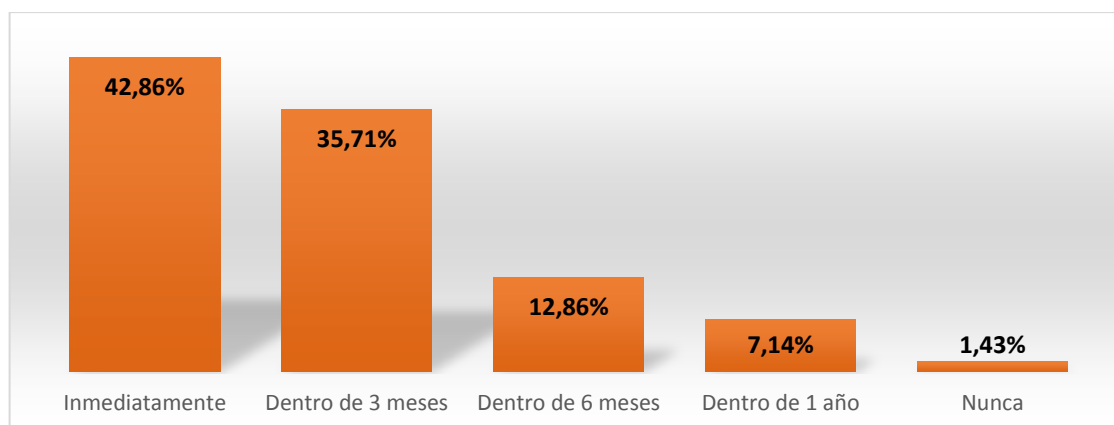
**6. ¿En qué tiempo Ud. buscaría un especialista externo que le ayude a resolver uno o varios de los problemas señalados en el numeral anterior?**

**Tabla 10-4** Tiempo para buscar especialista externo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Inmediatamente	60	42,86%
Dentro de 3 meses	50	35,71%
Dentro de 6 meses	18	12,86%
Dentro de 1 año	10	7,14%
Nunca	2	1,43%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Noralba Guato, 2019



**Gráfico 10- 4** Tiempo para buscar un especialista externo

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

**Análisis:** El emprendedor indica que buscaría un especialista externo que le ayude a resolver uno o varios de los problemas señalados en el numeral anterior, el tiempo está comprendido de la siguiente manera: el 42,86% indica que inmediatamente; el 35,71% indica que dentro de 3 meses; el 12,86% indica que dentro de 6 meses; el 7,14% dentro de 1 año; y, el 1,43% indica que nunca buscaría ayuda.

**Interpretación:** El tiempo que los dueños de los emprendimientos buscarían un especialista externo que le ayude a resolver uno o varios de los problemas más representativo es inmediatamente y dentro de 3 a 6 meses.

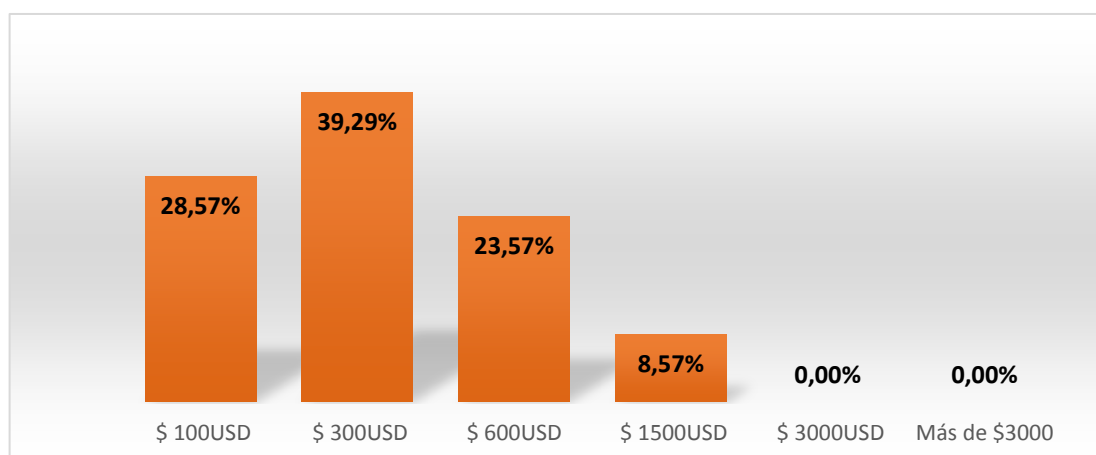
**7. ¿Qué rango de su presupuesto mensual, estaría dispuesto a destinar para cubrir los servicios complementarios antes seleccionados, para el desarrollo y fortalecimiento de su negocio?**

**Tabla 11-4** Presupuesto mensual para cubrir los servicios complementarios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De \$ 0 - \$ 100USD	40	28,57%
De \$ 101 - \$ 300USD	55	39,29%
De \$ 301 - \$ 600USD	33	23,57%
De \$ 601 - \$ 1500USD	12	8,57%
De \$ 1501 - \$ 3000USD	0	0,00%
Más de \$3000usd	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Noralba Guato, 2019



**Gráfico 11- 4** Presupuesto mensual para cubrir los servicios complementarios

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

**Análisis :** El rango de su presupuesto mensual, que los emprendedores estarían dispuesto a destinar para cubrir los servicios complementarios antes seleccionados, para el desarrollo y fortalecimiento de su negocio, está comprendido de la siguiente manera: el 39,29% de \$ 101 - \$ 300USD; el 28,57% de \$ 0 - \$ 100USD; el 23,57% de \$ 301 - \$ 600USD; y, el 8,57% de \$ 601 - \$ 1500USD.

**Interpretación:** El rango de su presupuesto mensual, que los emprendedores estarían dispuesto a destinar para cubrir los servicios de desarrollo y fortalecimiento de su negocio es hasta \$ 300,00 mensuales.

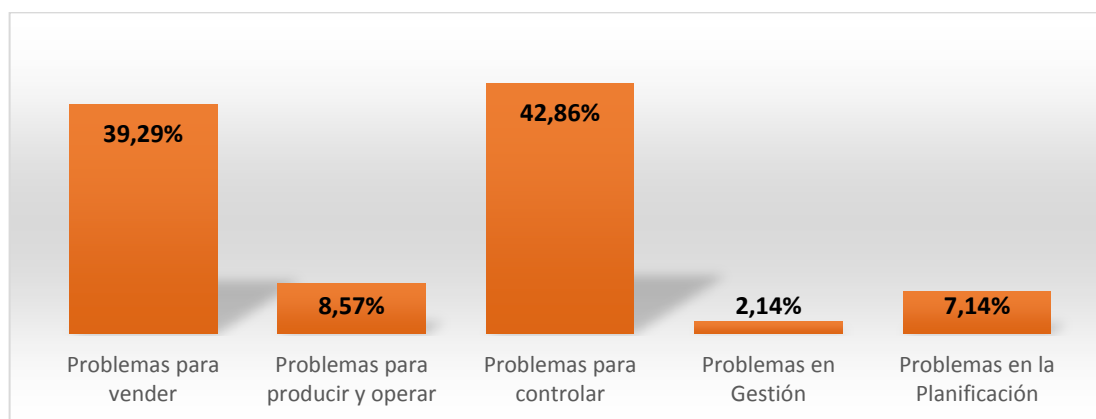
**8. Cómo emprendedor, ¿Cuáles son los mayores problemas que tiene actualmente o mayores retos a los que se enfrenta?**

**Tabla 12-4** Problemas que tienen los emprendedores

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Problemas para vender	55	39,29%
Problemas para producir y operar	12	8,57%
Problemas para controlar	60	42,86%
Problemas en Gestión	3	2,14%
Problemas en la Planificación	10	7,14%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Noralba Guato, 2019



**Gráfico 12- 4** Problemas que tienen los emprendedores

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

**Análisis:** Los mayores problemas que tiene actualmente o mayores retos a los que se enfrentan los emprendedores, se encuentran comprendido de la siguiente manera: el 42,86% problemas para controlar; el 39,29% problemas para vender; el 8,57% problemas para producir y operar, 7,14% Problemas de Planificación; y, el 2,14% problemas en gestión.

**Interpretación:** Los mayores problemas que tiene actualmente o mayores retos a los que se enfrentan los emprendedores más representativo son: Problemas para controlar, problemas para vender y problemas para producir y operar.



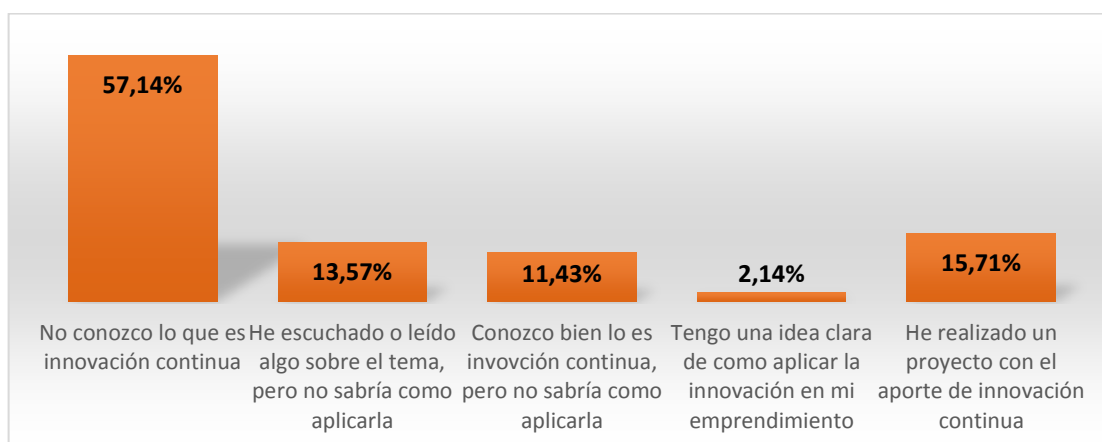
**9. ¿Cuál es su nivel de comprensión respecto al aporte de la innovación continua a través de la metodología Lean Startup para el desarrollo y crecimiento de su emprendimiento?**

**Tabla 13-4** Nivel de comprensión respecto al aporte de la innovación continua

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No conozco lo que es innovación continua	80	57,14%
He escuchado o leído algo sobre el tema, pero no sabría cómo aplicarla	19	13,57%
Conozco bien lo es innovación continua, pero no sabría cómo aplicarla	16	11,43%
Tengo una idea clara de cómo aplicar la innovación en mi emprendimiento	3	2,14%
He realizado un proyecto con el aporte de innovación continua	22	15,71%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Noralba Guato, 2019



**Gráfico 13- 4** Nivel de comprensión respecto al aporte de la innovación continua

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

**Análisis:** El nivel de comprensión respecto al aporte de la innovación continua a través de la metodología Lean Startup para el desarrollo y crecimiento de los emprendimientos, se encuentran comprendido de la siguiente manera: el 57,14% no conoce lo que es la innovación continua; el 15,71% han realizado un proyecto con el aporte de innovación continua; el 13,57% ha escuchado o leído algo sobre el tema, pero no sabría cómo aplicarla, 11,43% conoce bien lo que es innovación continua, pero no sabría cómo aplicarla; y, el 2,14% tiene una idea clara de cómo aplicar la innovación en su emprendimiento.

**Interpretación:** Los emprendedores no conocen lo que es la innovación continua a través de la metodología Lean Startup y en algunos casos si han realizado un proyecto con el aporte de innovación continua.

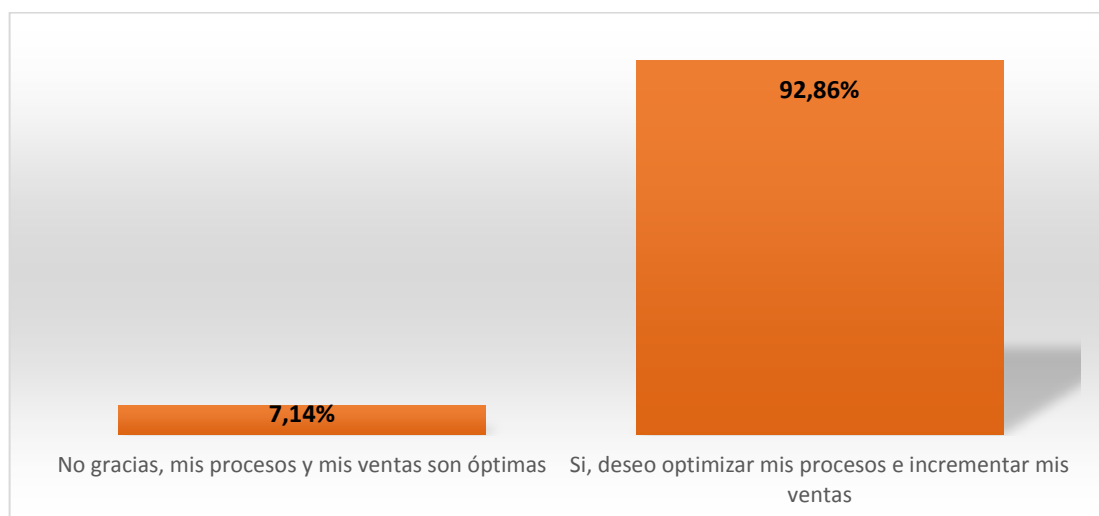
**10. ¿Desearía que un especialista en innovación continua de emprendimientos le contacte para discutir opciones de optimización de procesos e incremento de ventas?**

**Tabla 14-4** Contacto de un especialista en innovación continua de emprendimientos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No gracias, mis procesos y mis ventas son óptimas	10	7,14%
Si, deseo optimizar mis procesos e incrementar mis ventas	130	92,86%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Noralba Guato, 2019



**Gráfico 14- 4** Contacto de un especialista en innovación continua de emprendimientos

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

**Análisis:** El deseo que un especialista en innovación continua de emprendimientos le contacte para discutir opciones de optimización de procesos e incremento de ventas, se encuentran comprendido de la siguiente manera: el 92,86% si desean optimizar los procesos e incrementar sus ventas; el 7,14% No desea, por sus procesos y sus ventas son óptimas.

**Interpretación:** El deseo que un especialista en innovación continua de emprendimientos le contacte para discutir opciones de optimización de procesos e incremento de ventas más representativo es que sí necesita optimizar mis procesos e incrementar sus ventas.

**4.1.1 Análisis de la encuesta después de la aplicación de la metodología Lean Startup para el desarrollo de los emprendimientos en el cantón Pelileo, provincia de Tungurahua.**

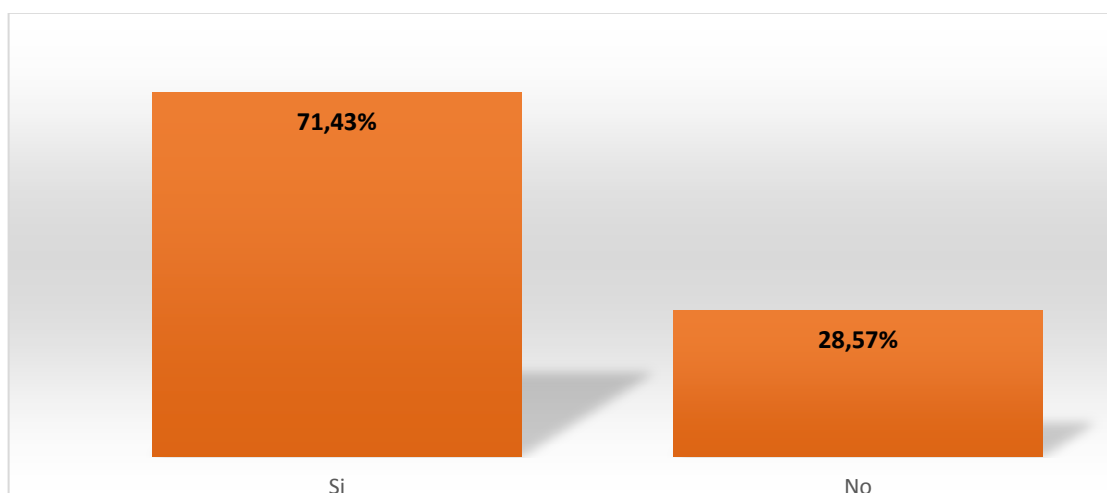
**¿Usted comprende cuál es aporte de la innovación continua de la metodología Lean Startup a través del Lienzo de Modelo de Negocio para el desarrollo y crecimiento de su emprendimiento?**

**Tabla 15-4** Comprensión de la innovación continua a través del Lienzo de Modelo de Negocio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	100	71,43%
No	40	28,57%
<b>Total</b>	140	100,00%

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Noralba Guato, 2019



**Gráfico 15- 4** Comprensión de la innovación continua a través del Lienzo Modelo Negocio

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

**Análisis:** De acuerdo a la encuesta aplicada después de aplicar el Lienzo de Modelo de Negocio, el 100% de los emprendedores indica que el nivel de comprensión respecto al aporte de la innovación continua de la metodología Lean Startup a través de la aplicación del Lienzo de Modelo de Negocio es bueno para el desarrollo y crecimiento los emprendimientos

**Interpretación:** El fin del Lienzo de Modelo de Negocio es establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de los emprendimientos y todos los factores que influyen para que tenga éxito. Mediante de un lienzo se plasma desde la idea del emprendimiento, hasta los diferentes factores que influyen en su marcha.

## Comprobación de la hipótesis

### Cálculo del chi-cuadrado

El cálculo del Chi-Cuadrado es el nombre de la prueba donde se determina si las variables están relacionadas o no de una hipótesis.

El cuadro de contingencia indica los valores obtenidos de la encuesta aplicada a los Emprendimientos del cantón Pelileo.

### Análisis

Se observa a simple vista que:

- Los emprendimientos del cantón Pelileo tienen un bajo nivel de comprensión respecto al aporte de la innovación continua a través de la metodología Lean Startup para el desarrollo y crecimiento de su emprendimiento.
- Los emprendimientos del cantón Pelileo necesitan de un especialista en innovación continua para la optimización de procesos e incremento de ventas.

### Modelo Matemático

$H_0: X^2 c < X^2 t_0$  Hipótesis Nula

La aplicación de la metodología Lean Startup no contribuye con el desarrollo de los emprendimientos en el Cantón Pelileo, provincia de Tungurahua.

$H_1: X^2 c > X^2 t$  Hipótesis Alternativa

La aplicación de la metodología Lean Startup contribuye con el desarrollo de los emprendimientos en el Cantón Pelileo, provincia de Tungurahua.

$\alpha: 5\%$

gl: (V-1) (H-1)

gl: (2-1) (2-1)

gl=1

R= 1 gl al 5%

R= 1gl al 0.05

R= 1 – 0.05

R= 0.95

R= 1 al 0.95



Figura 1-4 para valores de chi-cuadrado crítico

Fuente: <https://es.slideshare.net/armando310388/prueba-chicudadado>

$X^2 = \text{Crítico} = 3.841$

### Cálculo Matemático

Tabla 16-4 Datos Observados

La aplicación de la metodología Lean Startup a través del Lienzo de Modelo de Negocio	Frecuencia observada antes (fo)	Frecuencia observada después (fo)	Total (Ti)
Si	60	100	160
No	80	40	120
Total identificado y evaluado (Tj)	140	140	280(Tt)

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

**Tabla 17-4** Datos Esperados

La aplicación de la metodología Lean Startup a través del Lienzo de Modelo de Negocio	Frecuencia esperada antes (fe)	Frecuencia esperada después (fe)	Total (Ti)
Si	80	80	160
No	60	60	120
Total identificado y evaluado (Tj)	140	140	280

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

**Tabla 18-4** Cálculo del Chi<sup>2</sup>

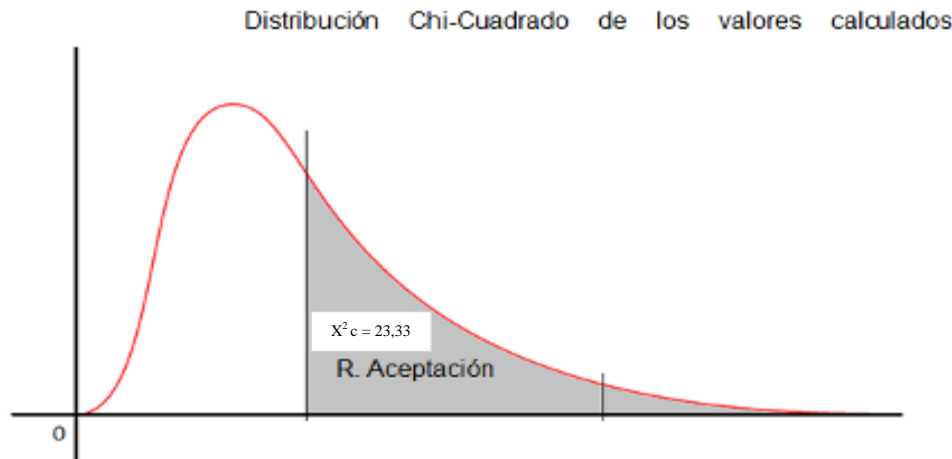
La aplicación de la metodología Lean Startup a través del Business Model Canvas	Alternativas	Fo	Fe	fo - fe	$(fo - fe)^2$	$\frac{(fo-fe)^2}{fe}$
Antes	SI	60	80	-20	400	5
	NO	80	60	20	400	6,66
Después	SI	100	80	20	400	5
	NO	40	60	-20	400	6,66
						Xc2= 23,33

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

$\Sigma$  de los valores de las 2 Alternativas da como resultado el Valor **Ji (Chi) X<sup>2</sup> = 23,33**

### Verificación

Como  $X^2_c = 23,33$  es Mayor  $X^2_t = 3,841$  Rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis planteada.



**Gráfico 16- 4** Representación gráfica del (Chi) cuadrado  
 Elaborado por: Noralba Guato, 2019

### Conclusión

Se demuestra que la aplicación de la metodología Lean Startup a través de la aplicación del Lienzo de Modelo de Negocio, si contribuye con el desarrollo de los emprendimientos en el Cantón Pelileo, provincia de Tungurahua.

### 4.5 Análisis de Emprendimiento en la Provincia de Tungurahua

La provincia de Tungurahua geográficamente se encuentra ubicada en el centro del país, específicamente localiza en la sierra central; limita con las siguientes provincias de Chimborazo, Cotopaxi, Bolívar, Pastaza y Napo. Cuenta con una superficie territorial aproximada de 3.386,26 Km<sup>2</sup>, repartida en 1.367,37 Km<sup>2</sup>, constituida por el páramo (que se encuentra formado por las áreas protegidas, áreas comunitarias y áreas privadas), y 2.018,29 km<sup>2</sup> repartidos entre áreas de tierras cultivadas y áreas habitadas cuenta con una densidad poblacional de 289,4 habitantes por kilómetro cuadrado, se ha considerado únicamente la superficie cultivada y habitable. (Gobierno Provincia del Tungurahua, 2017).

La población de la provincia de Tungurahua, según proyecciones al 2019 cuenta con 584.114 habitantes; constituido por el 59,1% que se encuentra en las zonas rurales; y el 40,9% en las zonas urbanas. El cantón Ambato se caracteriza por concentrar la mayor población aproximadamente de 382.941 habitantes. La provincia está formada por 9 cantones, con 19 parroquias urbanas y 44 parroquias rurales. (Gobierno Provincia del Tungurahua, 2017).



**Figura 2-4** Mapa de la Provincia de Tungurahua  
Fuente: Gobierno Provincial de Tungurahua, 2017

Cantones	Superficie del cantón (km <sup>2</sup> )	Superficie Páramos	Superficie Habitada	AÑO 2019 (Datos proyectados)		
				Población 2019	%	Densidad Poblacional/ Km <sup>2</sup>
AMBATO	1018,33	453,75	564,58	382.941	65,6%	678,28
BAÑOS	1065,82	405,18	660,64	24.598	4,2%	37,23
CEVALLOS	18,96		18,96	9.787	1,7%	516,19
MOCHA	85,82	37,82	48	7.315	1,3%	152,40
PATATE	316,44	199,30	117,14	15.649	2,7%	133,59
SAN PEDRO DE PELILEO	201,55		201,55	66.039	11,3%	327,66
SANTIAGO DE PÍLLARO	446,51	236,31	210,20	43.051	7,4%	204,81
QUERO	173,81	26,98	146,83	20.586	3,5%	140,20
TISALEO	59,02	8,63	50,39	14.148	2,4%	280,77
	<b>3386,26</b>	<b>1367,97</b>	<b>2018,29</b>	<b>568.671</b>	<b>100%</b>	<b>289,40</b>

**Figura 3-4** Datos Proyectados año 2019  
Fuente: Proyecciones HGPT

La provincia de Tungurahua tiene actividades que son eminentemente agrícolas (26,96% de la PEA), la manufacturera (18,51%) y la actividad comercial (16,59%). Los servicios concentran un porcentaje del 13,64%, el transporte con un porcentaje de 4,66%, la construcción con un porcentaje de 5,33%, servicios financieros con un porcentaje de 1,17% y otras actividades con un porcentaje de 13,14%.



PEA Según Rama de actividad (Primer nivel)	PEA PROYECCIÓN 2019	
	POBLACIÓN PEA	% PEA
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	79.486	26,96%
Industrias manufactureras	54.571	18,51%
Comercio al por mayor y menor	48.889	16,59%
Construcción	15.722	5,33%
Transporte y almacenamiento	13.727	4,66%
Seguros	3.438	1,17%
Servicios Varios	40.202	13,64%
Otras actividades	38.750	13,14%
<b>TOTAL</b>	<b>294.796</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 4-4** PEA Proyección 2019

Fuente: Proyecciones HGPT

Lo que le diferencia a la provincia del Tungurahua con las demás provincias del país es su autogestión del empleo, ya que el 37,8% de su población no trabaja en relación de dependencia: Son los primeros en la producción: frutícola, avícola, carrocerías, calzado, prestación de servicios entre otros, y cuenta con una gran variedad de productos agrícolas.

Categoría de ocupación	PROYECCION AL 2019	
	POBLACIÓN	% PEA
Empleado u obrero del Estado, Municipio o Consejo Provincial	23.591	8,0 %
Empleado u obrero privado	93.632	31,8 %
Jornalero o peón	27.019	9,2 %
Patrono	11.716	4,0 %
Socio	2.990	1,0 %
Cuenta propia	111.558	37,8 %
Trabajador no remunerado	4.760	1,6 %
Empleado(a) domestico(a)	6.857	2,3 %
No declarado / trabajo nuevo	12.675	4,3 %
<b>Total</b>	<b>294.796</b>	<b>100%</b>

**Figura 5-4** Proyección al 2019

Fuente: Proyecciones HGPT

#### **4.5.1** El cantón *Pelileo* y su desarrollo empresarial

Pelileo es un cantón de la provincia de Tungurahua, Ecuador. Su cabecera cantonal es la ciudad de San Pedro de Pelileo, posee una de las culturas étnicas mejor conservada del Ecuador los Salasacas.



**Figura 6-4** Cantón Pelileo

**Fuente:** Ecuared Conocimiento de todo y para todos.

San Pedro de Pelileo o simplemente Pelileo, está estratégicamente ubicado en el centro del Ecuador, en la Ruta de los Volcánes, y en la puerta de entrada a la Amazonia. Pelileo una zona agropecuaria y artesanal destacada, más conocida como la Ciudad azul por ser el mayor productor de prendas de jean, que son vendidas en el Ecuador y el mundo. En la parte cultural, posee una de las culturas étnicas mejor conservada del Ecuador los Salasacas. Cuenta con un Museo Étnico y su feria artesanal permanente. Las ricas empanadas de dulce en tiesto y la fritada son parte de la gastronomía. El Complejo La Moya le brinda recreación en un área natural. En Huambaló encontrará los mejores muebles. Además, en el sector de Pelileo Grande están las ruinas de la Iglesia que fue destruida por el terremoto de 1949. Podrá visitar también las granjas agroecológicas. (Ecuared, 2016).

