



POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-37-No.696-2017

OPCIÓN DE
TITULACIÓN:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLÓGICAS AVANZADAS

T E M A :

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LOS
EMPRESARIOS DEL SECTOR CENTRO DEL
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

A U T O R A:

JOHANNA LISETH GIRON MORALES

D I R E C T O R :

LENIN ULLIANOFF BLANCO CRUZ

QUITO - ECUADOR
2021

Autora:



Johanna Liseth Giron Morales

Ingeniera en Gestión Turística y Preservación Ambiental
Candidata a Magister en Administración de Empresas Mención Gestión de
Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Quito
jgiron@est.ups.edu.ec

Dirigido por:



Lenin Ullianoff Blanco Cruz

Economista
Magister en Gerencia Empresarial
MBA Mención Gestión de Proyectos
Doctorado en Ciencias Administrativas
lblanco@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2021 Universidad Politécnica Salesiana.

QUITO – ECUADOR – SUDAMÉRICA

GIRON MORALES JOHANNA LISETH

***MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LOS EMPRENDIMIENTOS DEL
SECTOR CENTRO DEL DISTRITO MESTROPOLITANO DE