Pelileo fue oficialmente fundada por Antonio Clavijo en 1570 y fue elevada al estatus de cantón el 22 de julio de 1860. El 5 de agosto de 1949, Pelileo fue totalmente destruido por un terremoto. La única estructura todavía visible de la antigua urbe es un pilar de roca roto, que fue una vez parte de la magnífica Iglesia central de Pelileo. Una nueva ciudad se reconstruyó en una localidad cercana. En consecuencia, al presente es posible visitar tanto Pelileo Grande el sitio de la ciudad antigua, hoy una parroquia del cantón y Pelileo Nuevo. En la mañana del 16 de agosto de 2006, el volcán Tungurahua explotó, en lo que parece ser el evento principal del proceso eruptivo que empezó en 1999. El 17 de agosto, la totalidad del cantón Pelileo se encontró cubierta de rocas y cenizas, así como gran parte de ciudades cercanas. Todas las parroquias del cantón reportan destrucción de cultivos y peligro a los animales agrícolas. (Ecuared, 2016).

Uno de los sitios turísticos, cultural y artesanal, situado en el cantón Pelileo, es la comunidad indígena de Salasaca, en donde los indígenas del lugar, hábiles tejedores, comercializan sus artesanías en la feria del domingo, la que se ubica en la plaza central y en las casas particulares, en donde se exponen una gran variedad de diseños de tapices, ponchos, sacos, carteras, sombreros y una gran diversidad de recuerdos confeccionados a mano, también existen lugares donde los turistas pueden deleitarse con la comida típica de esta comunidad. Sus fiestas tienen una especial esencia prehispánica e incaica, en la que se recuerdan los míticos y cómicos agradecimientos al Inti Raymi que significa Dios del Sol, en cada uno de sus bailes, bebidas y vestimentas. (Ecuared, 2016).

#### *4.5.1.1 Desarrollo Económico*

El pueblo Salasaca se dedica a exportar tapices y otros artículos hechos con lana de borrego a otros lugares fuera de la provincia como: Cuenca, Otavalo, Quito incluso a otros países. El arte Salasaca, reflejado en la elaboración del tapiz, es una de las actividades originales de los mismos; se desarrolló desde siglos anteriores, existiendo una continuidad hasta la actualidad. Esta actividad es característica tanto de hombres como de mujeres; el hilado corresponde generalmente a la mujer y el trabajo en telar al varón. A Pelileo también se le conoce como la Ciudad Azul, en razón de su industria del jean, localizada en su mayor parte en el barrio El Tambo. Otra parroquia de Pelileo es la famosa Salasaca, terruño de los indígenas Salasaca, una tribu originaria de Bolivia que migró a los Andes ecuatorianos como mitimaes. La parroquia de Huambaló es muy conocida como centro de ebanistas creadores de muebles finos. (Ecuared, 2016).

Para establecer la estructura empresarial de la provincia de Tungurahua se tomó como punto de apoyo la información con la que se cuenta en el Directorio de Empresas e información obtenida del Instituto Nacional de Estadística y Censos – INEC, fuentes en las cuales se obtiene el “registro que reúne a las empresas y establecimientos, instituciones u organizaciones con o sin fines de lucro, tanto privados como públicos; requeridos y utilizados para estudios económicos y financieros sobre la distribución geográfica y económica de las empresas y su demografía” (INEC, 2014:8).

Para la descripción de las unidades empresariales activas en Tungurahua, se han considerado, en función del segmento empresarial, características como: número de empresas por cantón, número de personas empleadas por cantón, ventas por cantón, ventas por personal ocupado según cantón.

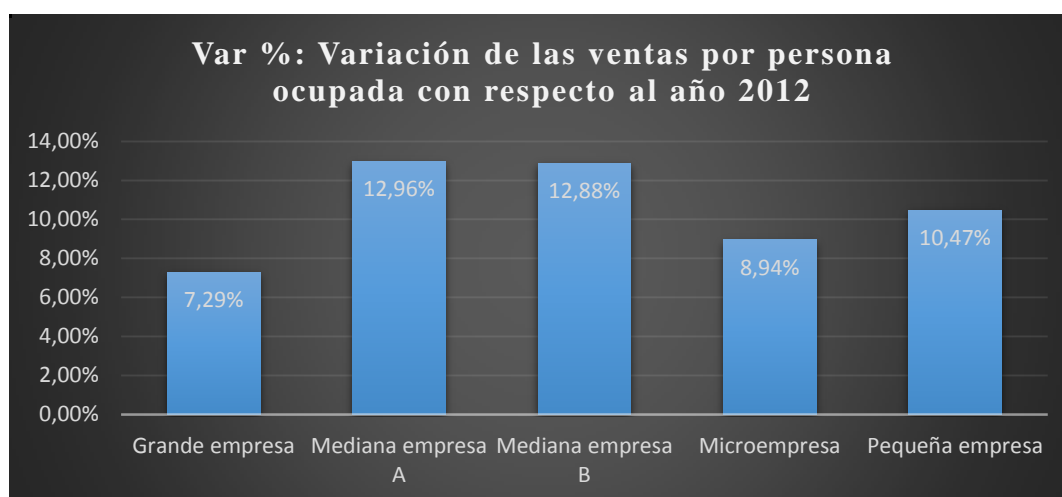
De acuerdo a los últimos datos reales del segmento empresarial en el año 2013, en la provincia de Tungurahua se registra un total de 40.959 empresas activas, el 92,3% corresponden a microempresas, el 6,4% pequeña empresa, 0,7% mediana empresa “A”, 0,4% mediana empresa “B” y 0,3% como grandes empresas. En total el crecimiento de empresas es del 9,07%.

**Tabla 19-4** Número de empresas activas, según segmento empresarial en la provincia de Tungurahua período 2012-2013

Segmento empresarial	2012	2013	Estructura porcentual 2013	VAR % 2012-2013
Grande empresa	96	103	0,3%	7,29%
Mediana empresa A	247	279	0,7%	12,96%
Mediana empresa B	163	184	0,4%	12,88%
Microempresa	34.686	37.786	92,3%	8,94%
Pequeña empresa	2.360	2.607	6,4%	10,47%
Total	37.552	40.959	100%	9,07%

\* Var %: Variación de las ventas por persona ocupada con respecto al año 2012

Fuente: Directorio de Empresas Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2014



**Gráfico 17- 4** Empresas activas según segmento empresarial en la provincia de Tungurahua periodo 2012-2013

Fuente: Directorio de Empresas Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2014

El análisis, realizado en función de los nueve cantones que conforman la provincia de Tungurahua, muestra que la mayor concentración de empresas se sitúa en el cantón Ambato 72,6%, seguido en importancia por Pelileo 8,6%, Baños con 5,9% y Pillaro con el 4,92%.

En la provincia de Tungurahua se observa una participación relevante de microempresas (92,25%) y, en menor proporción, de pequeña empresa (6,36%); siendo Ambato el cantón que concentra el mayor porcentaje de empresas en los segmentos especificados en la siguiente tabla.

**Tabla 20-4** Empresas activas por segmentos, según cantones en la provincia de Tungurahua, Año 2013

Empresas activas por segmentos, según cantones en la provincia de Tungurahua, AÑO 2013												
	SEGMENTO EMPRESARIAL											
	Grande empresa		Media empresa A		Media Empresa B		Microempresas		Pequeña empresa		Total	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Ambato	92	0,22%	215	0,52%	162	0,40%	27.249	66,53%	2.044	4,99%	29.762	72,76%
Baños	3	0,01	12	0,02	1	0,00%	2.312	5,64%	83	0,50%	2.411	5,411%
Cevallos	-	-	2	0,01%	1	0,00%	562	1,37%	42	0,10%	609	1,49%
Mocha	-	-	1	0,00%	-	-	354	0,86%	27	0,07%	382	0,93%
Patate	-	-	5	0,01%	-	-	756	1,82%	39	0,10%	790	1,93%
Quero	-	-	3	0,01%	4	0,01%	836	2,05%	34	0,06%	879	2,15%
<b>Pelileo</b>	<b>7</b>	<b>0,02%</b>	<b>28</b>	<b>0,07%</b>	<b>12</b>	<b>0,03%</b>	<b>3.274</b>	<b>7,99%</b>	<b>216</b>	<b>0,53%</b>	<b>3.537</b>	<b>8,64%</b>
Pillaro	1	0,00%	10	0,02%	4	0,01%	1.903	4,65%	97	0,24%	2015	4,92%
Tisaleo	-	-	1	0,00%	-	-	548	1,34%	25	0,0%	574	1,40%
<b>Total general</b>	103	0,25%	279	0,68%	184	0,45%	37.796	92,25%	2.607	6,36%	40959	100%

Fuente: Directorio de Empresas Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2014

#### 4.5.2 Análisis Externo de los Emprendimientos en el Cantón Pelileo

##### 4.5.2.1 Análisis del entorno general.

El estudio del análisis externo permite identificar amenazas y oportunidades de los emprendimientos en el cantón Pelileo que el ambiente externo genera, para el funcionamiento y operación de los mismos.

Se sabe de antemano que los componentes externos son cambiantes en el tiempo y no son definitivas.

En éste análisis se evalúa el entorno de los emprendimientos en donde se consideran todos los agentes externos, económicos, políticos, sociales, tecnológicos y ambientales que puedan afectar las actividades emprendedoras, estos factores son:

- Dimensión económica.
- Dimensión socio cultural.
- Dimensión político legal.
- Dimensión tecnológica.
- Dimensión ambiental.

- **Dimensión Económica.**

El ambiente económico está conformado por factores que intervienen en el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores.

Las variables como: la tasa de inflación, el PIB, impuestos, el riesgo país, tasa de interés activa y pasiva, determinan la capacidad de compra e influyen en los patrones de consumo de los mercados.

**Tabla 21-4** Dimensión Económica

<b>FACTORES</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>RESPUESTA</b>
Inflación Anual 2,% (Octubre 2018) Inflación mensual 0,12% (Octubre 2018). <b>(Resultados de Índices de precios al consumidor, 2018)</b>	Al Alza	Disminuye el nivel de ventas Aumenta el valor de los costos Encarece el poder adquisitivo	Crisis económica Perjudica a los consumidores
P.I.B. (Primer trimestre del 2018 con relación al 2017 ) 1,9 %. <b>(Banco Central del Ecuador, 2018)</b>	Incremento	Incremento en las ventas de los bienes	Incremento de la producción de bienes y/o servicios
Pago de impuestos (IVA y Retención en la Fuente) 12%	Estable	Disminuye las utilidades	Incrementa el precio de los bienes y/o servicios
Riesgo País (Noviembre 2018) 681,00 <b>(Banco Central del Ecuador, 2018)</b>	Al alza	Inestabilidad económica	No se genera inversión extranjera, ni a nivel nacional
Tasa Activa (Abril del 2018) 7,63% <b>(Banco Central del Ecuador, 2018)</b> Tasa Pasiva (Abril del 2018) 4,99% <b>(Banco Central del Ecuador, 2018)</b>	Al alza  Al alza	Disminuye la colocación de créditos Permite la realización de inversiones	Decremento en colocación de crédito  Incremento en la capacidad de ahorro de la comunidad

**Fuente:** Banco Central <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>

**Elaborado por:** Noralba Guato, 2018

- **Dimensión Socio Cultural**

La demanda y el poder adquisitivo de los consumidores participantes en los mercados nacionales e internacionales se ven influenciados en su mayoría por el ambiente socio cultural.

Las características de la demanda de productos para los emprendimientos depende de los gustos y las preferencias de los consumidores, los cuales en parte están determinados por elementos demográficos.

**Tabla 22-4** Dimensión Socio Cultural

FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA
Crecimiento Poblacional (2018) 1,56% (Tasa de crecimiento en el Ecuador, 2018)	Creciente	Incremento de mercados.	Incremento de ventas Aperturas de nuevos nichos de mercados
Población Económicamente Activa ( Marzo 2018) 68,1% (Encuesta Nacional de Empleo, Desempeño y Subempleo, 2018)	Incremento	Estabilidad económica y laboral.	Mejor rendimiento en los trabajadores y el poder adquisitivo
Desempleo para junio de 2018, la Tasa Nacional de Desempleo fue de 4,1% de la PEA. (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2018)	Incremento	Crecimiento de la pobreza.	Migración de las personas desempleadas.

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>, <http://es.tradingeconomics.com/ecuador/gdp>  
 Elaborado por: Noralba Guato, 2018

- **Dimensión Político Legal**

El entorno político está constituido por las leyes, los grupos de presión que influyen en los emprendimientos.

Dentro de este ambiente político cabe destacar las siguientes fuerzas que influyen en el entorno de la empresa: impuestos, obligaciones tributarias, derechos del consumidor.

**Tabla 23-4** Dimensión Político Legal

FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA
IMPUESTOS Derechos e impuestos fiscales	Constantes	Cumplir con impuestos fiscales.	Seriedad en la política fiscal.
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	Se mantienen	Cumplir con las obligaciones Tributarias.	Seriedad en los Procesos.
DERECHO DEL CONSUMIDOR	Constantes	Respeto hacia los clientes.	Protección al consumidor.

**Fuente:** Estudio de campo  
**Elaborado por:** Noralba Guato, 2018

- **Dimensión Tecnológica**

La tecnología y los avances científicos son un factor determinante de la capacidad competitiva de los emprendimientos. El ambiente tecnológico está formado por fuerzas que influyen en las nuevas tecnologías y dan lugar a nuevas oportunidades de mercado dado que son elementos de cambio que puede ser el éxito o el fracaso por el simple hecho que las nuevas desplazan a las viejas tecnologías.

Los emprendimientos se encuentran en una constante evolución en lo que se refiere a materiales y equipos utilizados para garantizar la seguridad de los clientes y brindar un servicio de calidad.

Las nuevas tecnologías relacionadas a la comunicación como el internet y las redes sociales, ofrecen nuevas oportunidades para que las empresas ingresen a un mercado más amplio y ya no solo a enfocarse al mercado local, de esta manera optimizando recursos y tiempo, facilitando el envío y recepción de información.

Todo emprendimiento debe ser constante en mantener unas actualizaciones en las tecnologías para ser más competitivo en el mercado.

Lograr ser cada vez más competitiva es un desafío permanente para los emprendimientos en todos los sectores. Sin embargo, en el caso de la agricultura se confrontan condiciones particulares que implican un reto mayor. Están dadas por la peculiaridad de los procesos productivos; la dispersión geográfica; los factores estructurales y la naturaleza de los mercados. Lo anterior implica procurar la competitividad en condiciones de riesgo e incertidumbre y con elevados costos de transacción.



En cuanto a los factores que permiten a las empresas en la agricultura adquirir competitividad, se pueden agrupar en cuatro grandes categorías: los factores endógenos a la empresa; la oferta de insumos, equipos y servicios; los factores que determinan las relaciones entre los actores en la cadena de formación de valor de los productos hasta llegar al mercado, y las condiciones del mercado.

Las condiciones creadas por medidas de política del país y de terceros; los factores de riesgo asociados al clima, desastres naturales, inestabilidad política; los vínculos internacionales y condiciones de entorno, tampoco pueden ser obviados.

**Tabla 24-4** Dimensión Tecnológica

FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA
Maquinaria	Cambiante	Rapidez y mejoramiento del procesamiento de fabricación.	Mejor efectividad y agilidad en el trabajo.
Equipos de computo	Estable	Rapidez y mejoramiento del procesamiento de la información.	Mayor efectividad y agilidad en el trabajo.
Software	Permanentes cambios en el sistema	Mejoramiento y eficiencia al llevar registros generales.	Facilita la consecución de las actividades administrativas y de ventas.
Internet	Moderno	Mayor información Mayor cobertura en la red.	Facilidad de cumplir con las obligaciones tributarias y de aportes al Seguro Social.

**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Noralba Guato, 2018

#### • Dimensión Ambiental

La gestión ambiental es un concepto que se compone de distintas dimensiones y varían dependiendo del sector del que se trate. En los casos de los emprendimientos, se extiende a todas las dimensiones que se involucran directamente en su proceso productivo: insumos, procesos y tecnologías, productos, comercialización dependiendo el tipo de emprendimiento.

**Tabla 25-4** Dimensión Ambiental

<b>FACTORES</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>RESPUESTA</b>
Insumos	Insumos para productos agrícolas, ganaderos, textiles.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desempeño ambiental.</li></ul>	Desarrollo Sostenibles.
Procesos y tecnologías	Planta de tratamiento para los diferentes emprendimientos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desempeño ambiental.</li></ul>	Desarrollo Sostenibles.
Producto	La materia prima utilizada en los emprendimientos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desempeño ambiental.</li></ul>	Desarrollo Sostenibles.
Normatividad	La normatividad conformada por la certificación, el estudio de impacto ambiental y la auditoría ambiental.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desempeño ambiental.</li></ul>	Apertura a mercados Internacionales.

**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** Noralba Guato, 2018

#### *4.5.2.2 Brechas detectadas en los emprendimientos del cantón Pelileo*

A continuación, un resumen de las brechas identificadas por cada área del ecosistema con sus acciones recomendadas.

**Tabla 26-4** Brechas detectadas en el Cantón Pelileo

ÁREA DEL ECOSISTEMA	BRECHAS IDENTIFICADAS	ACCIONES RECOMENDADAS
Política de marco normativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excesiva tramitología y centralismo.</li> <li>• Incompatibilidad regulatoria y eliminación de leyes innecesarias.</li> <li>• Falta de articulaciones entre instituciones del Estado para promover emprendimiento y la innovación.</li> <li>• Difícil acceso a incentivos fiscales para emprendimiento e innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y reformas legales.</li> <li>• Creación de un cuerpo legal.</li> <li>• Ventanillas únicas – información transparente.</li> <li>• Mejora de procedimientos informatizados.</li> <li>• Rutinas de monitorio y de evaluación independientes.</li> <li>• Creación de entidad rectora</li> <li>• Mecanismos instituciones de coordinación (grupos de trabajo).</li> <li>• Alineación de políticas de desarrollo con políticas de emprendimiento.</li> <li>• Creación de plataformas virtuales.</li> <li>• Difusión de información efectiva por varios medios.</li> </ul>
Talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace falta fomentar el desarrollo de vocaciones, capacidades y actitudes emprendedoras a través de todo el sistema educativo (primaria, secundaria, universidad).</li> <li>• Malla curricular poco orientada a desarrollar competencias en emprendimiento e innovaciones.</li> <li>• Desvinculación entre oferta y demanda de mano de obra especializada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapear iniciativas existentes y evaluadas.</li> <li>• Desarrollo de sensibilización empresarias desde años primarios</li> <li>• Desarrollo vocacional y actividades extracurriculares en años secundarios y universitarios.</li> <li>• Programa de entrenamiento a docentes.</li> <li>• Cooperación con el sector privado.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Currículo empresarial en años universitarios.</li> <li>• Integración de conceptos de innovación y creatividad en programas de capacitación.</li> <li>• Programas de capacitación para distintos tipos de emprendedores.</li> <li>• Difusión de carreras necesarias para el sector privado en colegios y universidades bajo programas de orientación vocacional.</li> <li>• Fomentar pasantías laborales y otros programas para estudiantes de secundaria y primeros años universitarios en empresas de vanguardia tecnológica.</li> <li>• Apoyar actividades de contacto laboral-empresarial en universidades.</li> </ul>
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayor parte del emprendimiento está impulsado por necesidades en lugar de motivaciones relacionadas a la oportunidad y al desarrollo personal.</li> <li>• Alta aversión al riesgo predominante entre los emprendedores.</li> <li>• Falta fomentar la autoestima y el desarrollo personal de los emprendedores.</li> <li>• Baja aspiración al</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover programas de coaching y mentoring y desarrollo personal.</li> <li>• Difundir oportunidades de negocios a través de plataformas, foros, ferias, y otros medios.</li> <li>• Evaluar políticas de empleabilidad y encontrar sinergias.</li> </ul>

	<p>crecimiento entre los emprendedores (exportar, mayores ventas).</p>	
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja articulación y colaboración entre la universidad y la empresa en procesos de investigación básica y aplicada.</li> <li>• Construir una cultura de innovación en la academia y la empresa.</li> <li>• Baja inversión en investigación y desarrollo por parte de empresas y universidades en relación al total de inversión realizada.</li> <li>• Pocos incentivos para la protección intelectual y bajo control de cumplimiento de normas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación (reforma) de normativa universitaria sobre investigación</li> <li>• Generar espacios de diálogo entre empresa y academia</li> <li>• Promoción de spin-offs universitarios y corporativos</li> <li>• Fortalecer capacidad e infraestructura investigativa en universidades.</li> <li>• Incentivos para alianzas mixtas que financien la innovación.</li> <li>• Casas abiertas, foros, ruedas de negocios entre estudiantes/ investigadores y empresarios.</li> <li>• Evaluación de normativa de propiedad intelectual frente a normativas internacionales.</li> <li>• Abrir espacios de información y difusión sobre propiedad intelectual.</li> <li>• Brindar a investigadores e innovadores acceso optimizado a patentes a bajo costo.</li> </ul>
Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La oferta de capital semilla para el emprendimiento y la innovación es limitado o inexistente.</li> <li>• La oferta de productos financieros es inadecuada para el emprendimiento y la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondos públicos-privados de capital semilla.</li> <li>• Nuevas alternativas financieras tecnológicas.</li> <li>• Observatorio de dinámica financiera.</li> <li>• Prestamos basados en</li> </ul>

	<p>innovación (enfocado en microempresas o empresas grandes).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las regulaciones financieras dificultan la existencia de fondos de capital de riesgo.</li> <li>• Hace falta incentivos para la creación de redes de inversionistas ángeles.</li> <li>• Hace falta la existencia de fondos de garantía enfocados en emprendedores e innovadores (recursos destinados a garantizar el crédito).</li> </ul>	<p>rendimiento e incentivos para la innovación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y reforma de regulaciones financieras.</li> <li>• Incentivos para creación de fondos de capital de riesgo.</li> <li>• Implementación de incentivos tributarios.</li> <li>• Implementación de programas informativos y educativos sobre inversión, educación financiera y contable.</li> <li>• Crear fondos de garantía para emprendimientos y MPYMES innovadoras y/o adherirse a iniciativas regionales (fondo de fondos) en construcción.</li> <li>• Evaluar nuevas alternativas que cumplan el rol de garantías para acceder a créditos como activos intangibles.</li> </ul>
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocos incentivos para la generación de encadenamientos productivos entre empresas grandes y micro, pequeñas, medianas empresas / comunidades, así como transferencia de tecnología e información.</li> <li>• Asimetría de información entre la demanda generada por consumidores nacionales e internaciones en oferta de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos para promover encadenamientos.</li> <li>• Desarrollo de proveedores.</li> <li>• Mapeo e identificación de necesidades empresariales.</li> <li>• Espacios de encuentro entre compradores y proveedores.</li> <li>• Promoción e información de la marca país.</li> <li>• Espacios de sensibilización de productos nacionales.</li> <li>• Plataforma informática con información comercial.</li> </ul>

	<p>productos/servicios nacionales, producidos por emprendedores e innovadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja sofisticación de la demanda, la compra es impulsadas por precio y no por calidad.</li> </ul>	
Asesoría y soporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta sofisticación tecnológica en las empresas y baja capacidad de respuesta por débil capacidad de manejo empresarial.</li> <li>• Pocos procesos de transferencia tecnológica hacia micro, pequeña y media empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de servicios empresariales para distintas fases del proceso emprendedor.</li> <li>• Apoyo a redes de organizaciones públicas y privadas que provean servicios de desarrollo empresarial para fomentar su desarrollo y crecimiento.</li> <li>• Fortalecimiento de incubadoras y aceleradoras de transferencia tecnológica.</li> <li>• Parques tecnológicos o hubs.</li> <li>• Misiones al exterior o inversas.</li> <li>• Desarrollo de programas que propicien la transferencia tecnológica a proveedores en cadenas productivas.</li> <li>• Mejorar el acceso a información sobre avances tecnológicos y tecnología disponible.</li> </ul>

**Fuente:** Estudio de campo  
**Elaborado por:** Noralba Guato, 2018

#### 4.5.2.3 Ventas por cantón de la provincia de Tungurahua.

El análisis describe la evolución del total de las ventas de las empresas activas en los nueve cantones de la provincia de Tungurahua. En el año 2013, el mayor volumen se concentra en Ambato, seguido por los cantones Baños y Pelileo, con crecimiento en todos los segmentos empresariales, en comparación con el año 2012.

En cuanto a la evolución de las ventas respecto al año 2012, se destaca el cantón Quero con el mayor descenso en ventas en el segmento mediana empresa “A” (-56%) e importantes incrementos en la mediana empresa “B” (214%) y microempresa (137%).

El mayor crecimiento de las ventas se registra en el cantón Baños, en el segmento de la mediana empresa “A” (294%). El único segmento que registra un comportamiento positivo en todos los cantones es el de la pequeña empresa, tal como se muestra en la siguiente tabla. También, se menciona la limitación del estudio, por cuanto no se registran datos en algunos cantones en el Directorio de Empresas del Instituto Nacional de Estadística y Censos 2013, sobre todo en el segmento de la grande empresa.

El cantón Pelileo, el registró del Var %: Variación de las ventas por persona ocupada con respecto al año 2012 fueron: en la Grande empresa 29%, en la mediana empresa A 75%, en la mediana empresa B 0%, en la microempresa 84% y la pequeña empresa 0,53%.

**Tabla 27-4** Empresas activas por segmentos, según cantones en la provincia de Tungurahua, Año 2013

Empresas activas por segmentos, según cantones en la provincia de Tungurahua, AÑO 2013										
	SEGMENTO EMPRESARIAL									
	Grande empresa		Media empresa A		Media Empresa B		Microempresas		Pequeña empresa	
	Ventas \$		Ventas \$		Ventas \$		Ventas \$		Ventas \$	
	2013	*VAR%	2013	*VAR%	2013	*VAR%	2013	*VAR%	2013	*VAR%
Ambato	1.268.905.620	6%	269.520.396	6%	474.469.729	22%	48.102.497	18%	2.044	4,99%
Baños	1.268.905.620	26%	11.899.873	294%	3075.120	-37%	2.460.048	-11%	83	0,50%
Cevallos	-	-	3.105.506	-25%	2091.883	-15%	859.155	-82%	42	0,10%
Mocha	-	-	-	-	-	-	382.778	-5 %	27	0,07%
Patate	-	-	5.039.190	4%	-	-	796.661	11%	39	0,10%
Quero	-	-	2.753.971	-56%	7.355.137	214%	722.318	137%	34	0,06%
<b>Pelileo</b>	<b>36.686.044</b>	<b>29%</b>	<b>30.601.678</b>	<b>75%</b>	<b>37.930.888</b>	<b>0%</b>	<b>5.780.602</b>	<b>84%</b>	<b>216</b>	<b>0,53%</b>
Pillaro	-	-	11.809.089	-	8.420.181	3%	2.386.207	6%	97	0,24%
Tisaleo	-	-	334.720.705	12%	-	-	533.342.948	-8%	25	0,0%
<b>Total general</b>	<b>1.367.772.894</b>	<b>7 %</b>	<b>334.729.705</b>	<b>12%</b>	<b>533.342.948</b>	<b>20%</b>	<b>61.942.447</b>	<b>21%</b>	<b>742.614.038</b>	<b>15%</b>

**Fuente:** Directorio de Empresas Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2014

**Elaboración:** Equipo OBEST



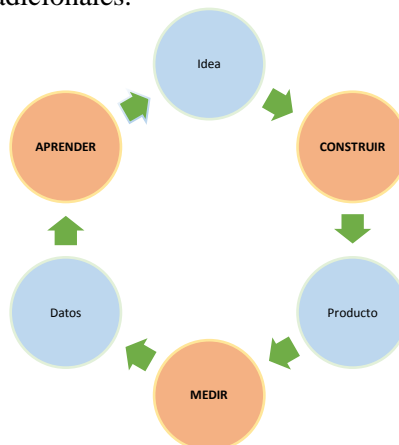
## CAPÍTULO V

### 5. PROPUESTA

#### 5.1. Aplicación de la Metodología Lean Startup en tres Emprendimientos del cantón Pelileo

Conociendo que la metodología Lean Startup es un concepto ideado por Eric Ries, se trata de realizar el plan de negocio o una idea de proyecto para los emprendimientos, se debe tener en cuenta que todo tiene que estar muy bien calculado para su ejecución, además de permitirle reaccionar a los imprevistos que se puede encontrar desde el comienzo hasta el final. La metodología es una forma de diseñar el lanzamiento de nuevos emprendimientos o mejorar productos que se encuentran en el mercado de los emprendimientos en ejecución, y que necesitan pasar por un aprendizaje que sea validado, una experimentación científica y creativa para lanzar nuevas versiones de los productos ya existentes, para acortar los ciclos de su desarrollo, a la vez medir que progreso obtienen y conseguir una realimentación de sus clientes. En definitiva, la metodología Lean Startup es la aplicación para el proceso de innovación en una empresa.

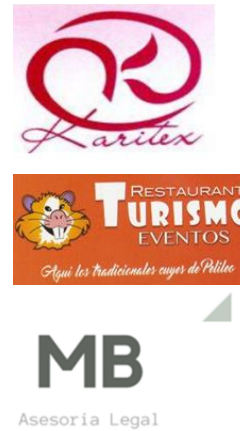
El prestigio de ésta metodología se debe en gran medida a los cambios que está sufriendo los mercados en la actualidad, los cuales generan nuevos retos para los emprendimientos actuales e ideas de negocios en el cantón Pelileo, sobre todo para los nuevos empresarios aventureros. Aunque existe incertidumbre en los mercados, y teniendo en cuenta que el factor del tiempo para la realización de pruebas en el mercado es demasiado limitado como para seguir aplicando los métodos tradicionales.



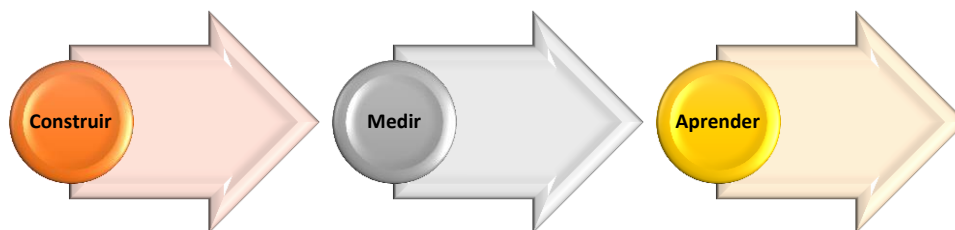
**Figura 1-5** Metodología Lean Startup  
Elaborado por: Noralba Guato, 2019

Para la aplicación de la metodología Lean Startup se realizó en tres emprendimientos del cantón Pelileo que son los siguientes:

- Karitex Jeans.
- Turismo Restaurant.
- Asesoría Jurídica Bautista.



**Figura 2-5** Emprendimientos considerados para la aplicación de la Metodología Lean Startup  
Elaborado por: Noralba Guato, 2019



**Figura 3-5** Pasos para la Metodología Lean Startup  
Elaborado por: Noralba Guato, 2019

En la metodología Lean Startup se ajusta en un circuito de tres pilares que se debe circular en un menor tiempo y con una mínima inversión, es decir se comienza por crear o construir un producto, servicio o propuesta de valor en donde se utilizó el Lienzo de Modelo de Negocio CANVAS, se miden los resultados obtenidos para estos tres casos de estudio la medición se lo realizó a través de la aplicación innovadora de Eval & Go esta aplicación proporciona a los usuarios una solución de encuestas en línea que es diseñada para la creación de encuestas, análisis e informes en donde se puede personalizar formatos de encuestas a la vez de gestionar los contactos, para poder satisfacer las necesidades comerciales y se aprende si el emprendimiento es viable por lo que se deberá seguir persistiendo de lo contrario se debe pivotar es decir reajustar las ideas que sean necesarias para que el emprendimiento funcione.

**5.1.1. Desarrollo de la Metodología Lean Startup en los Tres Emprendimientos del cantón Pelileo.**

**5.1.1.1. Caso N°01 Empresa Textil Karitex Jeans**

**CASO N° 01**

**EMPRENDIMIENTO**

**Nombre del Local:** Karitex Jeans

**Nombre del dueño:** Silvia Hermita Llamuca Carrasco

**RUC:** 1802402758001

**Dirección:** Barrio El Tambo vía a Baños.

**Teléfono:** 03-2831816

**Email:** [karitex@hotmail.com.es](mailto:karitex@hotmail.com.es)



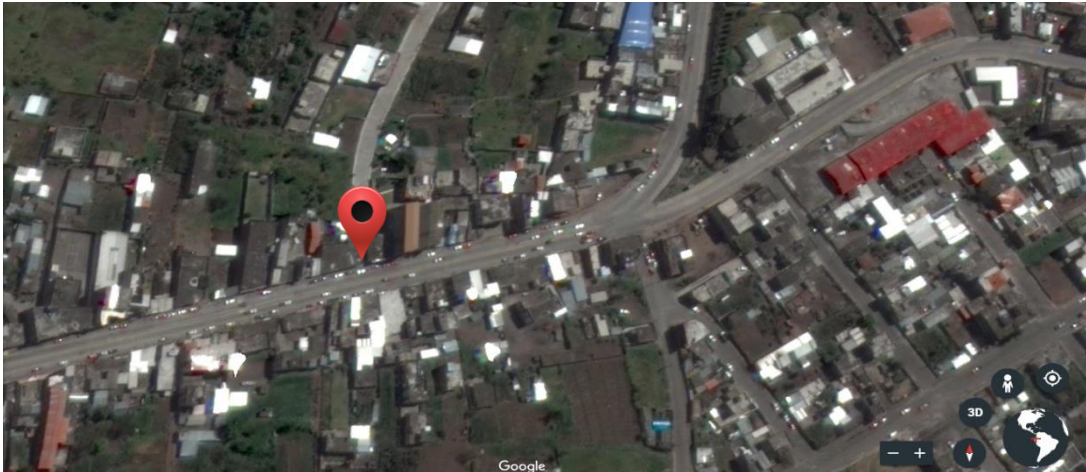
**Figura 4-5** Logotipo de la Empresa Karitex  
Fuente: Empresa Karitex

**Tabla 1-5** Capacidad Instalada Empresa Karitex

Total horas/año	3.000
Semanas	50
días/semanas	5
horas/días	8
Producción Unid/hora	200prendas
Producción Unid/año	4.000 prendas
<b>CAPACIDAD UTILIZADA HORAS/HOMBRE</b>	
TOTAL HORAS/AÑO	2.000
Semanas	50
días/semanas	5
horas/días	8
Producción unid/hora	19 Prendas
<b>Producción und/año</b>	2400
<b>CAPACIDAD UTILIZADA</b>	60%

Fuente: Empresa Karitex, estudio financiero Anexo B  
Elaborado por: Noralba Guato, 2019

## LOCALIZACIÓN



**Figura 5-5** Localización

**Fuente:** <https://earth.google.com/web/@1.3319864,78.55019624,2612.06100238a,429.08342031d,35y,-0h,0t,0r>


La empresa Karitex se encuentra ubicada en el Barrio El Tambo en la Av. Confraternidad en el Edificio Sky Blue Planta Baja, cuya dueña es la Sra. Silvia Llamuca Carrasco mujer emprendedora y administradora de la mencionada empresa, su actividad principal es la producción de prendas de vestir en jeans para damas, caballeros y niños, siendo su fuerte el de confección de dama con su marca Purpura y Marajá.

El Lienzo de Modelo de Negocio que se propone es una herramienta de gestión para los emprendimientos del cantón Pelillo, de acuerdo al análisis de emprendimiento del cantón, se necesita que éstos emprendimientos que se están ejecutando se innoven, y que los nuevos emprendimientos cumplan con la metodología Lean Startup, para que las nuevas ideas tengan una metodología para fomentar el emprendimiento seguro, brindando alternativas de negocio viables para el micro y pequeño empresario.

Para el caso de la empresa Karitex, en Lienzo de Modelo de Negocios será una herramienta para mejorar su producción y llegar más fácil al mercado, con productos de calidad como lo ha venido realizando hasta el momento.

## 1. CONSTRUIR


Para la creación del Lienzo de Modelo de Negocios se armó con los siguientes factores:

	<p><b>SEGMENTO DE CLIENTES</b></p> <p>En este espacio debe definir el segmento de clientes. No basta con mencionar al cliente objetivo ej. "Ciudadanos nacionales o extranjeros que les guste la ropa jeans"</p> <p>Al hablar del segmento de cliente, usted debe hacer un perfil del cliente que <b>USTED DESEA TENER</b>.</p> <p>Ejemplo: Ecuatorianos y extranjeros, niños, adolescentes, consumidores en general que les guste los jeans que cuenten con Facebook y les guste la moda, especialmente los jeans</p> <p>Es posible que usted tenga uno o varios segmentos de clientes, sin embargo considere que es a ese segmento donde usted debe hacer los esfuerzos de marketing y ventas</p> <p><b>Escriba aquí su segmento de clientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Compradores de ropa para todas las edades</li><li><input type="checkbox"/> Con gustos y preferencias por la moda que deseen invertir en su imagen con un estilo único</li></ul>
---	--

**Figura 6-5** Segmento de Clientes Empresa Karitex

Fuente: Empresa Karitex

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>La propuesta de valor se traducen en "Que ofrece?", no se trata de listar los servicios y productos. Se trata de saber que no quiere ser y que no debe hacer.</p> <p>Piense también en las motivaciones de compra de su segmento de cliente, y busque determinarla basado en el tipo de relación que quiere tener con él.</p> <p>La Propuesta de valor busca resolver los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades con valores agregados.</p> <p><b>Escriba aquí su propuesta de valor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Prendas de calidad que resaltan la belleza y esencia de damas, caballeros y niños.</li></ul>
---	--

**Figura 7-5** Propuesta de valor Empresa Karitex

Fuente: Empresa Karitex

Elaborado por: Noralba Guato, 2019



### CANALES

La propuesta de valor debe ser entregada por medio de distribución, comunicación, ventas y canales estratégicos. Es necesario que se elabore una ruta para que los canales sean eficientes y logren su cometido.

No basta con hacer una lista de canales, se trata de definirlos y medirlos.

Ejemplo: El tipo de canal estratégico de mi emprendimiento está compuesto de una estrategia por medio de Internet, para ello se debe diseñar un modelo online marketing que promueva el uso de buscadores de contenido, posicionamiento de website y publicidad online.

**Escriba aquí sus canales:**

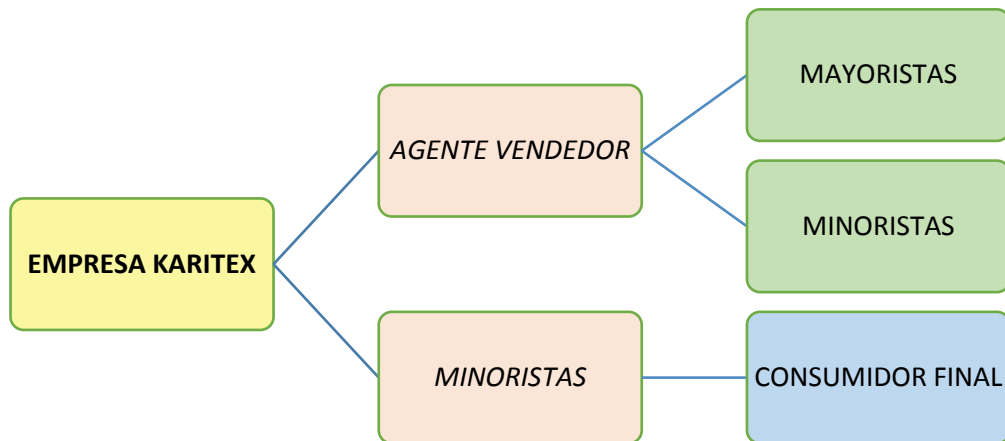
- Canal de distribución Karitex
- Tienda Online

**Figura 8-5** Canales Empresa Karitex

Fuente: Empresa Karitex

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

- **Canal de distribución Karitex**

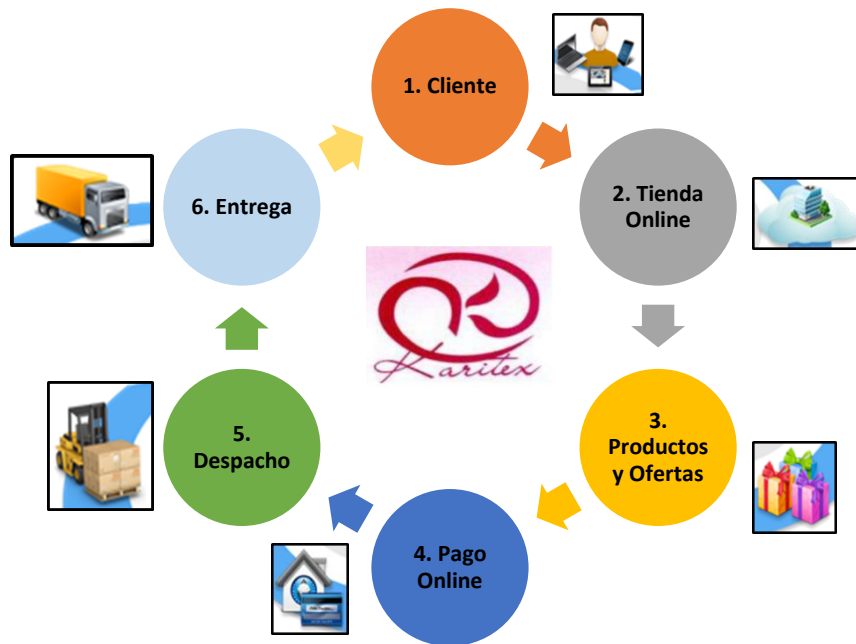


**Figura 9-5** Canal de distribución Empresa Karitex

Fuente: Empresa Karitex

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

- **Tienda Online**



**Figura 10-5** Tienda Online Empresa Karitex

Fuente: Empresa Karitex

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

**RELACIÓN CON CLIENTES**

Las relaciones con los clientes deben mantener con cada segmento de cliente. En este segmento, defina cuál es el tipo de relación que quiere mantener con su cliente. Se trata de crear un verdadero lazo de durabilidad, piense en relaciones de largo plazo.

**Escriba aquí el tipo de relaciones con los clientes:**

Asistencia Personal

Palabras claves:

Asistencia personal

Asistencia personal dedicada

Servicio automatizado

**Figura 11-5** Relación con clientes Empresa Karitex

Fuente: Empresa Karitex

Elaborado por: Noralba Guato, 2019



**Figura 12-5** Propietaria de la Empresa Karitex  
**Fuente:** Empresa Karitex, Propietaria Sra. Silvia Llamuca.



### INGRESOS

La corriente de ingresos es el reflejo de una buena propuesta de valor. Es el resultado de un buen trabajo, de alta calidad y responsabilidad.  
Define claramente la percepción de los ingresos basado en la visión de negocios y la selección de los segmentos adecuada de clientes.

**Escriba aquí la forma de percibir sus ingresos:**

Ingresos  
Ingreso por las ventas de  
las prendas

**Figura 13-5** Ingresos Empresa Karitex  
**Fuente:** Empresa Karitex  
**Elaborado por:** Noralba Guato, 2019



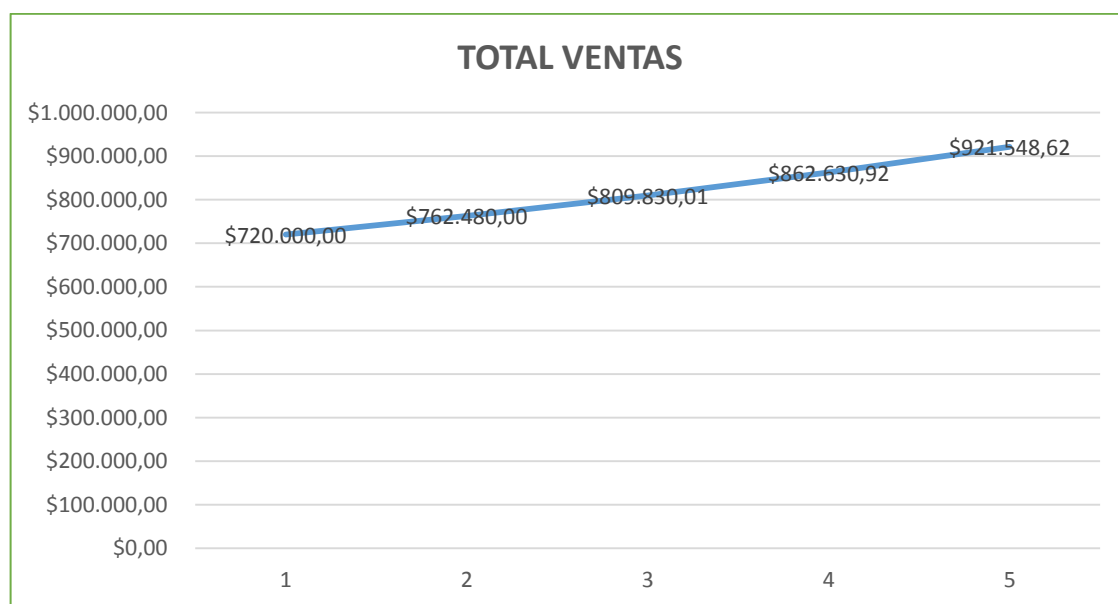
De acuerdo a la contabilidad de la empresa Karitex, en el año 2018 tuvo un ingreso por ventas de \$ 720.000,00, las cifras se reflejan en su balance de los resultados.

**Tabla 2-5** Ingresos por las ventas Empresa Karitex

AÑOS	TOTAL
1	\$ 720.000,00
2	\$ 762.480,00
3	\$ 809.830,01
4	\$ 862.630,92
5	\$ 921.548,62

Fuente: Empresa Karitex

Elaborado por: Noralba Guato, 2019



**Gráfico 1-5** Ingresos por las ventas Empresa Karitex

Fuente: Empresa Karitex

Elaborado por: Noralba Guato, 2019



### RECURSOS CLAVES

Son los activos con los que cuenta para desarrollar su proyecto empresarial. Haga un inventario de recursos, físicos, intelectuales, (marcas, patentes, copyright, data).

**Escriba aquí la forma de percibir sus ingresos:**

- Tecnología
- Personal calificado
- Espacio físico
- Financiamiento propio y de Bancos, Cooperativas
- Publicidad

**Figura 14-5** Recursos Claves Empresa Karitex

Fuente: Empresa Karitex

Elaborado por: Noralba Guato, 2019


De acuerdo al Balance General de la empresa Karitex, los activos se encuentran detallados de la siguiente manera de acuerdo al Balance General Proyectado.

**Tabla 3-5** Balance General Empresa Karitex

CUENTAS	0	1	2	3	4	5
ACTIVO CORRIENTE	\$ 193.771,40	\$ 880.917,77	\$ 9.333.305,82	\$ 991.082,21	\$ 1.050.780,97	\$ 1.129.445,56
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 9.308,00	\$ 6.958,09	\$ 5.784,04	\$ 4.009,39	\$ 3.661,40	\$ 2.000,08
TOTAL ACTIVO	\$ 203.079,40	\$ 887.875,86	\$ 9.339.089,86	\$ 995.091,60	\$ 1.054.442,37	\$ 1.131.445,64
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 85.077,00	\$ 141.895,13	\$ 150.438,97	\$ 156.120,97	\$ 162.457,08	\$ 173.735,62
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 203.079,46	\$ 887.696,47	\$ 939.169,85	\$ 996.291,59	\$ 1.060.448,37	\$ 1.132.045,64

Fuente: Empresa Karitex, estudio financiero Anexo B

Elaborado por: Noralba Guato, 2019



**SOCIOS CLAVES**  
 Se trata de identificar la red de proveedores y asociados necesarios para llevar adelante el modelo de negocio.  
 No se puede pensar nunca a la empresa como autosuficiente, sino inmersa en una gran red de contactos que le permiten optimizar su propuesta de valor y tener éxito en el mercado: inversores, proveedores estratégicos, organismos de control, alianzas comerciales.

**Escriba aquí la forma de percibir las Actividades Claves:**

Proveedores

**La Internacional S.A:** Empresa dedicada a la fabricación de telas, como DENIM.


**Textil Ecuador S.A:** Empresa netamente ecuatoriana, que se dedica a la producción de telas industriales, telas para la confección y telas para el hogar

**Figura 15-5** Socios Clave Empresa Karitex

Fuente: Empresa Karitex

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

**ESTRUCTURA DE COSTOS**



Cuáles son los costos más importantes involucrados en nuestro modelo de negocio? Cuáles de los recursos claves son los más costosos?  
 Cuáles actividades claves son las más costosas? Es el modelo de negocio menos costoso en infraestructura? armar la propuesta de valor es de bajo costo?  
 La automatización de los procesos se hace costosa? Crear valor a la propuesta de negocios es costosa?  
 Ejemplos: costos variables, economías de escala, economías de gama, salarios.

**Escriba aquí la estructura de costos :**

Costos variables

Costos fijos

Gastos

**Figura 16-5** Estructura de Costos Empresa Karitex

Fuente: Empresa Karitex

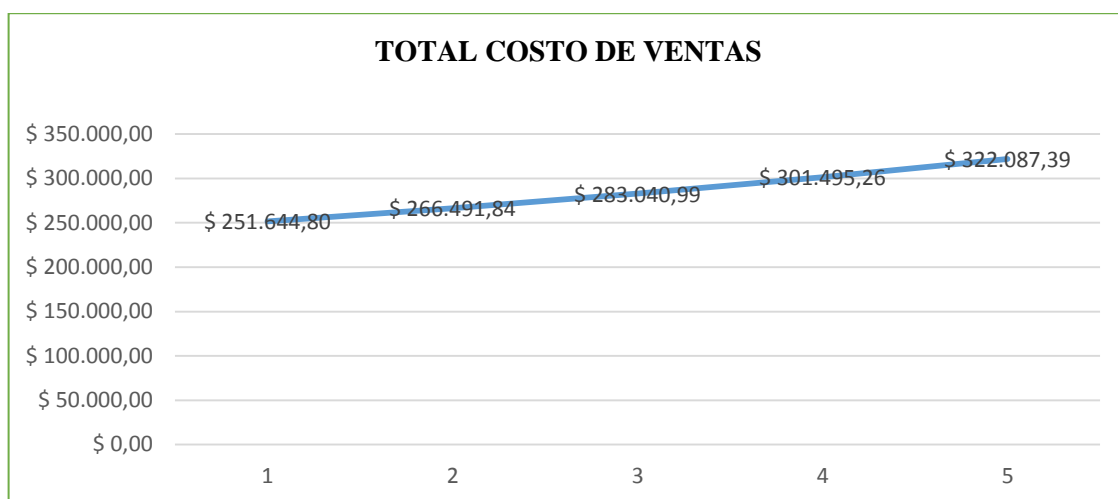
Elaborado por: Noralba Guato, 2019

**Tabla 4-5** Costo de Ventas Empresa Karitex

AÑOS	TOTAL COSTOS DE VENTAS
1	\$ 251.644,80
2	\$ 266.491,84
3	\$ 283.040,99
4	\$ 301.495,26
5	\$ 322.087,39

Fuente: Empresa Karitex

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

**Gráfico 2-5** Costo de Ventas Empresa Karitex

Fuente: Empresa Karitex

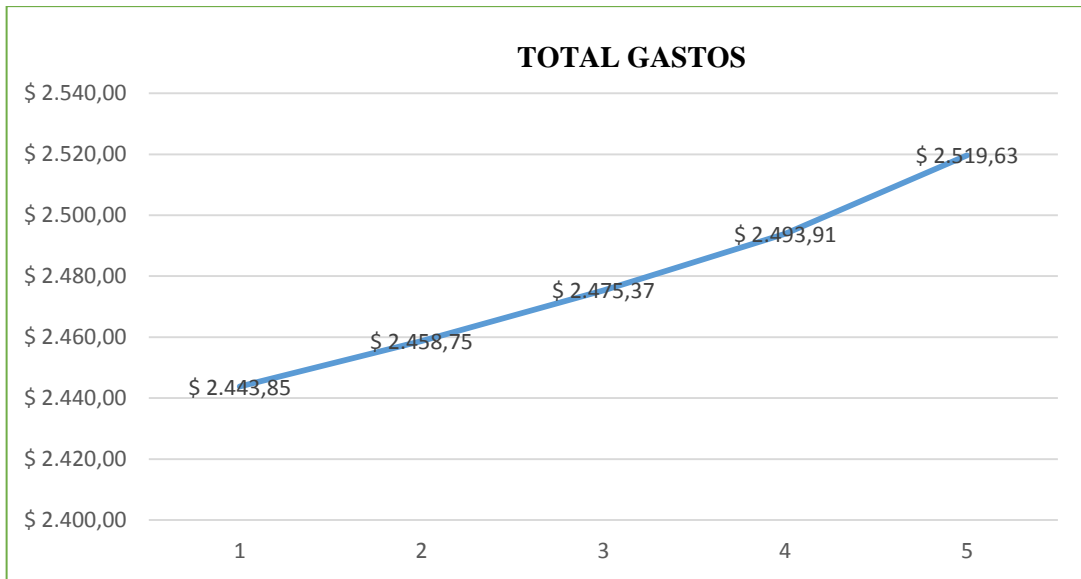
Elaborado por: Noralba Guato, 2019

**Tabla 5-5** Gastos Empresa Karitex

AÑOS	GASTOS ADMINISTRATIVOS	GASTOS DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	GASTO MANTENIMIENTO	TOTAL GASTOS
1	\$ 120,00	\$ 2.203,85	\$ 120,00	\$ 2.443,85
2	\$ 127,45	\$ 2.203,85	\$ 127,45	\$ 2.458,75
3	\$ 135,76	\$ 2.203,85	\$ 135,76	\$ 2.475,37
4	\$ 145,03	\$ 2.203,85	\$ 145,03	\$ 2.493,91
5	\$ 155,39	\$ 2.208,85	\$ 155,39	\$ 2.519,63

Fuente: Empresa Karitex

Elaborado por: Noralba Guato, 2019



**Gráfico 3-5** Gastos Empresa Karitex

Fuente: Empresa Karitex

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

**ACTIVIDADES CLAVE**  
 Cuáles actividades claves, nuestra propuesta de valor requiere como prioridad? Nuestros canales de distribución? La relación con los clientes?


O los ingresos?

Ejemplos: Producción, plataformas de tecnología, networking

**Escriba aquí la forma de percibir las Actividades Clave:**

Canal de Distribución

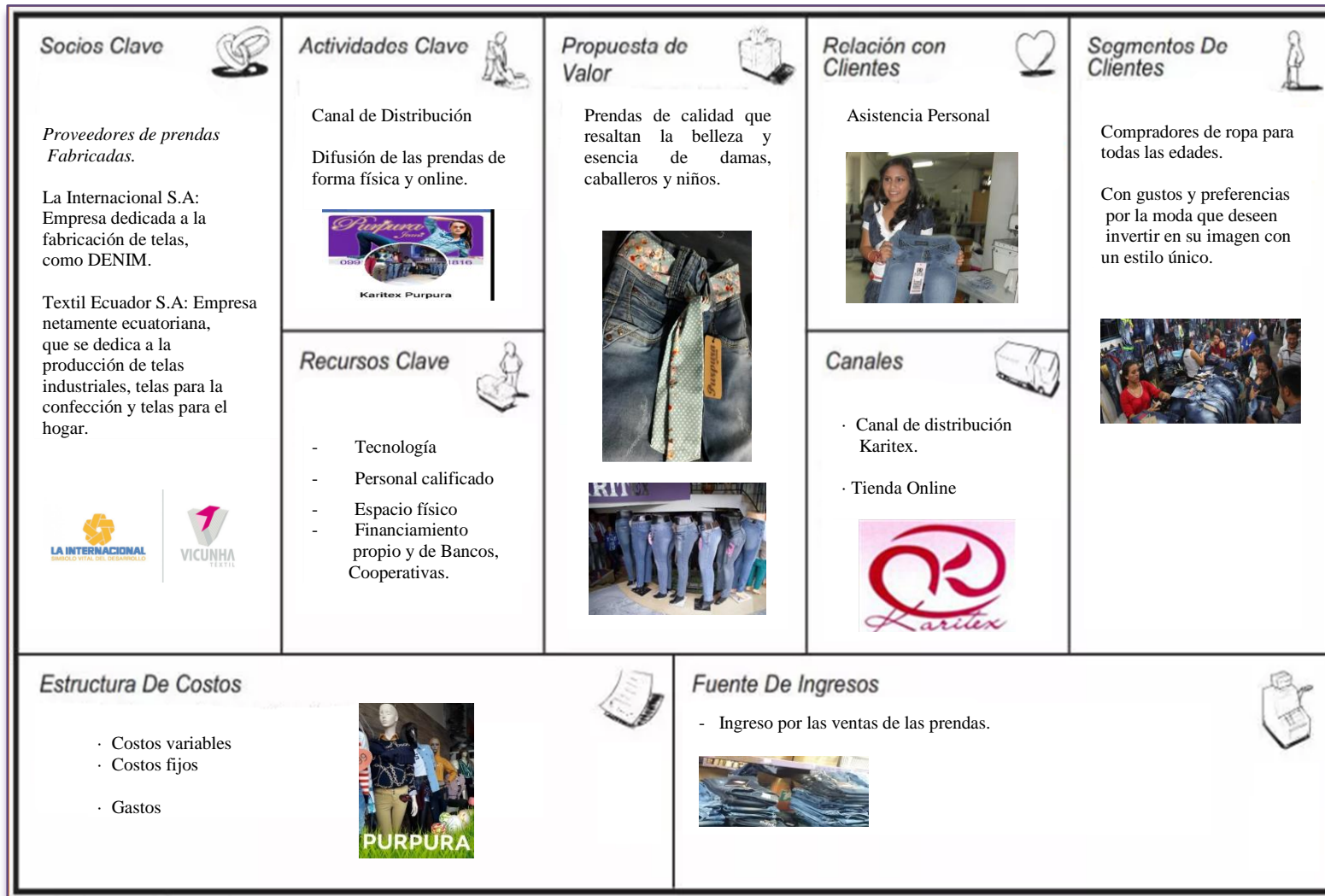
Difusión de las prendas de forma física y online.



**Figura 17-5** Actividades Clave Empresa Karitex

Fuente: Empresa Karitex

Elaborado por: Noralba Guato, 2019



**Figura 18-5** Lienzo de modelo de negocio-Karitex  
Elaborado por: Noralba Guato, 2019

## 2. MEDIR

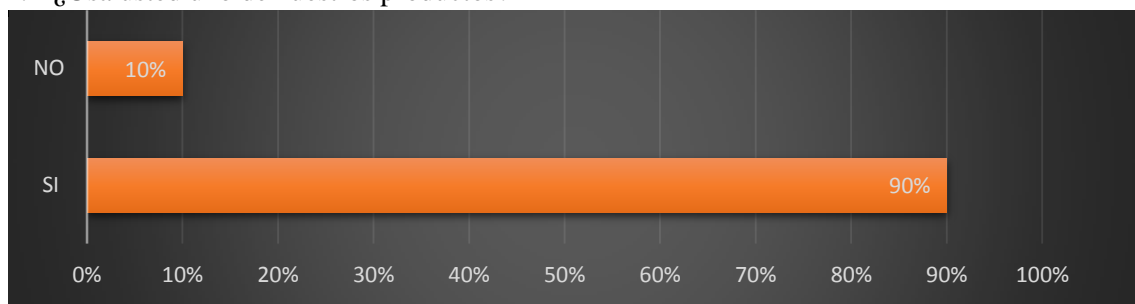
En este segundo pilar de la Metodología Lean Startup el mayor reto es medir como responden los consumidores y a partir de los datos obtenidos tomar las decisiones convenientes.

Mediante la aplicación Eval & Go se obtuvo los siguientes datos que fue enviado a los clientes fijos de la empresa Karitex Jeans.



Sondeo de satisfacción de los productos de la empresa Karitex

1. ¿Usa usted uno de nuestros productos?

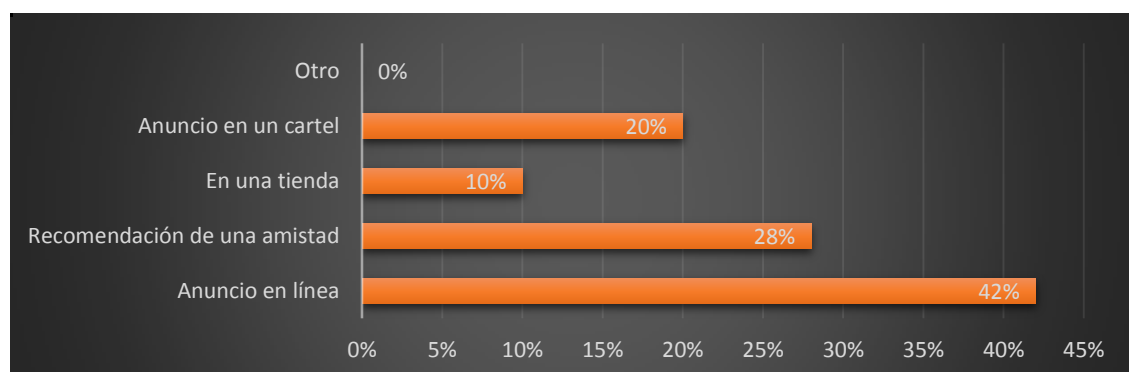


**Gráfico 4-5** Uso de nuestros productos de la Empresa Karitex

Fuente: <https://app.evalandgo.com>

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

2. ¿Cómo se enteró de nuestros productos?

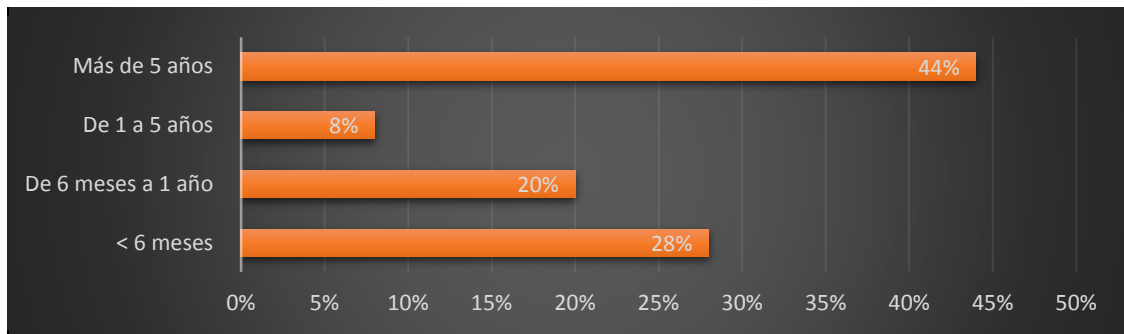


**Gráfico 5-5** Publicidad de los productos de la Empresa Karitex

Fuente: <https://app.evalandgo.com>

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

3. ¿Cuánto tiempo ha estado usando nuestros productos?

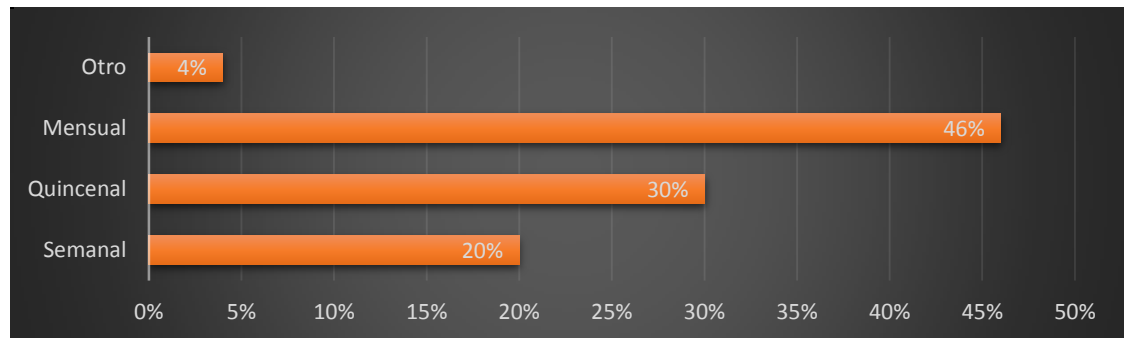


**Gráfico 6-5** Uso de los productos de la Empresa Karitex

Fuente: <https://app.evalandgo.com>

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

4. ¿Qué tan seguido compra nuestros productos?

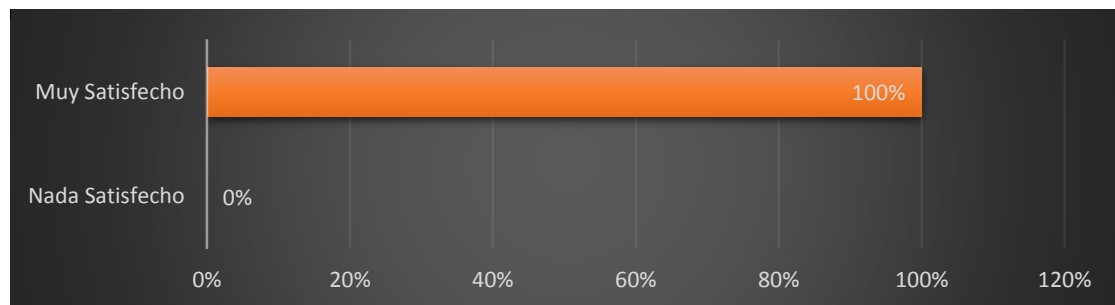


**Gráfico 7-5** Compras en la Empresa Karitex

Fuente: <https://app.evalandgo.com>

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

5. ¿Qué satisfecho está con nuestros productos?



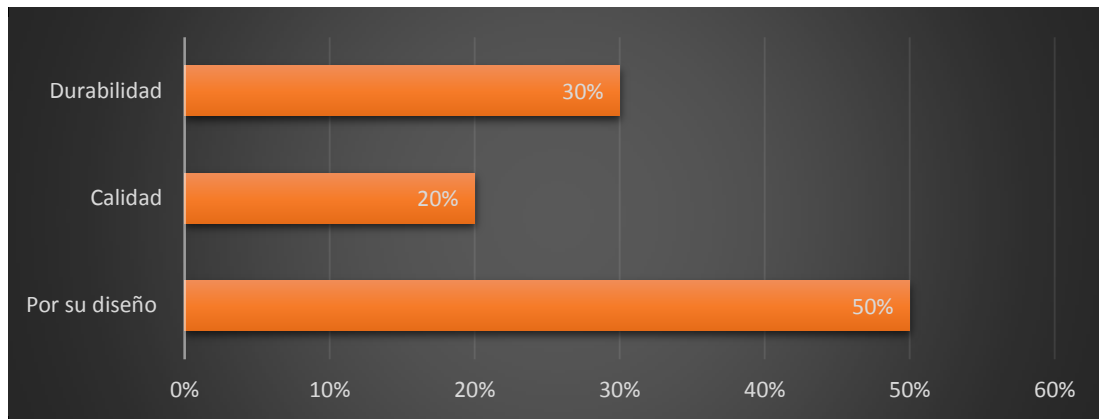
**Gráfico 8-5** Nivel de Satisfacción de los productos en la Empresa Karitex

Fuente: <https://app.evalandgo.com>

Elaborado por: Noralba Guato, 2019



6. ¿Cómo define a nuestros productos?

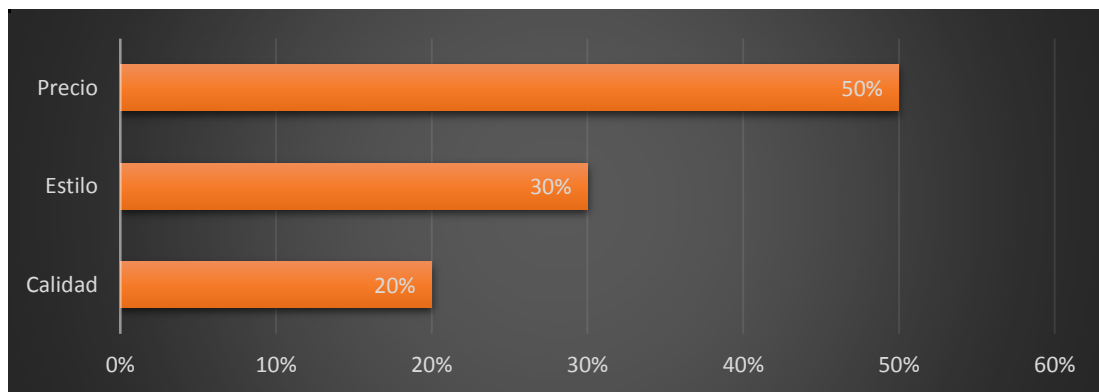


**Gráfico 9-5** Definición de productos de la Empresa Karitex

Fuente: <https://app.evalandgo.com>

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

7. ¿Cómo evalúa la importancia de nuestros productos?

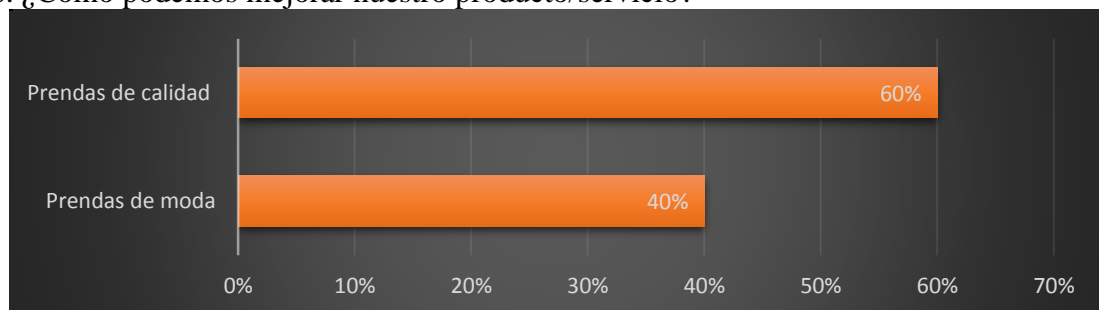


**Gráfico 10-5** Evaluación de los productos de la Empresa Karitex

Fuente: <https://app.evalandgo.com>

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

8. ¿Cómo podemos mejorar nuestro producto/servicio?



**Gráfico 11-5** Mejoramiento de los productos en la Empresa Karitex

Fuente: <https://app.evalandgo.com>

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

### 3. APRENDER

#### Aprendizaje de Karitex

Para crear un emprendimiento exitoso es importante que éste gire en torno a un buen modelo de negocio. Muchas veces basta tomar una idea y modificarla hasta hacerle revolucionaria. Tal cual está el caso de la empresa. Al existir competencia para todos los negocios alrededor del mundo, y conociendo que la globalización tiene la tendencia de informar inmediatamente acontecimientos del mercado, los emprendedores deben cambiar su forma de pensar y buscar cómo hacer productos innovadores.

Precisamente la metodología de Lean Startup sirvió para escuchar y entender qué es lo que necesita el mercado de la producción de jeans, cómo perciben las ideas y con base en eso poder diseñar soluciones en la Empresa Karitex. Para que una vez teniendo la solución, volver a verificarla con los clientes. El proceso de validación debe ser constante durante todo el proceso: antes, durante y después. Nunca se debe perder de foco de la voz del cliente.

Mediante un estudio económico financiero con la Empresa Karitex, se logró determinar que con su crecimiento en producción puede estar obteniendo ingresos rentables por ventas proyectadas hasta el año 2022.

**Tabla 6-5** Balance de Resultados Empresa Karitex

DETALLE	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos					
Ventas	\$ 187.657,49	\$ 191.410,64	\$ 195.238,85	\$ 199.143,63	\$ 203.126,50
(-) Costo de Producción	\$ 120.306,95	\$ 123.075,03	\$ 125.906,90	\$ 128.804,03	\$ 131.767,93
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 67.350,54</b>	<b>\$ 68.335,61</b>	<b>\$ 69.331,95</b>	<b>\$ 70.339,60</b>	<b>\$ 71.358,57</b>
GASTOS OPERACIONALES					
(-) Gasto Administración	\$ 15.274,94	\$ 14.706,53	\$ 15.010,54	\$ 15.321,45	\$ 15.639,42
(-) Gasto Ventas	\$ 39.801,25	\$ 41.579,63	\$ 42.479,32	\$ 43.399,43	\$ 44.340,43
(-) Gasto Financiero	\$ 2.540,35	\$ 2.079,11	\$ 1.567,05	\$ 998,56	\$ 367,40
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 57.616,54	\$ 58.365,27	\$ 59.056,91	\$ 59.719,44	\$ 60.347,25
<b>Utilidad antes de participación Trabajadores</b>	<b>\$ 9.734,00</b>	<b>\$ 9.970,34</b>	<b>\$ 10.275,04</b>	<b>\$ 10.620,16</b>	<b>\$ 11.011,32</b>
Participación Trabajadores	\$ 1.460,00	\$ 1.495,55	\$ 1.541,26	\$ 1.593,02	\$ 1.651,70
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 8.274,00</b>	<b>\$ 8.474,79</b>	<b>\$ 8.733,78</b>	<b>\$ 9.027,14</b>	<b>\$ 9.359,62</b>
25% impuesto a la renta	\$ 2.068,50	\$ 2.118,70	\$ 2.183,45	\$ 2.256,79	\$ 2.339,91
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 6.205,50</b>	<b>\$ 6.356,09</b>	<b>\$ 6.550,34</b>	<b>\$ 6.770,36</b>	<b>\$ 7.019,72</b>

Fuente: Empresa Karitex

### 5.1.1.2. Caso N°02 Empresa De Comida Turismo Eventos Restaurant

#### CASO N° 02

#### EMPRENDIMIENTO

**Nombre del Local:** Turismo Eventos Restaurant

**Nombre del dueño:** Juan Pablo Ramos Castro

**RUC:** 1802603991001

**Dirección:** Av. Confraternidad s/n y Lago Agrio (mercado Argentina); Salón de eventos vía a Baños.

**Teléfono:** 03-2871206

**Email:** [jp\\_2014r@hotmail.es](mailto:jp_2014r@hotmail.es)



**Figura 19-5** Logotipo de la Empresa Turismo Eventos Restaurant

**Fuente:** Turismo Eventos Restaurant

#### LOCALIZACIÓN

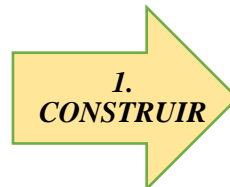


**Figura 20-5** Localización de la Empresa Turismo Eventos Restaurant


**Fuente:**

[https://earth.google.com/web/search/TURISMO+RESTAURANT+PELILEO/@1.32909596,78.54118704,2584.11906673a,404.05661936d,35y,360h,0t,0r/data=Cn4aVBJMCiUweDkxZDM4NGM3ZDAzZGY2MDE6MHg0YzhjYjgwZWZlOThlMzNjGePhPQeWQ\\_W\\_Izur5jmiolPAKhFSZXN0YXVvYXQgVHVyaXNtbxgCIAEoAiImCiQJzYuRuYUg9b8RD2qio3FI9b8Ztw3BUX-hU8AhKHfxqrvjU8A](https://earth.google.com/web/search/TURISMO+RESTAURANT+PELILEO/@1.32909596,78.54118704,2584.11906673a,404.05661936d,35y,360h,0t,0r/data=Cn4aVBJMCiUweDkxZDM4NGM3ZDAzZGY2MDE6MHg0YzhjYjgwZWZlOThlMzNjGePhPQeWQ_W_Izur5jmiolPAKhFSZXN0YXVvYXQgVHVyaXNtbxgCIAEoAiImCiQJzYuRuYUg9b8RD2qio3FI9b8Ztw3BUX-hU8AhKHfxqrvjU8A)

Turismo Eventos Restaurant es una empresa de comida típica de la provincia de Tungurahua, su especialidad el cuy asado en carbón con guarnición de papas y su salsa maní, su dueño y empresario es el Sr. Luis Ramos conjuntamente con su hijo Juan Pablo Ramos Castro, el restaurante se encuentra ubicado en la Av. Confraternidad s/n y Lago Agrio por el mercado República de Argentina, en la actualidad disponen de salón de eventos para todo tipo de ocasión, ubicado en la vía a Baños.



Para la creación del Lienzo de Modelo de Negocios se armó con los siguientes factores:

<p><b>SEGMENTO DE CLIENTES</b></p> <p>En este espacio debe definir el segmento de clientes. No basta con mencionar al cliente objetivo ej. "Empresarios e industriales ecuatorianos". Al hablar del segmento de cliente, usted debe hacer un perfil del cliente que USTED DESEA TENER.</p> <p>Ejemplo: Empresarios de restaurants ecuatorianos, de todas las edades, que sean usuarios</p>  <p>Es posible que usted tenga uno o varios segmentos de clientes, sin embargo considere que es a ese segmento donde usted debe hacer los esfuerzos de marketing y ventas.</p> <p><b>Escriba aquí su segmento de clientes:</b></p> <div style="border: 1px solid black; background-color: #f4a460; padding: 5px;"><p>Para todas las edades Instituciones, empresas, locales que busquen un lugar para almorzar y disfrutar de platos típicos</p></div>
--

**Figura 21-5** Segmento de clientes Empresa Turismo Eventos Restaurant

Fuente: Turismo Eventos Restaurant

Elaborado por: Noralba Guato, 2019



**Figura 22-5** Servicio al Cliente Empresa Turismo Eventos Restaurant  
**Fuente:** Turismo Eventos Restaurant

### PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor se traduce en "¿Qué ofrece?", no se trata de listar los servicios y productos. Se trata de saber que no quiere ser y que no debe hacer. Piense también en las motivaciones de compra de su segmento de cliente, y busque determinarla basado en el tipo de relación que quiere tener con él. La Propuesta de valor busca resolver los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades con valores agregados.


**Escriba aquí su propuesta de valor:**



Ampliar la carta de oferta del menú.

Incluir el servicio de entrega a domicilio.

**Figura 23-5** Propuesta de valor Empresa Turismo Eventos Restaurant  
**Fuente:** Turismo Eventos Restaurant  
**Elaborado por:** Noralba Guato, 2019



**CANALES**

La propuesta de valor debe ser entregada por medio de distribución, comunicación, ventas y canales estratégicos. Es necesario que elabore una ruta para que los canales sean eficientes y logren su cometido. No basta con hacer una lista de canales, se trata de definirlos y medirlos.

Ejemplo: El tipo de canal estratégico de mi emprendimiento está compuesto de una estrategia por medio de Internet, para ello se debe diseñar un modelo online marketing que promueva el uso de buscadores de contenido, posicionamiento de website y publicidad online.

**Escriba aquí sus canales:**

Local

Redes sociales

Anuncios publicitarios

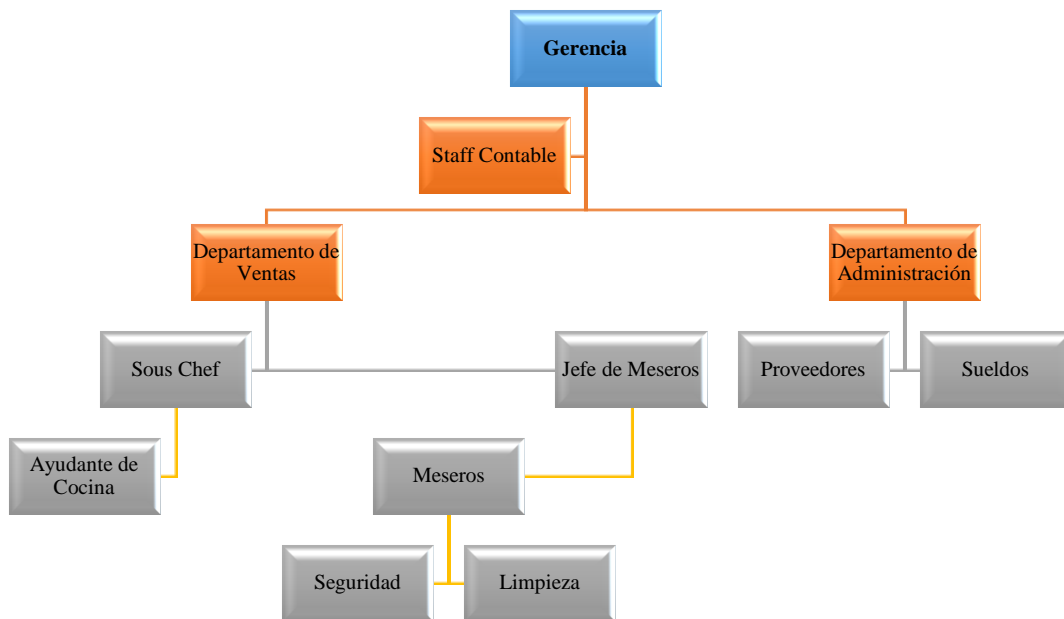
Tarjetas de presentación

**Figura 24-5** Canales Empresa Turismo Eventos Restaurant

**Fuente:** Turismo Eventos Restaurant

**Elaborado por:** Noralba Guato, 2019

- **Organigrama Estructural del Restaurant**



**Figura 25-5** Organigrama Estructural Empresa Turismo Eventos Restaurant

**Fuente:** Turismo Eventos Restaurant

**Elaborado por:** Noralba Guato, 2019



- **Canal de Distribución**

El canal de distribución es directo ya que es un punto estratégico cerca de grupos de oficinas e instituciones, el restaurante comercializa directamente sus productos al consumidor.



**Figura 26-5** Canal de Distribución Empresa Turismo Eventos Restaurant  
**Fuente:** Turismo Eventos Restaurant

**RELACIÓN CON CLIENTES**

Las relaciones con los clientes deben mantener con cada segmento de cliente. En este segmento, defina cuál es el tipo de relación que quiere mantener con su cliente.

Se trata de crear un verdadero lazo de durabilidad, piense en relaciones de largo plazo.

**Escriba aquí el tipo de relaciones con los clientes:**

Atención al cliente con un lenguaje claro y conciso sobre la elaboración del producto vendido

Reserva Telefónica o en redes sociales

Diferenciarse de los demás restaurants por la calidad y gusto de los platos

**Figura 27-5** Relación con clientes Empresa Turismo Eventos Restaurant  
**Fuente:** Turismo Eventos Restaurant  
**Elaborado por:** Noralba Guato, 2019



## INGRESOS

La corriente de ingresos son el reflejo de una buena propuesta de valor. Es el resultado de un buen trabajo, de alta calidad y responsabilidad.

Defina claramente la percepción de los ingresos basado en la visión de negocios y la selección de los segmentos adecuada de clientes.

Ejemplo: La forma de percibir los ingresos de mi emprendimiento será 20% por medio de la venta de servicios de la red comercial, 80% por medio de las transacciones hechas a través de nuestro portal electrónico.

**Escriba aquí la forma de percibir sus ingresos:**

Ingresos  
Ventas de los  
menús

**Figura 28-5** Ingresos Empresa Turismo Eventos Restaurant

**Fuente:** Turismo Eventos Restaurant

**Elaborado por:** Noralba Guato, 2019

**Los ingresos se calculan de la venta de los platos típico que ofertara el restaurante (Ver Anexo C)**

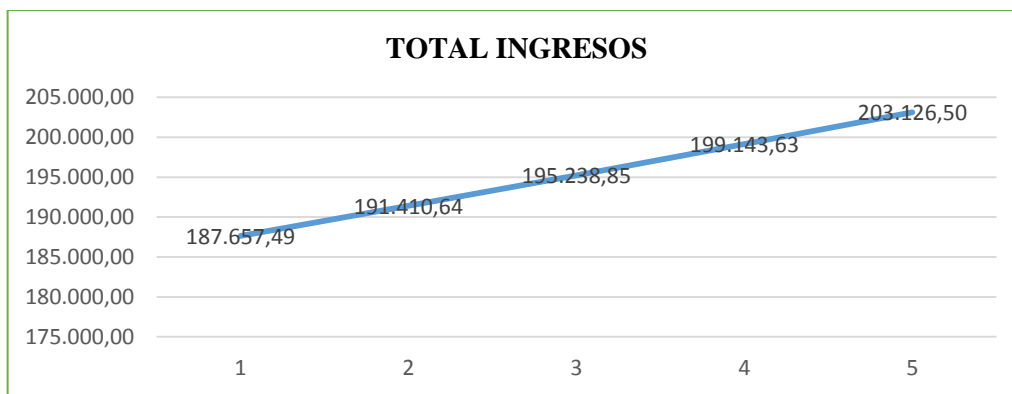
**Tabla 7-5** Ingreso de venta Empresa Turismo Eventos Restaurant

AÑOS	TOTAL DE INGRESOS
1	187.657,49
2	191.410,64
3	195.238,85
4	199.143,63
5	203.126,50

**Fuente:** Turismo Eventos Restaurant

**Elaborado por:** Noralba Guato, 2019





**Gráfico 12-5** Ingreso de venta Empresa Turismo Eventos Restaurant

**Fuente:** Turismo Eventos Restaurant


**Elaborado por:** Noralba Guato, 2019

### RECURSOS CLAVES

Son los activos con los que cuenta para desarrollar su proyecto empresarial. Haga un inventario de recursos, físicos, intelectuales (marcas, patentes, copyright, data).

**Escriba aquí la forma de percibir sus ingresos:**

- Recurso humano
- Material y equipamiento
- Facebook
- Material intelectual



**Figura 29-5** Recursos Clave Empresa Turismo Eventos Restaurant

**Fuente:** Turismo Eventos Restaurant

**Elaborado por:** Noralba Guato, 2019

- **Recursos claves**

Los recursos claves necesarios son:

**Tabla 8-5** Recursos Claves para la Empresa Turismo Eventos Restaurant

<p><b><i>Personal Administrativo y Operativo</i></b></p> <p>Un Gerente, un chef, un cajero, un community manager y dos meseros, son quienes harán que nuestros clientes vivan una experiencia de buen servicio y atención durante su estancia en el restaurante.</p>	 <p><b><i>Personal</i></b></p>
<p>La propuesta de valor contempla ofrecer un menú balanceado, para ello es necesario contar con un experto en el tema un nutriólogo será un recurso esencial para el diseño del menú, las cantidades y variedad de insumo que deben llevar los platos.</p>	 <p><b><i>Nutriólogo</i></b></p>
<p><b><i>Material y equipamiento</i></b></p> <p>Equipo de cocina, charolas, equipo de servicio, cubiertos, chafers, vasos, cazuelas.</p>	 <p><b><i>Equipamiento y Material de Cocina</i></b></p>

Otro recurso clave es una página web y una fan page (Facebook) la cual será un medio de comunicación y contacto con el cliente con el propósito de informar nuestros menús semanales y que el cliente puede hacer sus pedidos en línea.



*Fan Page*

Registro de marca y modelo de utilidad de la charola.



*Propiedad Intelectual*

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

### SOCIOS CLAVES

Se trata de identificar la red de proveedores y asociados necesarios para llevar adelante el modelo de negocio.



**Escriba aquí la forma de percibir las Actividades Claves:**

- Proveedores de los productos que utilizan para la elaboración de los platos
- GADM de Pelileo
- Banco Pichincha
- Turistas locales
- Turistas extranjeros

**Figura 30-5** Socios claves Empresa Turismo Eventos Restaurant

Fuente: Turismo Eventos Restaurant

Elaborado por: Noralba Guato, 2019



**ACTIVIDADES CLAVE**

Cuáles actividades claves, nuestra propuesta de valor requiere como prioridad? Nuestros canales de distribución? La relación con los clientes?

O los ingresos?

Ejemplos: Producción, plataformas de tecnología, networking

**Escriba aquí la forma de percibir las Actividades Clave:**

Atención al cliente  
 Entregas a domicilio  
 Relación post venta con el cliente

**Figura 31-5** Actividades clave Empresa Turismo Eventos Restaurant

Fuente: Turismo Eventos Restaurant

Elaborado por: Noralba Guato, 2019



**ESTRUCTURA DE COSTOS**

Cuáles son los costos más importantes involucrados en nuestro modelo de negocio? Cuáles recursos claves son los más costosos?

Cuáles actividades claves son las más costosas? Es el modelo de negocio menos costoso en infraestructura? armar la propuesta de valor es de bajo costo?

La automatización de los procesos se hace costosa? Crear valor a la propuesta de negocios es costosa?

Ejemplos: costos variables, economías de escala, economías de gama, salarios.

**Escriba aquí la estructura de costos :**

Materia Prima	Materiales Indirectos	Gas	Uniformes	Total Gastos
Mano de obra directa	Suministros de cocina	Mantenimiento	Transportes	
Suministros de limpieza	Luz eléctrica	Depreciación		
	Agua Potable	Arriendo		

**Figura 32-5** Estructura de costos Empresa Turismo Eventos Restaurant

Fuente: Turismo Eventos Restaurant

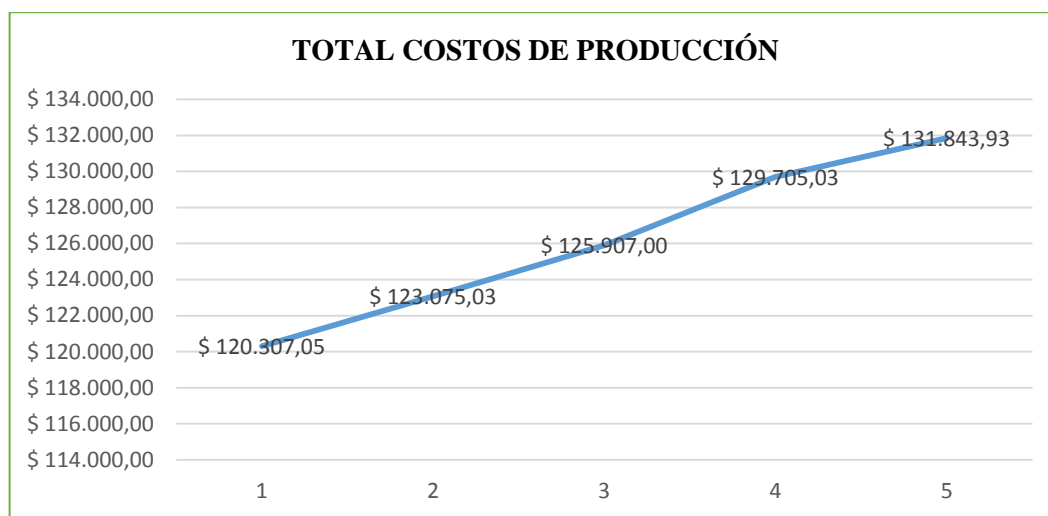
Elaborado por: Noralba Guato, 2019

**Tabla 9-5** Costos de Producción Empresa Turismos Eventos Restaurant

AÑOS	TOTAL COSTOS DIRECTOS	TOTAL COSTOS INDIRECTOS	TOTAL DE COSTO DE PRODUCCIÓN
1	\$ 107.936,67	\$ 12.370,38	\$ 120.307,05
2	\$ 110.386,73	\$ 12.688,30	\$ 123.075,03
3	\$ 112.892,61	\$ 13.014,39	\$ 125.907,00
4	\$ 116.456,17	\$ 13.248,86	\$ 129.705,03
5	\$ 118.076,00	\$ 13.767,93	\$ 131.843,93

Fuente: Turismo Eventos Restaurant

Elaborado por: Noralba Guato, 2019



**Gráfico 13-5** Costos de Producción Empresa Turismo Eventos Restaurant

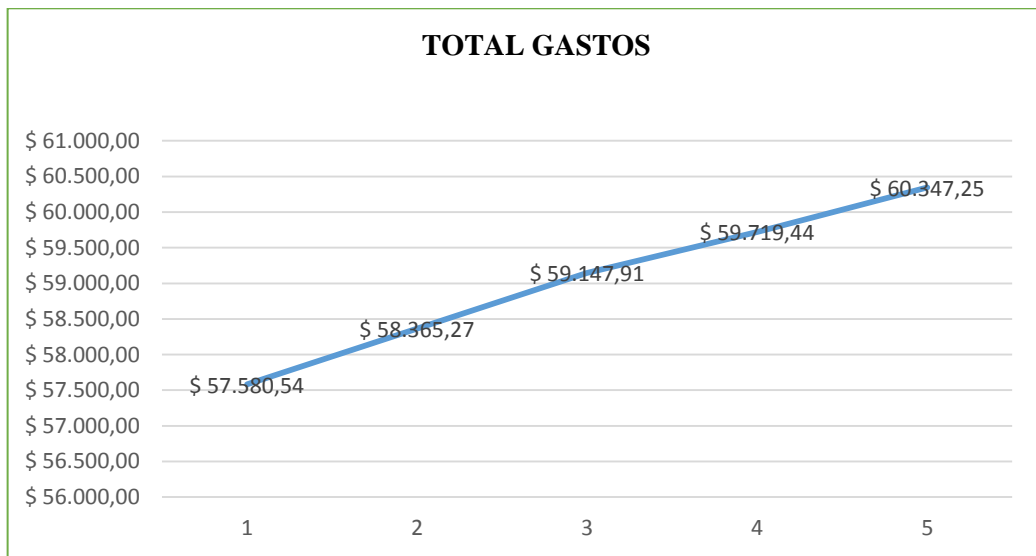
Fuente: Turismo Eventos Restaurant

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

**Tabla 10-5** Gastos Empresa Turismo Eventos Restaurant

AÑOS	TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVO	TOTAL GASTOS DE VENTAS	TOTAL GASTOS FINANCIEROS	TOTAL GASTOS
1	\$ 15.274,94	\$ 39.801,25	\$ 2.504,35	\$ 57.580,54
2	\$ 14.706,53	\$ 41.579,63	\$ 2.079,11	\$ 58.365,27
3	\$ 15.101,54	\$ 42.479,32	\$ 1.567,05	\$ 59.147,91
4	\$ 15.321,45	\$ 43.399,43	\$ 998,56	\$ 59.719,44
5	\$ 15.639,42	\$ 44.340,43	\$ 367,40	\$ 60.347,25

Fuente: Turismo Eventos Restaurant  
Elaborado por: Noralba Guato, 2019

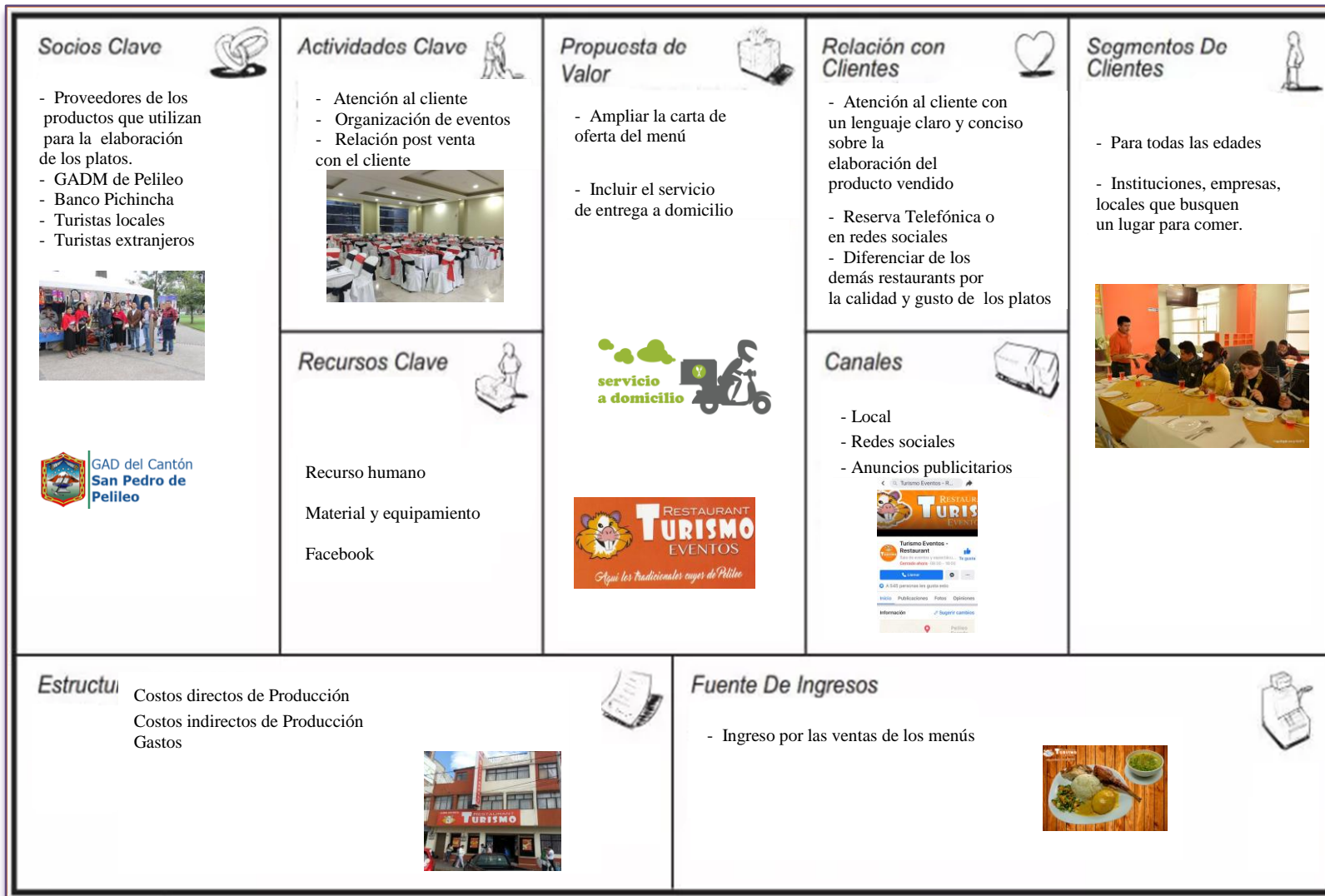
**Gráfico 14-5** Gastos Empresa Turismos Eventos Restaurant

Fuente: Turismo Eventos Restaurant  
Elaborado por: Noralba Guato, 2019

**Tabla 11-5** Cálculo Total Costo de Producción y Gastos Empresa Turismo Eventos Restaurant

AÑOS	TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	TOTAL GASTOS	TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN Y GASTOS
1	\$ 120.307,05	\$ 57.580,54	\$ 177.887,59
2	\$ 123.075,03	\$ 58.365,27	\$ 181.440,30
3	\$ 125.907,00	\$ 59.147,91	\$ 185.054,91
4	\$ 129.705,03	\$ 59.719,44	\$ 189.424,47
5	\$ 131.843,93	\$ 60.347,25	\$ 192.191,18

Fuente: Turismo Eventos Restaurant  
Elaborado por: Noralba Guato, 2019



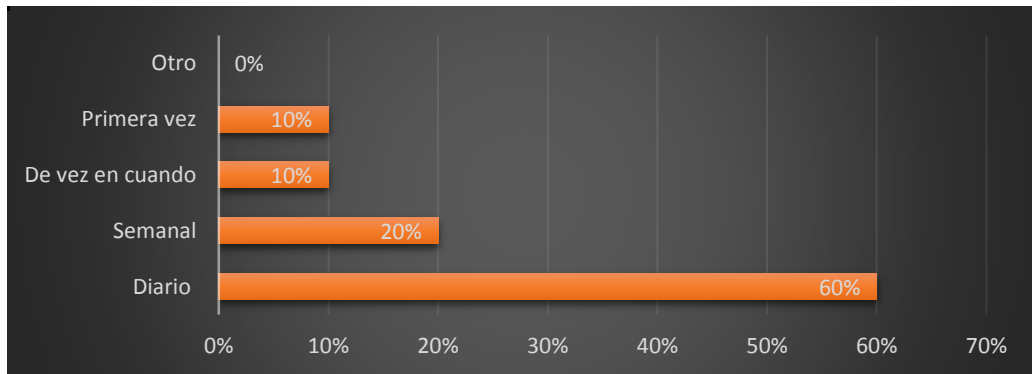
**Figura 33-5** Lienzo de modelo de negocio-Turismo Eventos Restaurant  
 Elaborado por: Noralba Guato, 2019

## 2. MEDIR



Sondeo de satisfacción de Turismo Eventos Restaurant.

### 1. ¿Qué seguido viene a nuestro restaurante?

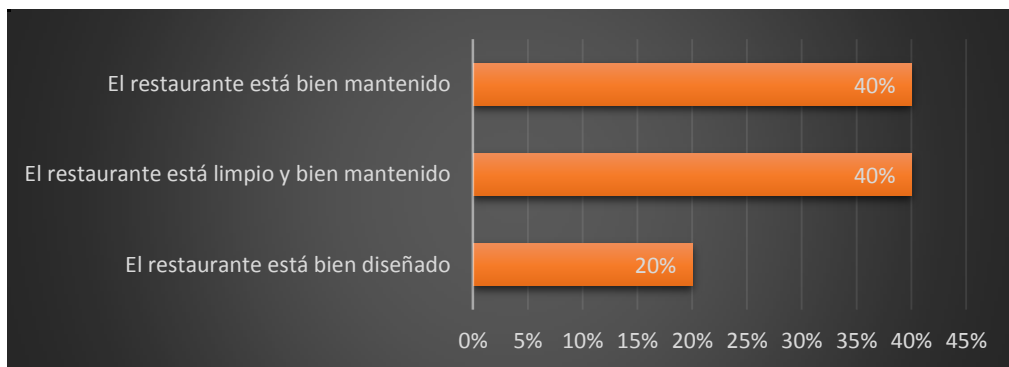


**Gráfico 15-5** Nivel de consumo en la Empresa Turismo Eventos Restaurant

Fuente: <https://app.evalandgo.com>

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

### 2. ¿Qué es lo que usted piensa del restaurante?



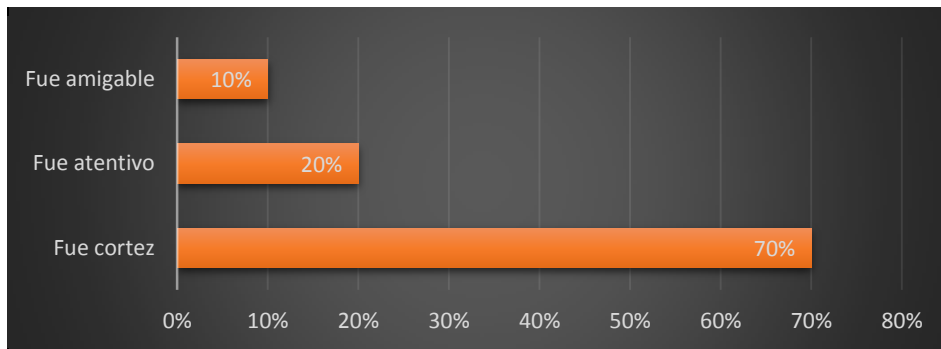
**Gráfico 16-5** Nivel de percepción de la Empresa Turismo Eventos Restaurant

Fuente: <https://app.evalandgo.com>

Elaborado por: Noralba Guato, 2019



3. ¿El mesero(a) que le atendió fue?

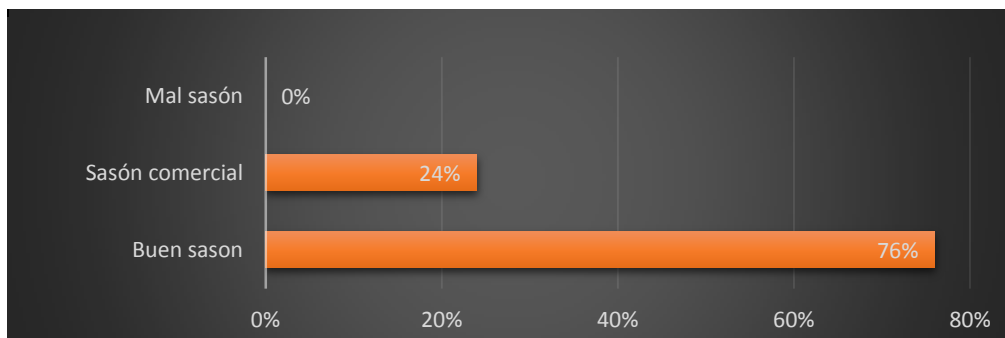


**Gráfico 17-5** Atención del mesero en la Empresa Turismo Eventos Restaurant

Fuente: <https://app.evalandgo.com>

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

4. Por favor, evalúe el sabor de la comida:

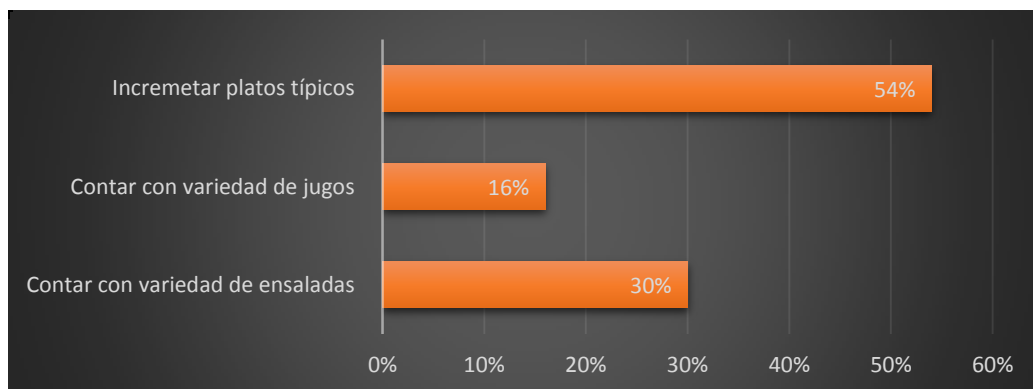


**Gráfico 18-5** Evaluación del sabor de comida en la Empresa Turismo Eventos Restaurant

Fuente: <https://app.evalandgo.com>

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

5. ¿Tiene algún comentario ó sugerencia con respecto a la comida que gustaría compartir?

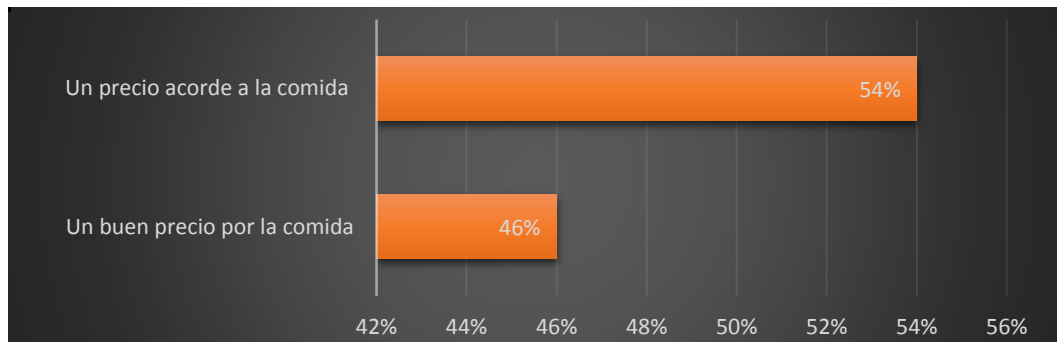


**Gráfico 19-5** Sugerencia con respecto al menú en la Empresa Turismos Eventos Restaurant

Fuente: <https://app.evalandgo.com>

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

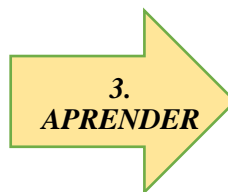
6. En su opinión los precios son:



**Gráfico 20-5** Opinión sobre los precios en la Empresa Turismo Eventos Restaurant

Fuente: <https://app.evalandgo.com>

Elaborado por: Noralba Guato, 2019



### Aprendizaje del Turismo Eventos Restaurant

Uno de los grandes retos que enfrenta los emprendedores en la actualidad es desarrollar y materializar e innovar su idea del negocio. El desarrollo de este proyecto, permitió comprender y aplicar la metodología del Lean Startup y la herramienta del Lienzo de modelo de negocios Canvas para la creación de modelo de negocio, siendo su objetivo mejorar el servicio del restaurante. La aplicación de la metodología del Lean Startup requiere un acercamiento constante con el mercado, con el propósito de comprobar hipótesis desde la ideación, el arquetipo de cliente, sus problemas y frustraciones, la forma en que resuelve en la actualidad esos trabajos que nadie ha logrado satisfacer completamente y que se perfilan como una oportunidad de negocio, las propuestas de solución y el diseño del modelo de negocio para mejorar el servicio, por medio del cual el restaurante crea, entrega y captura valor para sus clientes.

Crear, medir aprender, el ciclo de Lean Startup desarrollado a través de validaciones de cada uno de los componentes del lienzo del Business Model Canvas, ha permitido establecer la propuesta de valor, del restaurante “**Turismo Eventos Restaurant**” mediante el cual se pretende dar una alternativa innovadora y diferenciada para el nicho de mercado donde se desenvuelve el emprendimiento.

Mediante un estudio económico financiero del “**Turismo Eventos Restaurant**”, logró determinar que con su crecimiento en producción puede estar obteniendo ingresos rentables por ventas proyectadas hasta el año 2022.

**Tabla 12-5** Balance de Resultados Empresa Turismo Eventos Restaurant

DETALLE	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos					
Ventas	\$ 187.657,49	\$ 191.410,64	\$ 195.238,85	\$ 199.143,63	\$ 203.126,50
(-) Costo de Producción	\$ 120.306,95	\$ 123.075,03	\$ 125.906,90	\$ 128.804,03	\$ 131.767,93
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 67.350,54</b>	<b>\$ 68.335,61</b>	<b>\$ 69.331,95</b>	<b>\$ 70.339,60</b>	<b>\$ 71.358,57</b>
GASTOS OPERACIONALES					
(-) Gasto Administración	\$ 15.274,94	\$ 14.706,53	\$ 15.010,54	\$ 15.321,45	\$ 15.639,42
(-) Gasto Ventas	\$ 39.801,25	\$ 41.579,63	\$ 42.479,32	\$ 43.399,43	\$ 44.340,43
(-) Gasto Financiero	\$ 2.540,35	\$ 2.079,11	\$ 1.567,05	\$ 998,56	\$ 367,40
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 57.616,54	\$ 58.365,27	\$ 59.056,91	\$ 59.719,44	\$ 60.347,25
<b>Utilidad antes de participación Trabajadores</b>	<b>\$ 9.734,00</b>	<b>\$ 9.970,34</b>	<b>\$ 10.275,04</b>	<b>\$ 10.620,16</b>	<b>\$ 11.011,32</b>
Participación Trabajadores	\$ 1.460,00	\$ 1.495,55	\$ 1.541,26	\$ 1.593,02	\$ 1.651,70
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 8.274,00</b>	<b>\$ 8.474,79</b>	<b>\$ 8.733,78</b>	<b>\$ 9.027,14</b>	<b>\$ 9.359,62</b>
24% impuesto a la renta	\$ 1.985,73	\$ 2.033,95	\$ 2.096,11	\$ 2.166,51	\$ 2.246,31
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 6.288,27</b>	<b>\$ 6.440,84</b>	<b>\$ 6.637,67</b>	<b>\$ 6.860,63</b>	<b>\$ 7.113,31</b>

Fuente: Restaurant Turismo Eventos, estudio financiero Anexo C.

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

### 5.1.1.3. Caso N°03 Empresa De Servicio Profesional Asesoría Jurídica Bautista

#### CASO N° 03

#### EMPRENDIMIENTO

**Nombre del Local:** Asesoría Jurídica Bautista

**Nombre del dueño:** Myriam Bautista Chipantiza

**RUC:** 1802727147001

**Dirección:** Av. 22 de Julio y García MORENO

**Teléfono:** 0985386161

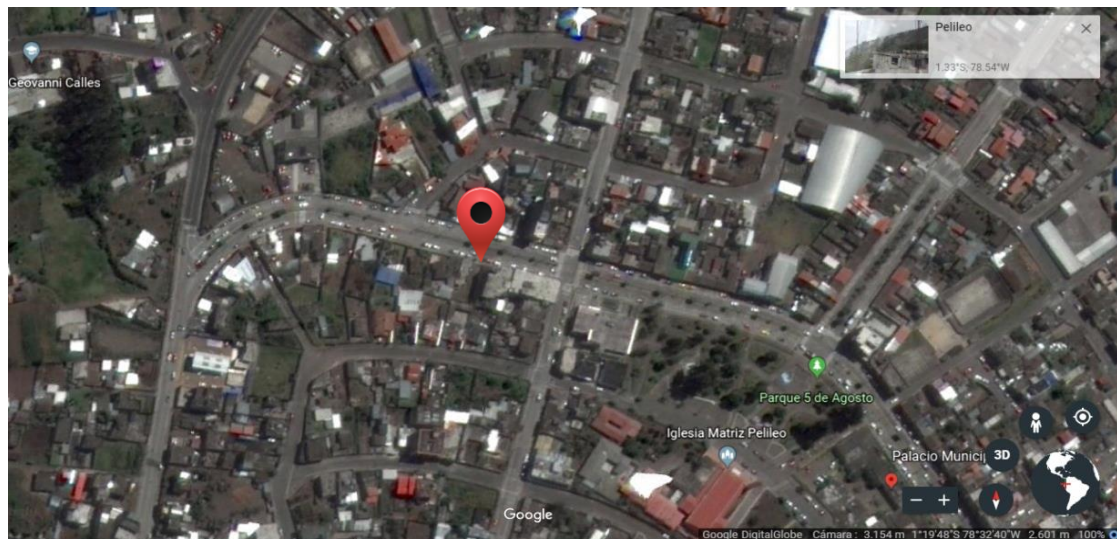
**Email:** [myri092008@hotmail.es](mailto:myri092008@hotmail.es)



**Figura 34-5** Instalaciones de la Empresa Asesoría Jurídica Bautista

**Fuente:** MB Asesoría Legal.

#### LOCALIZACIÓN

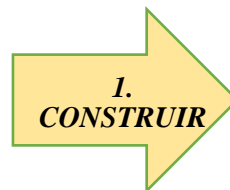


**Figura 35-5** Localización de la Empresa Asesoría Jurídica Bautista

**Fuente:**

[https://earth.google.com/web/search/municipio+cerca+de+Pelileo,+Ecuador/@1.32866743,78.54719165,2603.00882804a,550.94924447d,35y,0h,0t,0r/data=CnQaShJCCiUweDkxZDM4NGM3ODEyM2ZlOWY6MHhiNWUzMjgzOTMlOGFmYzQ5GQB\\_QocK\\_P\\_W\\_IdTinY2molPAKgdQZwXpbGVvGAEGASgClIYKJAmkpa\\_DMBn1vxGLWZME1mn1vxkdZ4FVtqFTwCEQ0no2VaRTwA](https://earth.google.com/web/search/municipio+cerca+de+Pelileo,+Ecuador/@1.32866743,78.54719165,2603.00882804a,550.94924447d,35y,0h,0t,0r/data=CnQaShJCCiUweDkxZDM4NGM3ODEyM2ZlOWY6MHhiNWUzMjgzOTMlOGFmYzQ5GQB_QocK_P_W_IdTinY2molPAKgdQZwXpbGVvGAEGASgClIYKJAmkpa_DMBn1vxGLWZME1mn1vxkdZ4FVtqFTwCEQ0no2VaRTwA)

Asesoría Jurídica Bautista es una empresa de servicios profesionales en el ámbito legal, su dueña es la Doc. Mirian Bautista su oficina se encuentra ubicada en las calles Av. 22 de Julio y García Moreno frente a la Fiscalía, ofrece servicios especializados en el derecho penal y laboral su fuerte es en trámites de escrituras y recaudaciones para el sector público brindando su servicio a toda la población Pelileña y fuera de la provincia.



Para la creación del Lienzo de Modelo de Negocios se armó con los siguientes factores:

**SEGMENTO DE CLIENTES**

En este espacio debe definir el segmento de clientes. No basta con mencionar al cliente objetivo ej. "Empresarios e industriales ecuatorianos".

Al hablar del segmento de cliente, usted debe hacer un perfil del cliente que USTED DESEA TENER.


Ejemplo: Empresarios e industriales ecuatorianos ubicados en las 3 principales ciudades del país, con edades entre los 30 y 35 años, que sean usuarios

de aplicaciones móviles celulares y tengan hábitos de uso de Smart phones para realizar videoconferencias y hacer envío de correos electrónicos.

Es posible que usted tenga uno o varios segmentos de clientes, sin embargo considere que es a ese segmento donde usted debe hacer los esfuerzos de marketing y ventas.

**Escriba aquí su segmento de clientes:**

Personas mayores de edad afectadas por conflictos civiles, penales, laborales



**Figura 36-5** Segmento de clientes Empresa Asesoría Jurídica Bautista

**Fuente:** MB Asesoría Legal.

**Elaborado por:** Noralba Guato, 2019

## PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor se traducen en "Que ofrece?", no se trata de listar los servicios y productos. Se trata de saber que no quiere ser y que no debe hacer. Piense también en las motivaciones de compra de su segmento de cliente, y busque determinarla basado en el tipo de relación que quiere tener con él. La Propuesta de valor busca resolver los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades con valores agregados.

**Escriba aquí su propuesta de valor:**

Asesoría jurídica Bautista ofrece servicios legales especializados en la que ayudamos a nuestros clientes en su día a día ya sea en su negocio, patrimonio o en su ámbito familia, en las áreas de derecho penal, derecho laboral, resolución de escrituras e inquilinatos

**Figura 37-5** Propuesta de valor Empresa Asesoría Jurídica Bautista

Fuente: MB Asesoría Legal.

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

## CANALES



La propuesta de valor debe ser entregada por medio de distribución, comunicación, ventas y canales estratégicos. Es necesario que elabora una ruta para que los canales sean eficientes y logren su cometido. No basta con hacer una lista de canales, se trata de definirlos y medirlos.

Ejemplo: El tipo de canal estratégico de mi emprendimiento está compuesto de una estrategia por medio de Internet, para ello se debe diseñar un modelo online marketing que promueva el uso de buscadores de contenido, posicionamiento de website y publicidad online.

**Escriba aquí sus canales:**

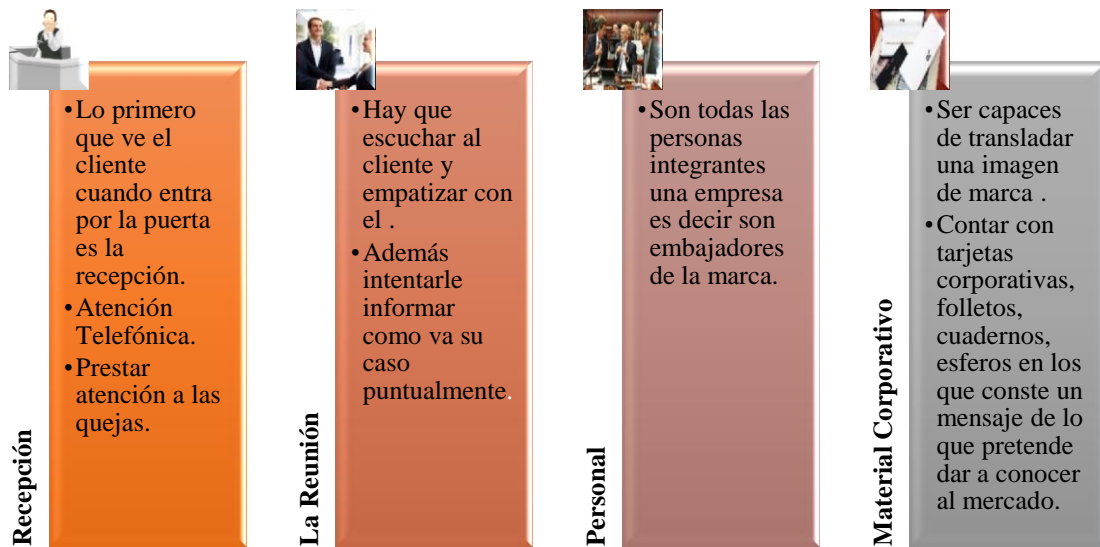
El canal de distribución es directo no existen intermediarios debido a que la prestación de los servicios se brinda directamente en la oficina.

**Figura 38-5** Canales Empresa Asesoría Jurídica Bautista


Fuente: MB Asesoría Legal.

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

- **Canal Para Conseguir Un Impacto Positivo**



**Figura 39-5** Canal para conseguir un impacto positivo Empresa Asesoría Jurídica Bautista  
 Elaborado por: Noralba Guato, 2019



**RELACIÓN CON CLIENTES**

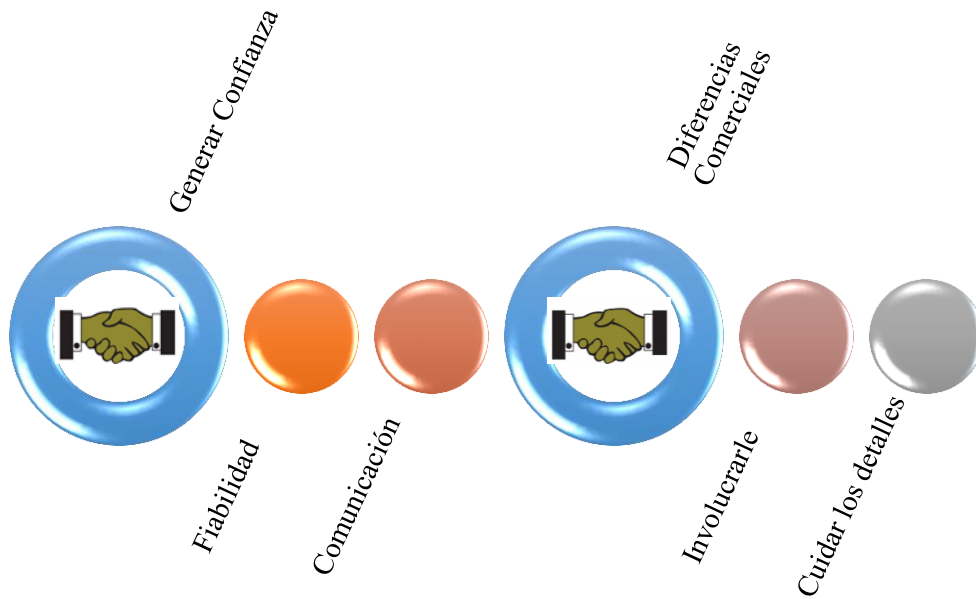
Las relaciones con los clientes deben mantener con cada segmento de cliente. En este segmento, defina cuál es el tipo de relación que quiere mantener con su cliente. Se trata de crear un verdadero lazo de durabilidad, piense en relaciones de largo plazo.

**Escriba aquí el tipo de relaciones con los clientes:**


Atención personalizada y eficaz siempre con el único propósito de proteger los intereses de las personas naturales o jurídicas

**Figura 40-5** Relación con clientes Empresa Asesoría Jurídica Bautista  
 Fuente: MB Asesoría Legal.  
 Elaborado por: Noralba Guato, 2019

- **Relación con el Cliente**



**Figura 41-5** Relación con el cliente Empresa Asesoría Jurídica Bautista  
 Elaborado por: Noralba Guato, 2019



**INGRESOS**

La corriente de ingresos es el reflejo de una buena propuesta de valor. Es el resultado de un buen trabajo, de alta calidad y responsabilidad.  
 Defina claramente la percepción de los ingresos basado en la visión de negocios y la selección de los segmentos adecuada de clientes.  
 Ejemplo: La forma de percibir los ingresos de mi emprendimiento será 20% por medio de la venta de servicios de la red comercial, 80% por medio de las transacciones hechas a través de nuestro portal electrónico.

**Escriba aquí la forma de percibir sus ingresos:**

Ingresos  
 Honorarios jurídicos por la prestación de servicios profesionales

**Figura 42-5** Ingresos Empresa Asesoría Jurídica Bautista  
 Fuente: MB Asesoría Legal.  
 Elaborado por: Noralba Guato, 2019

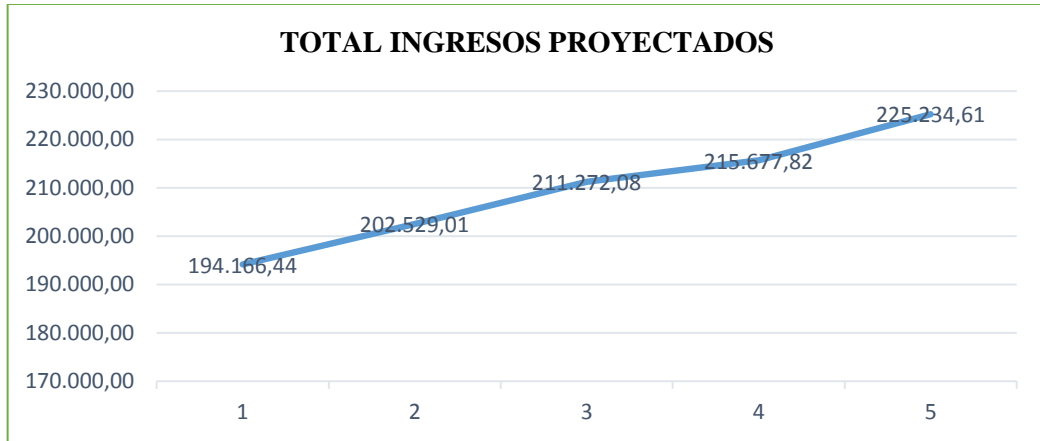


**Tabla 13-5** Total de Ingresos Proyectados Empresa Asesoría Jurídica Bautista

AÑOS	TOTAL DE INGRESOS
1	194.166,44
2	202.529,01
3	211.272,08
4	215.677,82
5	225.234,61

Fuente: MB Asesoría Legal.

Elaborado por: Noralba Guato, 2019



**Gráfico 21-5** Total de Ingresos Proyectados Empresa Asesoría Jurídica Bautista

Fuente: MB Asesoría Legal.

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

**RECURSOS CLAVES**

Son los activos con los que cuenta para desarrollar su proyecto empresarial. Haga un inventario de recursos, físicos, intelectuales (marcas, patentes, copyright, data).

**Escriba aquí la forma de percibir sus ingresos:**

- Activo fijo
- Activo diferido
- Activo Circulante



**Figura 43-5** Recursos claves Empresa Asesoría Jurídica Bautista

Fuente: MB Asesoría Legal.

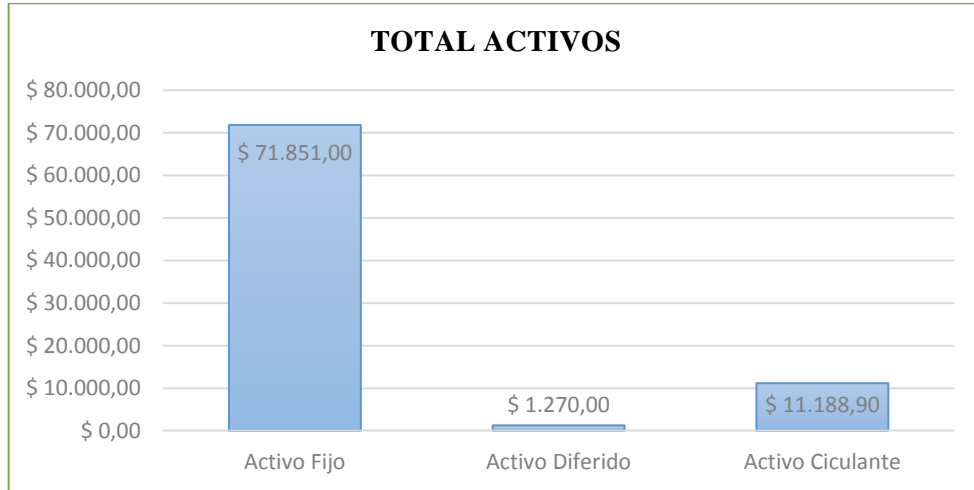
Elaborado por: Noralba Guato, 2019

**Tabla 14-5** Total Activos Empresa Asesoría Jurídica Bautista

DETALLE	TOTAL
Activo Fijo	\$ 71.851,00
Activo Diferido	\$ 1.270,00
Activo Circulante	\$ 11.188,90

Fuente: MB Asesoría Legal.

Elaborado por: Noralba Guato, 2019



**Gráfico 22-5** Total Activos Empresa Asesoría Jurídica Bautista

Fuente: MB Asesoría Legal.

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

#### SOCIOS CLAVES

Se trata de identificar la red de proveedores y asociados necesarios para llevar adelante el modelo de negocio.

No puede pensarse nunca a la empresa como autosuficiente, sino inmersa en una gran red de contactos que le permitan optimizar mercado: inversores, proveedores estratégicos, organismos de control, alianzas comerciales.

**Escriba aquí la forma de percibir las Actividades Claves:**

GADM de Pelileo  
 Notarias  
 Registro de la propiedad



**Figura 44-5** Socios claves Empresa Asesoría Jurídica Bautista

Fuente: MB Asesoría Legal.

Elaborado por: Noralba Guato, 2019



### ACTIVIDADES CLAVE

Cuáles actividades claves, nuestra propuesta de valor requiere como prioridad? Nuestros canales de distribución? La relación con los clientes?

O los ingresos?

Ejemplos: Producción, plataformas de tecnología, networking

**Escriba aquí la forma de percibir las Actividades Clave:**

Atención de consultas jurídicas

Asistencia y representación legal en audiencias

Asesoría jurídica a empresas

**Figura 45-5** Actividades Clave Empresa Asesoría Jurídica Bautista

Fuente: MB Asesoría Legal.

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

### ESTRUCTURA DE COSTOS

Cuáles son los costos más importantes involucrados en nuestro modelo de negocio? Cuáles recursos claves son los más costosos?

Cuáles actividades claves son las más costosas? Es el modelo de negocio menos costoso en infraestructura? armar la propuesta de valor es de bajo costo?

La automatización de los procesos se hace costosa? Crear valor a la propuesta de negocios es costosa?

Ejemplos: costos variables, economías de escala, economías de gama, salarios.



**Escriba aquí la estructura de costos :**

Asistencia y representación legal en audiencias

**Figura 46-5** Estructura de costos Empresa Asesoría Jurídica Bautista

Fuente: MB Asesoría Legal.

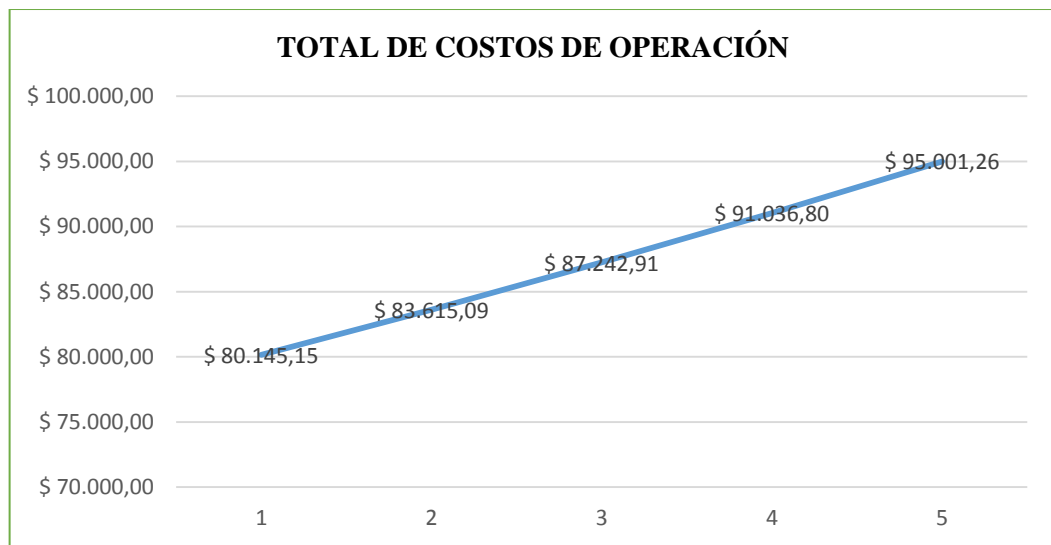
Elaborado por: Noralba Guato, 2019

**Tabla 15-5** Costos de Operación Empresa Asesoría Jurídica Bautista

AÑO	TOTAL DE COSTOS DE OPERACIÓN
1	\$ 80.145,15
2	\$ 83.615,09
3	\$ 87.242,91
4	\$ 91.036,80
5	\$ 95.001,26

Fuente: MB Asesoría Legal.

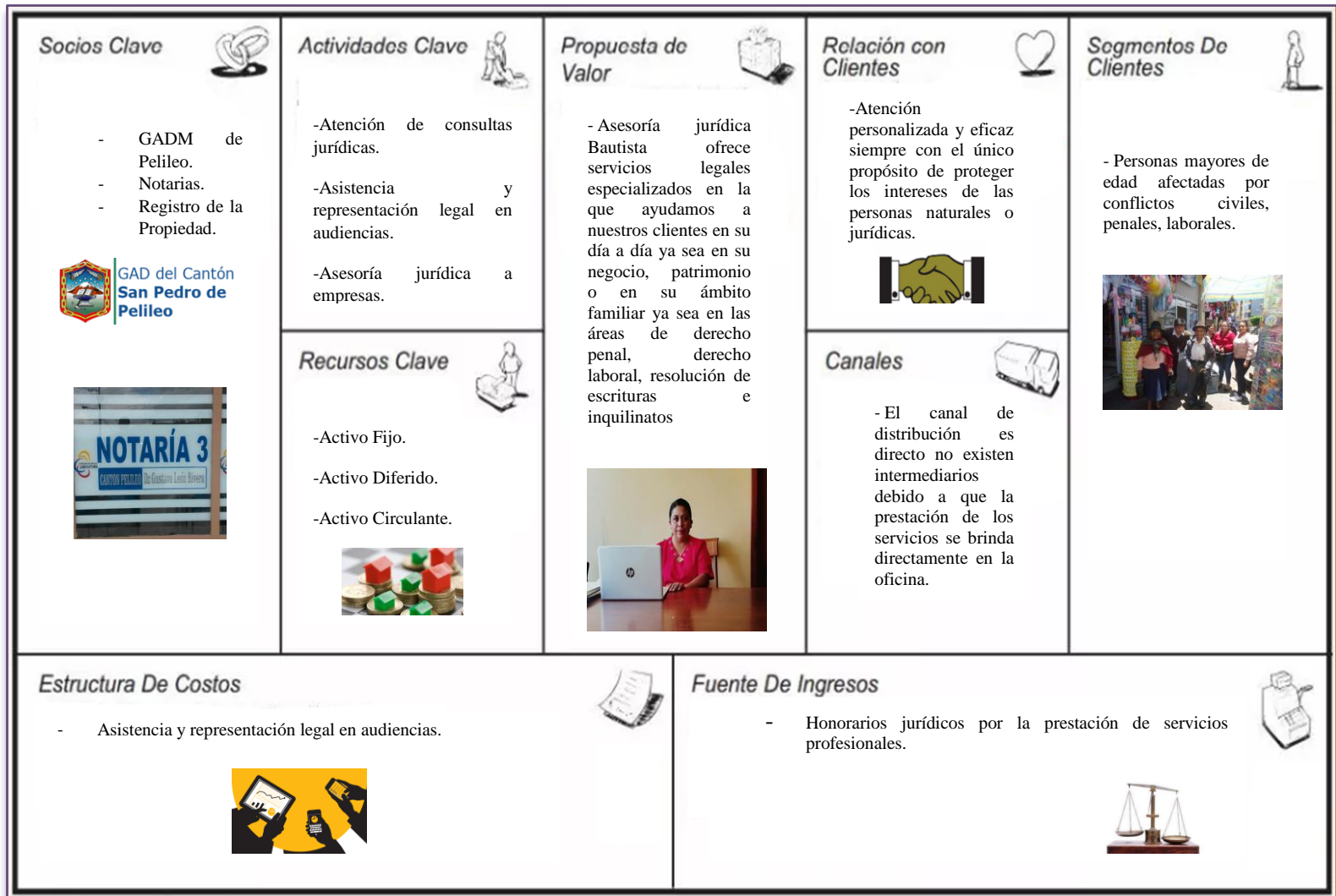
Elaborado por: Noralba Guato, 2019



**Gráfico 23-5** Costos de Operación Empresa Asesoría Jurídica Bautista

Fuente: MB Asesoría Legal.

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

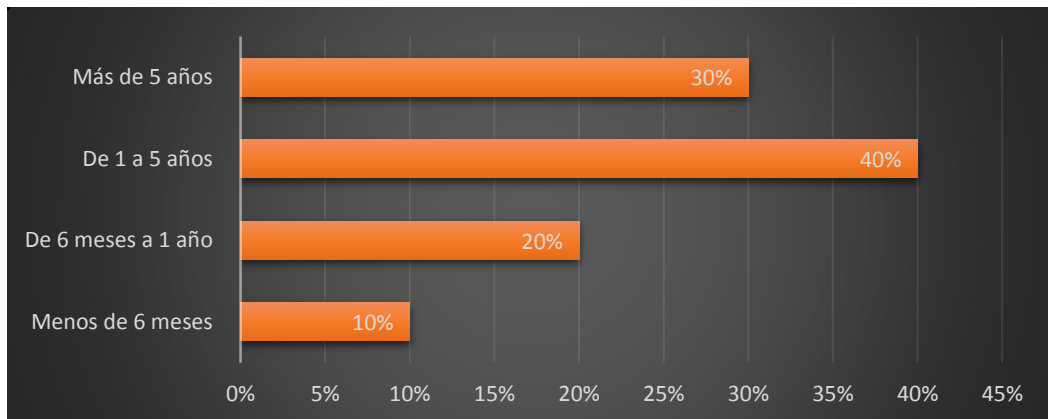


**Figura 47-5** Lienzo de modelo de negocio-Asesoría Jurídica Bautista  
**Elaborado por:** Noralba Guato, 2019



Sondeo corto de satisfacción de la Asesoría Jurídica.

1. ¿Hace cuánto tiempo ha estado usted usando nuestros servicios jurídicos?

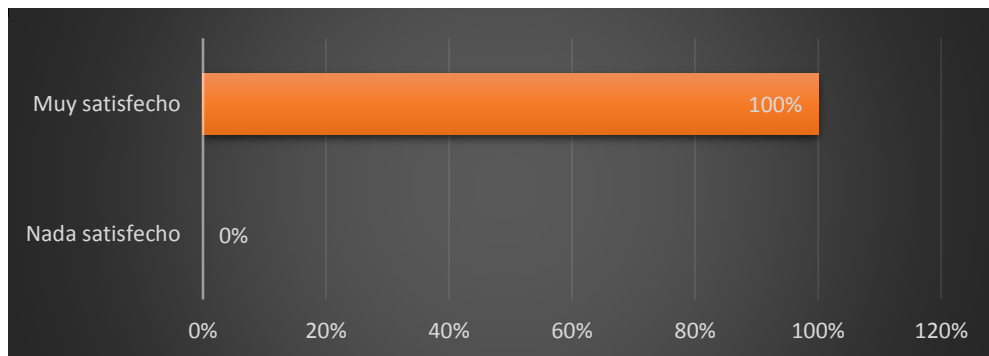


**Gráfico 24-5** Tiempo de uso de los servicios profesionales en la Empresa Asesoría Jurídica Bautista

Fuente: <https://app.evalandgo.com>

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

2. En general, ¿Qué tan satisfecho está usted con nuestros servicios jurídicos?

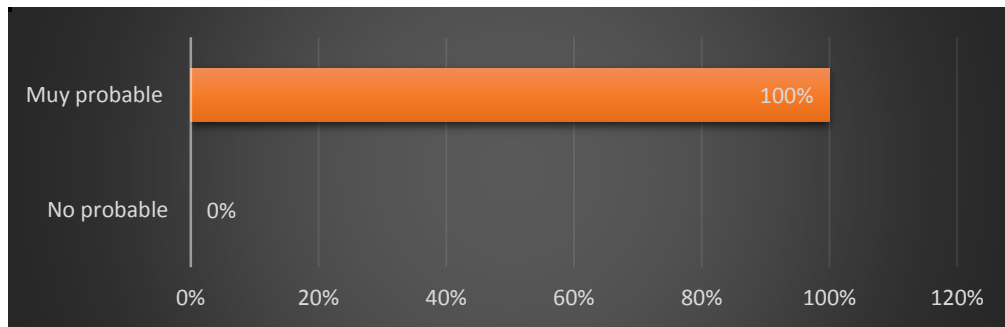


**Gráfico 25-5** Nivel de Satisfacción de la Empresa Asesoría Jurídica Bautista

Fuente: <https://app.evalandgo.com>

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

3. ¿Qué tan probable es que usted necesite de nuestros servicios jurídicos de nuevo?

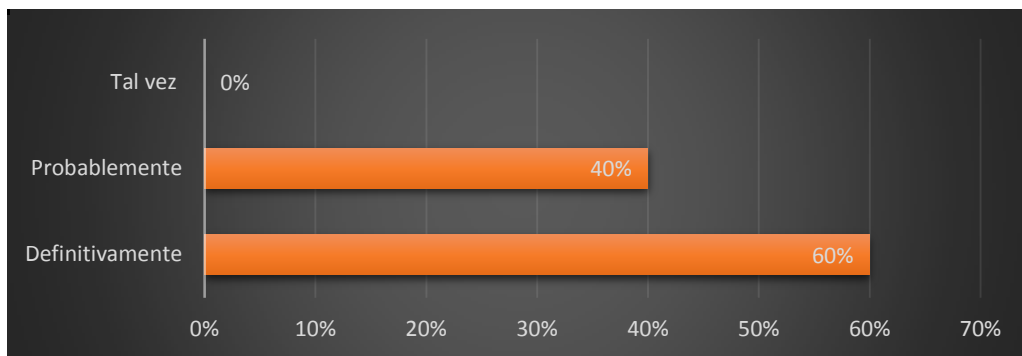


**Gráfico 26-5** Posibilidad de que usen los servicios jurídicos en la Empresa Asesoría Jurídica Bautista

Fuente: <https://app.evalandgo.com>

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

4. ¿Recomendaría nuestros servicios jurídicos?

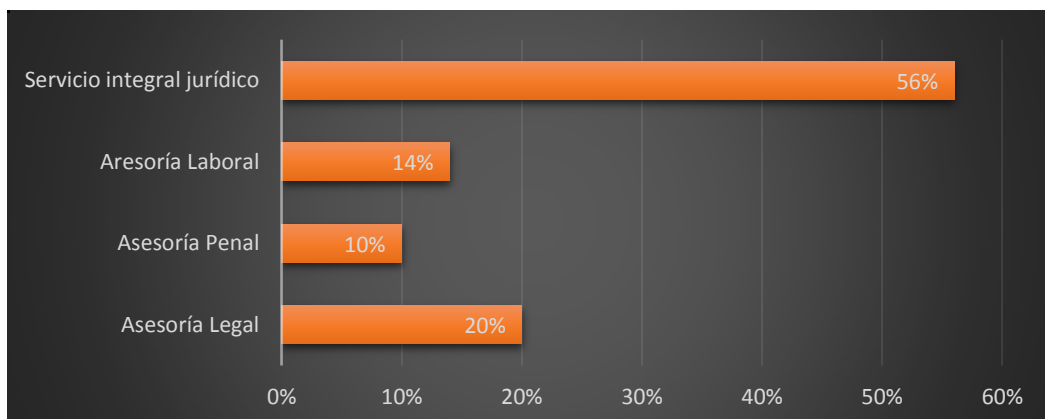


**Gráfico 27-5** Nivel de recomendación para la Empresa Asesoría Jurídica Bautista

Fuente: <https://app.evalandgo.com>

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

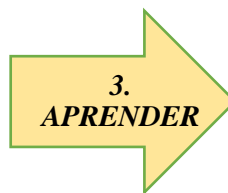
5. ¿Cuáles sugerencias nos daría para mejorar nuestros servicios jurídicos?



**Gráfico 28-5** Sugerencia para la Empresa Asesoría Jurídica Bautista

Fuente: <https://app.evalandgo.com>

Elaborado por: Noralba Guato, 2019



### 3. **APRENDER**

#### Aprendizaje Asesoría Jurídica Bautista

Diseñar un modelo de negocios para un emprendimiento no es sencillo, existen varios factores en juego y se debe cuidar la interacción que hay de unos con otros. Afortunadamente existen distintas herramientas que facilitan la elaboración y ejecución de un plan de negocios.

La herramienta básica que se ha utilizado, y la que ayudó a la asesoría Jurídica Bautista fue el Lienzo de Modelo de Negocios Canvas. Este lienzo muestra de manera muy clara todos los elementos que conforman el modelo y ayuda también a que el emprendedor se vaya enfocando con orden en cada uno de estos sectores.

En pocas palabras el lienzo ayuda a fragmentar todo un proyecto, para trabajar en cada área y así poder lograr un buen resultado global. El hecho de hacer una versión simplificada de la propuesta, ayuda a analizar tanto internamente como externamente lo que se está haciendo. Esto para identificar oportunidades de mejora, o bien, validar los supuestos.

Una permanente validación tanto con clientes, aliados, recursos clave o incluso competidores, brinda una información valiosa para el desarrollo del modelo de negocios. Las propuestas que puede tener un emprendedor o un grupo de personas son muy valiosas, sin embargo, éstas pueden ser completamente distintas a lo que el mercado realmente necesita.

Aplicando la metodología del Lean Startup, se llegó a otro aprendizaje, aprovechar las capacidades y conocimientos legales para combinarlos y crear una nueva idea de propuesta de valor. Ese es el caso de la Asesoría Jurídica Bautista, tomando ideas de varios negocios exitosos ya instalados.

Mediante un estudio económico financiero Asesoría Jurídica Bautista, logró determinar que con su crecimiento en producción puede estar obteniendo ingresos rentables por ventas proyectadas hasta el año 2022.



**Tabla 16-5** Balance de Resultados Empresa Asesoría Jurídica Bautista

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$ 194.166,44	\$ 202.529,01	\$ 211.272,08	\$ 215.677,82	\$ 225.234,61
(-) Costo Total	\$ 149.358,80	\$ 155.791,55	\$ 162.516,99	\$ 165.906,01	\$ 173.257,39
<b>(=) Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>\$ 44.807,64</b>	<b>\$ 46.737,46</b>	<b>\$ 48.755,09</b>	<b>\$ 49.771,81</b>	<b>\$ 51.977,22</b>
(-) 15% Utilidad de Trabajadores	\$ 6.721,15	\$ 7.010,62	\$ 7.313,26	\$ 7.465,77	\$ 7.796,58
<b>(=) Utilidad antes del Impuesto a la renta</b>	<b>\$ 38.086,49</b>	<b>\$ 39.726,84</b>	<b>\$ 41.441,83</b>	<b>\$ 42.306,04</b>	<b>\$ 44.180,64</b>
(-) 25% Utilidad antes del Impuesto a la Renta	\$ 9.521,62	\$ 9.931,71	\$ 10.360,46	\$ 10.576,51	\$ 11.045,16
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 28.564,87</b>	<b>\$ 29.795,13</b>	<b>\$ 31.081,37</b>	<b>\$ 31.729,53</b>	<b>\$ 33.135,48</b>

Fuente: MB Asesoría Legal.

Elaborado por: Noralba Guato, 2019

### 5.1.2. Lienzo de Modelo de Negocio en Página Web

Como aporte para el Gobierno Municipal San Pedro de Pelileo, se diseñó una Página Web el cual servirá como base de los emprendimientos que se desarrollan en el cantón, en este proyecto de investigación se detalla los tres emprendimientos a los cuales se les aplicó la metodología Lean Startup, a continuación se detalla las herramientas utilizadas y los módulos que lo componen:

1. Lenguaje de programación PHP, HTML, CSS, JAVA SCRIPT.
2. Motor de Base de Datos: MYSQL
3. Nombre de la base de datos CANVAS el cual consta de 10 tablas:

- Empresa
- Actividades Clave
- Canales
- Estructura de Costes
- Fuentes de Ingreso
- Propuesta de valor
- Recursos Clave
- Relación Clientes
- Segmento Clientes
- Socios Clave

Cada tabla tiene un ID de campos que es el código y un campo llenado de tabla.

## Pantalla de acceso al sistema

**Acceso al Sistema**

Nombre de Usuario

Password

Autologin hasta que se salga específicamente

Guardar mi usuario

Siempre preguntar por Nombre de Usuario y Contraseña

**Figura 48-5** Pantalla de acceso al sistema  
Elaborado por: Noralba Guato, 2019

## PANTALLA PRINCIPAL PARA INGRESAR DATOS, ELIMINAR, EDITAR Y AGREGAR CAMPOS.

**Pelileo**  
ciudad azul

### LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO

[ACTIVIDAD](#)  
[CANAL](#)  
[EMPRESA](#)  
[ESTRUCTURA DE COSTES](#)  
[FUENTES](#)  
[PROP. VALOR](#)  
[RECURSOS](#)  
[RELACION](#)  
[SEGMENTOS](#)  
[SOCIOS](#)  
[Report 1](#)

Tabla: ACTIVIDADES CLAVE

[Añadir](#)

[id activ: DETALLE](#)

1	ATENCION PERSONALIZADA CON EL CLIENTE	<a href="#">Editar</a> <a href="#">Eliminar</a>
2	ASESORIA JURIDICA	<a href="#">Editar</a> <a href="#">Eliminar</a>
3	SERVICIO POSVENTA	<a href="#">Editar</a> <a href="#">Eliminar</a>
4	OTROS	<a href="#">Editar</a> <a href="#">Eliminar</a>

Página 1 de 1  
Registro 1 a 4 de 4

Copyright, 2019. All rights reserved.

**Figura 49-5** Pantalla principal para ingresar datos, eliminar, editar y agregar campos.  
Elaborado por: Noralba Guato, 2019

## PANTALLA PARA EDITAR UN CAMPO

The screenshot shows a web application interface for editing a business model canvas. At the top left is the logo for 'Pelileo ciudad azul'. The main title is 'LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO'. On the left side, there is a vertical menu of navigation links: [ACTIVIDAD](#), [CANAL](#), [EMPRESA](#), [ESTRUCTURA DE COSTES](#), [FUENTES](#), [PROP. VALOR](#), [RECURSOS](#), [RELACION](#), [SEGMENTOS](#), [SOCIOS](#), and [Report 1](#). The main content area is titled 'Editar Tabla: ACTIVIDADES CLAVE' and includes a link to '[Regresar al Listado](#)'. Below this, there is a table with one row. The first column is labeled 'id activ' and contains the value '1'. The second column is labeled 'DETALLE \*' and contains the text 'ATENCION PERSONALIZADA CON EL CLIENTE'. An 'Editar' button is located below the table. To the left of the table, there are three small images: a row of colorful shirts, a person working at a sewing machine, and a landscape view of a city. At the bottom of the page, there is a footer with the text 'Copyright, 2019. All rights reserved.' and the official seal of the 'UNIVERSIDAD REGIONAL POLITECNICA DE GUATEMALA'.

**Figura 50-5** Pantalla para editar un campo  
Elaborado por: Noralba Guato, 2019

## PANTALLA PARA ELMINAR UN CAMPO

**Pelileo**  
ciudad azul

### LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO

[ACTIVIDAD](#)  
[CANAL](#)  
[EMPRESA](#)  
[ESTRUCTURA DE COSTES](#)  
[FUENTES](#)  
[PROP\\_VALOR](#)  
[RECURSOS](#)  
[RELACION](#)  
[SEGMENTOS](#)  
[SOCIOS](#)  
[Report 1](#)

Eliminar desde Tabla: ACTIVIDADES CLAVE

[Regresar al Listado](#)

id activ	DETALLE
4	OTROS

Copyright, 2019. All rights reserved.

**Figura 51-5** Pantalla para eliminar un campo  
Elaborado por: Noralba Guato, 2019

## PANTALLA DE INGRESO PARA REGISTRAR DATOS DE UNA EMPRESA



### LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO

[ACTIVIDAD](#)  
[CANAL](#)  
[EMPRESA](#)  
[ESTRUCTURA DE COSTES](#)  
[FUENTES](#)  
[PROP\\_VALOR](#)  
[RECURSOS](#)  
[RELACION](#)  
[SEGMENTOS](#)  
[SOCIOS](#)  
[Report 1](#)

Añadir a Tabla: EMPRESAS  
[Regresar al Listado](#)

LOCAL \*  
DUEÑO \*  
RUC \*  
DIRECCION \*  
TELEFONO \*  
EMAIL \*  
IMAGEN \*  
PROP\_VALOR \*  
SEG\_CLIENTE \*  
CANALES \*  
RELACION \*  
FUENTES \*  
RECURSOS \*  
ACTIVIDAD \*  
SOCIOS \*  
ESTRUCTURA COSTES \*

Seleccionar archivo | No se eligió archivo  
Por favor Seleccionar  
Por favor Seleccionar  
Por favor Seleccionar  
Por favor Seleccionar  
Por favor Seleccionar  
Por favor Seleccionar  
Por favor Seleccionar  
Por favor Seleccionar  
Por favor Seleccionar  
Por favor Seleccionar

Copyright, 2019. All rights reserved.



**Figura 52-5** Pantalla de ingreso para registrar datos de una empresa  
Elaborado por: Noralba Guato, 2019

## PANTALLA DE EDICION DE DATOS DE EMPRESA



### LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO

[ACTIVIDAD](#)  
[CANAL](#)  
[EMPRESA](#)  
[ESTRUCTURA DE COSTES](#)  
[FUENTES](#)  
[PROP\\_VALOR](#)  
[RECURSOS](#)  
[RELACION](#)  
[SEGMENTOS](#)  
[SOCIOS](#)  
[Report 1](#)

Editar Tabla: EMPRESAS  
[Regresar al Listado](#)

EMPRESA	5
LOCAL *	KARITEX
DUEÑO *	SILVIA LLAMUCA
RUC *	1802402758
DIRECCION *	BARRIO EL TAMBO VIA A BAÑOS PE
TELEFONO *	32831816
EMAIL *	karitex@hotmail.com.es
IMAGEN *	<input checked="" type="radio"/> Mantener <input type="radio"/> Remover <input type="radio"/> Reemplazar
PROP_VALOR *	<input type="button" value="Seleccionar archivo"/> No se eligió archivo
SEG_CLIENTE *	ACTUALIZACION DE PROYECTOS DE PATRONES DE DISEÑO ▼
CANALES *	PARA TODAS LAS EDADES ▼
RELACION *	DIRECTO ▼
FUENTES *	ATENCION PERSONALIZADA ▼
RECURSOS *	PRODUCCION DE JEAN ▼
ACTIVIDAD *	TALENTO HUMANO ▼
SOCIOS *	ATENCION PERSONALIZADA CON EL CLIENTE ▼
ESTRUCTURA COSTES *	OTROS ▼
	SUELDO DE PERSONAL ▼

Copyright, 2019. All rights reserved.



**Figura 53-5** Pantalla de edición de datos de empresa  
Elaborado por: Noralba Guato, 2019

## PANTALLA DE VISUALIZACION DE EMPRESA INGRESADA



### LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO

[ACTIVIDAD](#)

[CANAL](#)

[EMPRESA](#)

[ESTRUCTURA DE COSTES](#)

[FUENTES](#)

[PROP. VALOR](#)

[RECURSOS](#)

[RELACION](#)

[SEGMENTOS](#)

[SOCIOS](#)

[Report 1](#)

EMPRESAS

[Mostrar todo](#) [Búsqueda Avanzada](#)

[Añadir](#)

EMPRESA	LOCAL	DUENO	RUC	DIRECCION	TELEFONO	EMAIL	PROP. VALOR	SEG. CLIENTE	CANALES	RELACION	FUENTES	RECURSOS	ACTIVIDAD	SOCIOS	ESTRUCTURA COSTES	IMAGEN		
5	KARITEX	SILVIA LLAMUCA	1802402758	BARRIO EL TAMBO VIA A BAÑOS PELILEO	32831816	karitex@hotmail.com.es	ACTUALIZACION DE PROYECTOS DE PATRONES DE DISEÑO	PARA TODAS LAS EDADES	DIRECTO	ATENCION PERSONALIZADA	PRODUCCION DE JEAN	TALENTO HUMANO	ATENCION PERSONALIZADA CON EL CLIENTE	OTROS	SUELDO DE PERSONAL		<a href="#">Editar</a>	<a href="#">Eliminar</a>
6	TURISMO RESTAURANT	LUIS RAMOS	1802603991	AV. CONFRATERNIDAD S N Y LAGO AGRIO	32830340	jp_2014_r@hotmail.es	INNOVACION EN SU CARTA DE MENU	PARA TODAS LAS EDADES	SERVICIO AL CLIENTE	ATENCION RAPIDA Y EFICAZ	SERVICIOS DE RESTAURANT	TALENTO HUMANO	ATENCION PERSONALIZADA CON EL CLIENTE	OTROS	SUELDO DE PERSONAL		<a href="#">Editar</a>	<a href="#">Eliminar</a>
7	ASESORIA JURIDICA BAUTISTA	MYRIAM BAUTISTA	1802727147	PELILEO	985386161	myri092008@hotmail.es	AMPLIACION EN TEMAS JURIDICOS	PARA TODAS LAS EDADES	DIRECTO	ATENCION PERSONALIZADA	ASESORIA JURIDICA	TALENTO HUMANO	ASESORIA JURIDICA	NOTARIA	TELEFONIA E INTERNET		<a href="#">Editar</a>	<a href="#">Eliminar</a>

Página  de 1  
 Registro 1 a 3 de 3

Copyright 2019. All rights reserved.



**Figura 54-5** Pantalla de visualización de empresa ingresada  
 Elaborado por: Noralba Guato, 2019



## CONCLUSIONES

- El emprendimiento en el cantón Pelileo va creciendo cada año, como respuesta a las necesidades de los pobladores de obtener mejores ingresos económicos en un entorno dinámico de acuerdo a las exigencias económicas del mercado. Pero existe un porcentaje de emprendimientos que fracasan por distintos factores como son: la iniciativa de negocios con ideas erradas, el problema del manejo de liquidez, la no factibilidad de un buen financiamiento y la ascensión rápida de los nuevos emprendimientos en el cantón.
- La elaboración de un modelo para el mejoramiento de los procesos en los diversos emprendimientos, en un ambiente general fundada en la metodología de emprendimiento del lean startup, lo cual sostiene cada proceso del ciclo de vida del modelo, y enfocándose en la creación de emprendimientos claves hacia el cliente, encontrar mercado para cada uno de los productos para ajustarlos con las verdaderas necesidades de los clientes.
- El emprendimiento y el apareamiento de las startups innovadoras en la actualidad y en futuro son las nuevas formas de hacer negocios, las sociedades se encuentran en constantes cambios debido a las necesidades del mercado, por lo tanto deben existir empresas que puedan cubrir las nuevas demandas que el mercado existe.
- Se concluyó que el modelo propuesto es adaptable para ser aplicado en los procesos de los emprendimientos de los negocios de creación de las startup, por esta razón las los emprendedores están en plena libertad de elaborar cada fase en función de sus necesidades para cada emprendimiento.

## RECOMENDACIONES

- El emprendimiento en el cantón Pelileo tiene tendencia al crecimiento, como respuesta a las necesidades de los pobladores de obtener mejores ingresos económicos en un entorno dinámico de acuerdo a las exigencias del mercado. Pero se recomienda tener en cuenta que los emprendimientos que fracasan por los factores de una inadecuada iniciativa de negocios por ideas erradas, por los problemas del manejo de liquidez, o por la no factibilidad de un buen financiamiento, tengan en cuenta que existen metodologías nuevas que van de la mano con los planes de negocio para crear emprendimientos exitosos.
- La aplicación de la metodología Lean Startup para mejorar los procesos en los diversos emprendimientos del cantón Pelileo, y según la encuesta aplicada a los emprendedores, la recomendación sería que los emprendimientos deben enfocarse en la creación de negocios claves orientados a los gustos y preferencias de la población, encontrar el mercado ideal para los futuros emprendimientos y buscar la asesoría de expertos en el manejo de las nuevas metodologías para la creación de sus ideas de negocios.
- Se recomienda la aplicación de la metodología lean startup para la elaboración de cada uno de los tres pilares para la creación de nuevos emprendimientos, y de los que ya se están ejecutando, para la búsqueda del modelo idóneo de los negocios, se puede utilizar el lienzo de modelo de negocio Canvas por ser una herramienta de gestión estratégica con la finalidad de lograr procesos acordes al mercado en la producción de productos y servicios.
- La herramienta del Lienzo de Modelo de Negocios Canvas, deberá ser aplicada de acuerdo a sus nueve componentes de acuerdo al tipo de emprendimiento que se desee aplicar, los mismos que son: Actividades Clave, Canales, Estructura de Costes, Fuentes de Ingreso, Propuesta de valor, Recursos Clave, Relación Clientes, Segmento Clientes, Socios Clave.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, Z. (2014). *Economía ambiental*. Universidad Nacional de Loja, Ec.
- Álvarez, C. (29 de Noviembre de 2015). *Wild Web*. Recuperado el 25 de Enero de 2018, de <https://wildwildweb.es/es/blog/diccionario-startups-terminos-que-todo-emprendedor-debe-conocer>
- Álvarez, P. (05 de Agosto de 2016). *Cinco Días*. Recuperado el 25 de Enero de 2018, de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/08/05/sentidos/1470409379\\_215047.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/08/05/sentidos/1470409379_215047.html)
- American Marketing Association*. (2014). Recuperado el 19 de Septiembre de 2017, de Dictionary of Marketing Terms: <http://www.marketingpower.com/>
- Ampudia, M. (09 de Febrero de 2015). *Proactivo*. Recuperado el 20 de Enero de 2018, de <http://proactivo.com.pe/design-thinking-herramienta-estrategica-en-todo-proceso-de-innovacion/>
- Antevenio. (07 de Marzo de 2016). *Antevenio Anticipation e Marketing*. Recuperado el 17 de Enero de 2018, de <http://www.antevenio.com/blog/2016/03/en-que-consiste-la-metodologia-lean-startup/>
- Arraque, W. (2009). *Perfil del Emprendedor Ecuatoriano*. Quito: Corporación Editorial Nacional.
- Association, A. M. (s.f.). *Marketing Power.com*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2017, de [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx)
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Producto Interno Bruto*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1105-la-economia-ecuatoriana-crecio-19-en-el-primer-trimestre-de-2018>
- Banco Central del Ecuador. (6 de Noviembre de 2018). *Riesgo país*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
- Banco Central del Ecuador. (Abril de 2018). *Tasa Activa*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=activa](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa)
- Banco Central del Ecuador. (Abril de 2018). *Tasa Pasiva*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=pasiva](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva)
- Barrera, G. (09 de Junio de 2016). *Gonzalo Barrera*. Recuperado el 25 de Enero de 2018, de <https://gonzalobarrerablog.wordpress.com/2016/06/09/early-adopters-quienes-son-y-por-que-son-fundamentales-para-tu-emprendimiento/>
- Borrás, F., Fernández, A., & Matínez, F. (2017). *El Emprendimiento: una aproximación internacional al desarrollo económico*. España: Universidad Cantabria. Recuperado el 16 de Enero de 2018
- Burruezo, J. C. (2003). *La Gestión Moderna del Comercio Minorista* (2da ed.). Madrid, España: ESIC. Recuperado el 19 de Septiembre de 2017, de

<https://books.google.es/books?id=SYbBNxf0um4C&pg=PA218&dq=definicion+de+estrategia+promocional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi47dTo8LLWAhVK5CYKHxqFAKEQ6AEILzAC#v=onepage&q=definicion%20de%20estrategia%20promocional&f=false>

- Cely, N. (2015). *Propuesta para mejorar la productividad e innovación de las pequeñas y medianas empresas*. Quito: Grupo el Faro.
- Colom Gorgues, A. (2015). *Guía básica y ejercicios prácticos para la Gestión Empresarial* (1ra ed.). España: Universidad de LLeida. Recuperado el 18 de Enero de 2018
- Del Cerro, J. (2013). *¿Qué es el Emprendimiento Social? Negocios que cambian al Mundo* (1ra ed.). México: Iztaccihuatl. Recuperado el 16 de Enero de 2018
- Díaz, J. (18 de Agosto de 2013). *Negocios y Emprendimiento*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2017, de <http://www.negociosyemprendimiento.org/2013/08/conceptos-de-marketing-moderno.html>
- Díaz, J. (09 de Julio de 2013). *Negocios y Emprendimiento*. Recuperado el 26 de Enero de 2018, de <http://www.negociosyemprendimiento.org/2013/07/customer-development-metodologia-validar-modelo-de-negocios.html>
- Díaz, J. (16 de Junio de 2014). *Negocios y Emprendimiento*. Recuperado el 16 de Enero de 2018, de <http://www.negociosyemprendimiento.org/2014/06/caracteristicas-emprendimientos-alto-impacto.html>
- Ecosistema Emprendedor. (2013). *Más allá del Business Plan* (1ra ed.). México: Acción Empresarial de LID. Recuperado el 18 de Enero de 2018
- Ecuared. (2016). *Conocimiento de todo y para todos*. Obtenido de Cantón Pelileo: [https://www.ecured.cu/Cant%C3%B3n\\_Pelileo\\_\(Ecuador\)](https://www.ecured.cu/Cant%C3%B3n_Pelileo_(Ecuador))
- Educación, M. d. (06 de Junio de 2017). *Educación.gob.ec*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2017, de [https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/06/06D01-INFORME\\_RC2016.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/06/06D01-INFORME_RC2016.pdf)
- Emprende Pyme. (2016). *Emprende Pyme. net*. Recuperado el 16 de Enero de 2018, de <https://www.emprendepyme.net/emprendimiento-social>
- Emprende, A. (07 de Noviembre de 2017). *aulaclicks.com*. Recuperado el 16 de Enero de 2018, de <https://www.aulaclicks.com/que-es-emprendimiento-y-emprendedor/>
- Emprendedores. (03 de Marzo de 2017). *Emprendedores.es*. Recuperado el 25 de Enero de 2018, de <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/que-significa-modelo-de-negocio>
- En50Minutos.es. (2017). *El Modelo Canvas Analice su modelo de forma eficaz*. (1ra ed.). España: 50Minutos.es. Recuperado el 18 de Enero de 2018

Encuesta Nacional de Empleo, Desempeño y Subempleo. (Marzo de 2018). *Indicadores laborales*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Marzo-2018/032018\\_Presentacion\\_M\\_Laboral.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Marzo-2018/032018_Presentacion_M_Laboral.pdf)

Entrepreneur. (10 de Enero de 2015). *Entrepreneur Franchise 500*. Recuperado el 16 de Enero de 2018, de <https://www.entrepreneur.com/article/267779>

European Open Business School. (10 de Febrero de 2017). Recuperado el 19 de Enero de 2018, de <https://eobs.es/2017/02/10/ventajas-del-modelo-de-negocio-canvas-para-tu-empresa/>

Escuela de Organización Industrial. (2017). *Metodología ágil del emprendimiento para la creación de las empresas innovadoras*. Madrid: Fundación EOI.

Escuela Superior Politécnica del Litoral. (22 de Septiembre de 2017). *Los objetivos del Desarrollo Sostenible como un marco de creación de valor para el desarrollo privado*. Obtenido de <http://www.cemdes.org/recursos/objetivos-de-desarrollo-sostenible.pdf>

Estrada, J. (01 de Agosto de 2014). *Startup Chihuahua*. Recuperado el 26 de Enero de 2018, de <http://folklore.mx/startupcuu/que-es-una-propuesta-de-valor/>

Estrella, R. A. (2016). *Comunicación Integrada de Marketing* (1ra ed.). Madrid, España: ESIC. Recuperado el 02 de Octubre de 2017

Fischer, L. y. (s.f.). *Mercadotecnia* (3ra ed.). Mc Graw Hill. Recuperado el 19 de Septiembre de 2017, de <http://www.marketing-free.com/marketing/plan-estrategico-marketing.html>

Fundación para la Excelencia Empresarial de Castilla y León (Enero de 2015). *Segriasec.org*. Recuperado el 17 de Enero de 2018, de <http://segriasec.org/wp-content/uploads/2015/01/Manual-Lean-Startup.pdf>

Gacía, D. (24 de Abril de 2017). *Womentalia*. Recuperado el 16 de Enero de 2018, de <https://www.womentalia.com/es/hoy-en-womentalia/135-actualidad/1689-el-emprendimiento-social-como-modelo-negocio>

García, I. (24 de Agosto de 2011). *Los ocho tipos de emprendedores*. Obtenido de [www.emprendedores.es/empresa/habilidades/los](http://www.emprendedores.es/empresa/habilidades/los)

García, M. (2001). *Las Claves de la Publicidad* (5ta ed.). Madrid, España: ESIC. Recuperado el 19 de Septiembre de 2017

Gerencie. (08 de Agosto de 2017). *Gerencie.com*. Recuperado el 16 de Enero de 2018, de <https://www.gerencie.com/emprendimiento.html>

Global Entrepreneurship Monitor. (2017). *Informe No.9*. Guayaquil: Senefelder.

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pelileo. (2014). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón Pelileo*. Pelileo.

Guzmán, S. (Febrero de 2016). *Negocios Online y Más*. Recuperado el 16 de Enero de 2018, de <https://negociosonlineymas.blogspot.com/2016/02/que-es-un-emprendimiento-definicion.html>

- Impact HUB. (26 de Enero de 2017). *Madrid Impact Hub*. Recuperado el 07 de Febrero de 2018, de <https://madrid.impacthub.net/2017/01/26/papel-empresas-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (Junio de 2018). *Reporte de la economía laboral*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Junio-2018/Informe\\_Economia\\_laboral-jun18.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Junio-2018/Informe_Economia_laboral-jun18.pdf)
- Jaramillo, L. (Diciembre de 2008). Emprendimiento: Concepto básico en competencias. *Lumen*, 7, 1. Recuperado el 16 de Enero de 2018, de <https://guayacan.uninorte.edu.co/divisiones/iese/lumen/ediciones/7/articulos/emprendimiento.pdf>
- Kloter, P. y. (1988). *Mercadeo de servicios profesionales*. Santafé de Bogotá, Colombia: Legis. Recuperado el 19 de Septiembre de 2017
- Koontz, H. y. (1994). *Administración una Perspectiva Global*. México D.F, México: Mc Graw Hill. Recuperado el 19 de Septiembre de 2017
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia* (8va ed.). Lima, Perú: Pearson Educación. Recuperado el 19 de Septiembre de 2017
- Lasio, V., Caicedo, G., Ordeñana, G., Samaniego, A., & Zambrano, J. (2017). *Global Entrepreneurship monitor*. Obtenido de <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2017/06/ReporteGEM2016.pdf>
- Latorre Molina, J. A. (24 de Septiembre de 2016). *Comunidad IEBS*. Recuperado el 17 de Enero de 2018, de <https://comunidad.iebschool.com/beagile/2016/09/24/35/>
- Lideres. (2010). Emprendimiento. *Lideres*.
- Marketing Online. (07 de Marzo de 2017). *MGlobal*. Recuperado el 25 de Enero de 2018, de <https://mglobalmarketing.es/blog/que-es-un-influencer-y-que-aporta-a-tu-estrategia-de-marketing/>
- Marketing Riviera. (16 de Octubre de 2011). *Mercadotecnia*. Recuperado el 24 de Enero de 2018, de <http://marketingriviera.blogspot.com/2011/10/definiciones-de-b2b-c2c-c2b-y-b2c.html>
- Megias, J. (29 de Noviembre de 2011). *Javier Megias*. Recuperado el 18 de Enero de 2018, de <https://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>
- Melo, J., Villa, L., Naranjo, A., & Zenteno, M. (Mayo de 2015). *INNOVE*. Recuperado el 07 de Febrero de 2018, de [innove.com.co/wp-content/uploads/2016/05/Documento-Empresa-y-ODS-INNOVE-2016.pdf](http://innove.com.co/wp-content/uploads/2016/05/Documento-Empresa-y-ODS-INNOVE-2016.pdf).
- Moreno Sierra, M. (06 de Julio de 2017). *Universia España*. Recuperado el 20 de Enero de 2018, de <http://noticias.universia.es/ciencia-tecnologia/noticia/2017/07/06/1154003/design-thinking-sirve.html>

- Navarrete, H. (2010). La Habilidad No. 1 para emprender. *Revista Ventas*, 20.
- Obsevatorio Económico y Social de Tungurahua- Universidad Técnica de Ambato. (Diciembre de 2015). *Revista de Conyuntura N°2*. Recuperado el 28 de Enero de 2018, de [https://www.researchgate.net/publication/303459691\\_REVISTA2FINAL](https://www.researchgate.net/publication/303459691_REVISTA2FINAL)
- Olavarría, D., López Camberos, L., Nogués, N., & Maillard, T. (2014). *Libro del Fracaso*. México: FEMSA.
- Organización de las Naciones Unidas. (25 de Septiembre de 2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Obtenidode <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/globalpartnerships/>
- Ordoñez, L. (20 de Julio de 2016). *Oleoshop*. Recuperado el 17 de Enero de 2018, de <https://www.oleoshop.com/blog/el-metodo-lean-startup-claves-de-funcionamiento>
- Pérez Narváez, E. A. (25 de Julio de 2016). *Revista P&M Publicidad y Mercadeo*. Recuperado el 21 de Enero de 2018, de <http://www.revistapym.com.co/destacados/design-thinking-5-pasos-para-ser-creativo.html>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2018). *PNUD Ecuador*. Recuperado el 07 de Febreo de 2018, de <http://www.ec.undp.org/content/ecuador/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Pujol, B. (2000). *Diccionario de Comercio Exterior*. Madrid: Cultural S.A. Recuperado el 24 de Enero de 2018
- Puro Marketing. (20 de Abril de 2009). *Marketing*. Recuperado el 25 de Enero de 2018, de <http://www.puromarketing.com/34/5900/feedback-marketing-directo-interactivo.html>
- Quijano, G. (10 de Marzo de 2013). *Marketin y Finanzas*. Recuperado el 18 de Enero de 2018, de <https://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/>
- Rajadell Carreras, M. (2009). *Creación de Empresas* (3ra ed.). Barcelona: UPC. Recuperado el 25 de Enero de 2018
- Redempre. (2013). *El Informe GEM 2013*. Obtenido de <https://www.redemprendia.org/es/actualidad/noticias/el>
- Remacha, M. (Mayo de 2017). *IESE Business School*. Recuperado el 07 de Febrero de 2018, de [www.iese.edu/Aplicaciones/upload/ST0436.pdf](http://www.iese.edu/Aplicaciones/upload/ST0436.pdf).
- Resultados de Indices de precios al consumidor*. (Octubre de 2018). Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Octubre-2018/01%20ipc%20Presentacion\\_IPC\\_oct2018.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Octubre-2018/01%20ipc%20Presentacion_IPC_oct2018.pdf)
- Ries, E. (2012). *El Método Lean Startup* (1ra ed.). USA: DEUSTO S.A. Recuperado el 17 de Enero de 2018
- Rivero, F. (09 de Enero de 2011). *FernandoRivero.com*. Recuperado el 26 de Enero de 2018, de <https://fernandorivero.com/2011/01/09/innovacion-en-marketing/>

- Ro, A. (26 de Julio de 2017). *Aula CM*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2017, de <http://aulacm.com/estrategias-marketing-mix/>
- Rosenberg, J. (2014). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Barcelona: Océano.
- Rottenberg, L. (2016). *Loco por Emprender* (1ra ed.). Argentina: Aguilar. Recuperado el 16 de Enero de 2018
- Saénz Salazar, A. (Diciembre de 2013). *La aplicación del emprendimiento magro en países en vías de desarrollo*. Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3198/1/000110523.pdf>
- Sandoval, L. (s.f.). *Emprender*. Recuperado el 16 de Enero de 2018, de <http://www.emprender-facil.com/es/tipos-de-emprendimiento-social/>
- Serrano Ortega, M., & Bázquez Ceballos, P. (2014). *Desing Thinking Lidera el presente Crea el futuro* (1ra ed.). Madrid: ESIC. Recuperado el 20 de Enero de 2018
- Significados.(2013).*Emprendimiento*. Obtenido de <https://www.significados.com/emprendimiento/>
- Startupsps. (16 de Noviembre de 2016). *Startups PS*. Recuperado el 26 de Enero de 2018, de <https://startupsps.com/concepto-product-market-fit/>
- Tasa de crecimiento en el Ecuador. (2018). Obtenido de <https://countrysimeters.info/es/Ecuador>
- Thompson, I. (25 de Junio de 2016). *Promo Negocios*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2017, de <https://www.promonegocios.net/promocion/objetivos-promocion.html>
- Todo Marketing. (01 de Enero de 2014). *Todo Mk, ¿Qué es el Emprendedurismo?* Recuperado el 25 de Enero de 2018, de <http://www.todomktblog.com/2014/01/emprendedurismo.html>
- Universidad de Salamanca. (2018). *Unidad de Emprendimiento*. Obtenido de <https://emprende.usal.es/esyc/a>
- Velasco, J. (07 de Diciembre de 2015). *Kewlona*. Recuperado el 25 de Enero de 2018, de <http://www.kewlona.es/2015/12/vocabulario-para-startups/>



## ANEXOS

### Anexo A. Encuesta



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN EN MARKETING Y SERVICIO AL CLIENTE**  
**ENCUESTA**



La presente encuesta tiene el fin de recopilar información referente al éxito o dificultades que tiene el emprendedor del cantón Pelileo, con miras a diseñar propuestas innovadoras de Transformación Digital que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento de los emprendimientos del cantón Pelileo.

**OBJETIVO:** Conocer la situación empresarial de la población sobre la creación de los Emprendimientos en el cantón Pelileo, Provincia de Tungurahua.

#### I. Datos Personales.

**Género:** Femenino  Maculino

**Edad:** 25 a 30  31 a 35  36 a 40  41 a 45  46 a 50  51 o más

**Instrucción:** Primaria  Secundaria  Superior  Posgrado

**Ocupación:** Estudiante  Empleado  Independiente  Jubilado

#### II. Datos de las empresas de emprendimiento del cantón Pelileo

1. Por favor indique el nombre de su emprendimiento y en qué parroquia se encuentra.

2. ¿Cuál es la actividad principal de su emprendimiento? (si realiza varios tipos de actividad, seleccione la mayor o principal)

- Fabricación de bienes o productos (muebles, adornos, ropa, juguetes, bisutería, utensilios, cosméticos, libros, etc.)
- Desarrollo de productos de tecnología (hardware, software, electrónica, comunicaciones, etc.)
- Elaboración de alimentos procesados (pastelería, heladería, condimentos, sopas, preparados, snacks, etc.)

- Producción básica de agricultura, ganadería o pesca (frutas, verduras, leche, carne, mariscos, etc.)
  - Distribución mayorista o minorista de productos fabricados por terceros.
  - Oferta de Servicios Profesionales (consultoría o asesoría en medicina, ingeniería, legal, empresas, capacitación, etc.)
  - Oferta de Servicios Técnicos (estética, electricidad, mecánica automotriz, cuidado del hogar, jardinería, etc.)
- Otro (especifique)

**3. ¿Hace cuánto tiempo inició su actividad de emprendimiento?**

- Menos de 1 año
- 1 a 3 años
- 3 a 5 años
- Más de 5 años

**4. ¿Cuántas personas participan y colaboran directamente en el emprendimiento?**

- 1 a 5 personas
- 5 a 10 personas
- 11 a 20 personas
- Más de 20 personas

**5. Respecto a las actividades complementarias o de apoyo: ¿Cuáles le traen dificultad para ejecutarla con eficiencia y buenos resultados? (puede marcar varias)**

- Procesos legales (registros de marca, patentes, constituciones, resolución de conflictos, notarías)
  - Marketing digital (promoción eficaz en redes sociales, página web funcional)
  - Comercio en línea (tienda virtual en internet)
  - Logística para distribución o entrega
  - Capacitación, tutorías o coaching empresarial
  - Procesos financieros o contables
  - Contacto con otros emprendedores (redes de emprendimiento)
  - Conseguir espacio de trabajo adecuado
  - Conseguir y/o administrar personal calificado
- Otro(especifique)

**6. ¿En qué tiempo Ud. buscaría un especialista externo que le ayude a resolver uno o varios de los problemas señalados en el numeral anterior?**

- Inmediatamente
- Dentro de 3 meses
- Dentro de 6 meses
- Dentro de 1 año
- Nunca

**7. ¿Qué rango de su presupuesto mensual, estaría dispuesto a destinar para cubrir los servicios complementarios antes seleccionados, para el desarrollo y fortalecimiento de su negocio?**

- \$0 -\$100usd
- \$101 -\$300usd
- \$301 -\$600usd
- \$601 -\$1500usd
- \$1501 -\$3000usd
- Más de \$3000usd

**8. Como emprendedor, ¿Cuáles son los mayores problemas que tiene actualmente o mayores retos a los que se enfrenta?**

- Problemas para vender
- Problemas para producir y operar
- Problemas para controlar
- Problemas en la gestión
- Problemas en la planificación

**9. ¿Cuál es su nivel de comprensión respecto al aporte de la innovación continua a través de la metodología Lean Startup para el desarrollo y crecimiento de su emprendimiento?**

- No conozco lo que es innovación continua.
- He escuchado o leído algo sobre la innovación continua, no sé si me pueda servir.
- Conozco bien lo que es la innovación continua, pero no sabría cómo aplicarla en mi emprendimiento.
- Tengo una idea clara de cómo aplicar la innovación continua en mi emprendimiento, pero todavía no lo hago.
- Yo he realizado un proyecto con el aporte de la innovación continua en mi emprendimiento (por favor especifique de qué se trató)

**10. ¿Desearía que un especialista en in  
para discutir opciones de optimización**

**tinua de emprendimientos le contacte  
incremento de ventas?**

- No gracias, mis procesos y mis ventas son óptimos
- Si, deseo optimizar mis procesos e incrementar mis ventas - (Por favor ingrese sus datos de contacto)

**GRACIAS POR SU ATENCIÓN.**

## Anexo B. Empresa Karitex

CUENTAS	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVO</b>						
<b>CORRIENTE</b>						
Caja	\$ -	\$ 72,000.00	\$ 76,248.00	\$ 80,983.00	\$ 86,263.09	\$ 92,134.86
Caja Chica	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00
Bancos	\$ 40,000.00	\$ 468,000.00	\$ 495,612.00	\$ 526,389.51	\$ 560,710.10	\$ 599,006.60
Mercaderías	\$ 135,688.80	\$ 141,694.44	\$ 152,617.86	\$ 162,566.55	\$ 173,671.98	\$ 186,072.16
Clientes	\$ -	\$ 180,000.00	\$ 190,620.00	\$ 202,457.50	\$ 215,057.73	\$ 230,387.15
IVA compras	\$ 16,282.66	\$ 17,243.33	\$ 18,314.14	\$ 19,508.23	\$ 20,840.64	\$ 22,328.66
Provisiones Cuentas Incobrables	\$ -	\$ (1,800.00)	\$ (1,906.20)	\$ (2,024.58)	\$ (2,156.58)	\$ (2,303.87)
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 193,771.46</b>	<b>\$ 880,937.77</b>	<b>\$ 933,305.81</b>	<b>\$ 991,682.21</b>	<b>\$ 1,056,786.97</b>	<b>\$ 1,129,445.50</b>
<b>NO CORRIENTE</b>						
Muebles de oficina	\$ 2,188.00	\$ 2,486.68	\$ 2,385.36	\$ 2,284.04	\$ 2,182.72	\$ 2,081.40
Dep. Acum de muebles de oficina	\$ -	\$ (101.32)	\$ (101.32)	\$ (101.32)	\$ (101.32)	\$ (101.32)
Equipo de computación	\$ 720.00	\$ 606.67	\$ 493.33	\$ 380.00	\$ 380.00	\$ 380.00
Dep. Acum de equipo de computación	\$ -	\$ (113.33)	\$ (113.33)	\$ (113.33)	\$ -	\$ -
Vehículos	\$ 6,000.00	\$ 5,040.00	\$ 4,080.00	\$ 3,120.00	\$ 2,160.00	\$ 1,200.00
Depreciación acumulada de vehículos	\$ -	\$ (960.00)	\$ (960.00)	\$ (960.00)	\$ (960.00)	\$ (960.00)
Maquinarias	\$ 14,230.00	\$ 13,600.80	\$ 13,091.60	\$ 12,522.40	\$ 11,953.20	\$ 11,384.00
Depreciación acumulada de vehículos	\$ -	\$ (569.20)	\$ (569.20)	\$ (569.20)	\$ (569.20)	\$ (569.20)
Equipos de Oficina	\$ 320.00	\$ 300.00	\$ 280.00	\$ 260.00	\$ 240.00	\$ 220.00
Depreciación acumulada Eq. Oficina	\$ -	\$ (20.00)	\$ (20.00)	\$ (20.00)	\$ (20.00)	\$ (20.00)
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 9,308.00</b>	<b>\$ 6,958.05</b>	<b>\$ 5,784.04</b>	<b>\$ 4,603.39</b>	<b>\$ 3,661.40</b>	<b>\$ 2,680.08</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 203,079.46</b>	<b>\$ 887,895.82</b>	<b>\$ 939,089.85</b>	<b>\$ 996,285.60</b>	<b>\$ 1,060,448.37</b>	<b>\$ 1,132,125.58</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>CORRIENTE</b>						
Sueldo por pagar	\$ 81,000.00	\$ 81,000.00	\$ 86,030.10	\$ 86,030.10	\$ 86,030.10	\$ 92,172.65
Aporta patronal al IESS por pagar	\$ 10,003.50	\$ 10,003.50	\$ 10,624.72	\$ 10,624.72	\$ 10,624.72	\$ 11,383.32
Aporte individual al IESS por pagar	\$ 7,573.50	\$ 7,573.50	\$ 8,043.81	\$ 8,043.81	\$ 8,043.81	\$ 8,618.14
13er. Sueldo	\$ 33,750.00	\$ 33,750.00	\$ 35,845.88	\$ 35,845.88	\$ 35,845.88	\$ 38,405.27
14to. Sueldo	\$ 33,750.00	\$ 4,168.13	\$ 4,426.97	\$ 4,426.97	\$ 4,426.97	\$ 4,743.05
IVA ventas	\$ -	\$ 86,400.00	\$ 91,497.60	\$ 97,179.60	\$ 103,515.71	\$ 110,585.83
Proveedores						
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 85,077.00</b>	<b>\$ 141,895.13</b>	<b>\$ 150,438.97</b>	<b>\$ 156,120.97</b>	<b>\$ 162,457.08</b>	<b>\$ 173,735.62</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
<b>CAPITAL</b>						
Capital	\$ 171,868.32	\$ 294,225.06	\$ 284,732.21	\$ 338,945.56	\$ 364,013.71	\$ 440,558.63
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>						
Utilidad del ejercicio	\$ (53,865.86)	\$ 451,776.28	\$ 543,918.66	\$ 501,225.11	\$ 533,977.57	\$ 517,751.39
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 203,079.46</b>	<b>\$ 887,895.47</b>	<b>\$ 939,089.85</b>	<b>\$ 996,285.59</b>	<b>\$ 1,060,448.37</b>	<b>\$ 1,132,045.64</b>

COSTOS FIJOS	
DEPARTAMENTO	SUELDO MES
Departamento de Administración	\$ 1,590.00
Departamento de Producción	\$ 2,920.00
Departamento de Terminado	\$ 1,020.00
Arrendo	\$ 500.00
Sueldo ventas	\$ 480.00
Sueldo Cobranza	\$ 240.00
<b>TOTAL CF</b>	<b>\$ 6,750.00</b>

COSTOS VARIABLES	
ELEMENTOS DEL PRODUCTO	MD
Tela	\$7700
Cierre	\$520
Botones	\$300
Ataches	\$120
Etiquetas de pretina	\$100
Etiqueta de composición	\$140
Etiqueta colgante	\$160
Remache	\$240
Bordado	\$400
Lavandería lavado	\$2200
Ojal en lavandería	\$200
<b>TOTAL COSTO VARIABLE</b>	<b>\$14480</b>
<b>COSTO VARIABLE UNITARIO.</b>	<b>\$7,24</b>

## Anexo C. Empresa Turismo Eventos Restaurant

### PROYECCIÓN DE VENTAS

PROYECCIÓN DE VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>CANTIDAD ANUAL DE PLATOS</b>					
<b>PLATOS DEL RESTAURANTE</b>					
Papas con cuero	7,803	7,959	8,118	8,280	8,448
Papas con librito	7,023	7,163	7,306	7,452	7,601
Guatita	7,023	7,163	7,306	7,452	7,601
Chugchucaras	7,023	7,163	7,306	7,452	7,601
Fritada	7,023	7,163	7,306	7,452	7,601
Seco de chivo	7,023	7,163	7,306	7,452	7,601
Llapingachos	7,023	7,163	7,306	7,452	7,601
Yaguarioco	7,023	7,163	7,306	7,452	7,601
<b>TOTAL ANUAL PLATOS</b>	<b>68,960</b>	<b>68,100</b>	<b>69,262</b>	<b>69,447</b>	<b>69,666</b>
<b>PRECIO DE LOS PLATOS</b>					
<b>PLATOS DEL RESTAURANTE</b>					
Papas con cuero	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00
Papas con librito	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00
Guatita	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00
Chugchucaras	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00
Fritada	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00
Seco de chivo	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00
Llapingachos	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50
Yaguarioco	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00
<b>PRECIO PROMEDIO</b>	<b>\$ 3,31</b>	<b>\$ 3,31</b>	<b>\$ 3,31</b>	<b>\$ 3,31</b>	<b>\$ 3,31</b>
<b>INGRESO DE LAS VENTAS</b>					
<b>PLATOS DEL RESTAURANTE</b>					
Papas con cuero	\$ 15,605.61	\$ 15,917.72	\$ 16,236.08	\$ 16,560.80	\$ 16,892.02
Papas con librito	\$ 14,045.05	\$ 14,325.95	\$ 14,612.47	\$ 14,904.72	\$ 15,202.81
Guatita	\$ 21,067.58	\$ 21,488.93	\$ 21,918.71	\$ 22,357.08	\$ 22,804.22
Chugchucaras	\$ 35,112.63	\$ 35,814.88	\$ 36,531.18	\$ 37,261.80	\$ 38,007.04
Fritada	\$ 35,112.63	\$ 35,814.88	\$ 36,531.18	\$ 37,261.80	\$ 38,007.04
Seco de chivo	\$ 21,067.58	\$ 21,488.93	\$ 21,918.71	\$ 22,357.08	\$ 22,804.22
Llapingachos	\$ 17,556.31	\$ 17,907.44	\$ 18,265.59	\$ 18,630.90	\$ 19,003.52
Yaguarioco	\$ 28,090.10	\$ 28,651.90	\$ 29,224.94	\$ 29,809.44	\$ 30,405.63
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>187,667,40</b>	<b>191,410,64</b>	<b>196,288,86</b>	<b>199,148,68</b>	<b>203,128,60</b>

## Anexo D. Empresa Asesoría Jurídica Bautista

<b>CUADRO TOTAL DE LA INVERSIÓN</b>	
<b>ACTIVO FIJO</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Terreno	21.000,00
Edificio	22.500,00
Vehículo	16.000,00
Muebles y enseres	4.490,00
Equipos de oficina	315,00
Equipos de computación	7.546,00
<b>TOTAL</b>	<b>71.851,00</b>
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	
Marcas y patentes	160,00
Permiso de funcionamiento	250,00
Trámites SRI	120,00
Registro mercantil	140,00
Proyecto	600,00
<b>Total</b>	<b>1.270,00</b>
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	
<b><i>COSTOS DE PRODUCCIÓN</i></b>	
Materia prima directa	132,00
Mano de obra directa	6.153,20
Mantenimiento de vehículo	60,00
<b><i>GASTOS ADMINISTRATIVOS</i></b>	
Sueldos administrativos	2.051,07
Servicios básicos	111,00
Útiles de limpieza	20,00
<b><i>GASTOS DE VENTA</i></b>	
Sueldo vendedor	651,63
Publicidad	2.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>11.188,90</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$84.309,90</b>



## Anexo E. Fotografías de los Emprendimientos en el cantón Pelileo



Estación de Servicio "Pico Núñez"



Centro Veterinario "Animal Health"



Farmacia "Vida Sana"



Ferretería "San Nicolás"



Personal Administrativo de la Cooperativa de Transporte "Flota Pelileo"



Distribuidora "La Economía"





Artesanías de Rubelio Masaquiza



Heladería "Hielero"



Muebles "Ismael"



Ram Jeans



Viveres "Glorita"



Dental Estetic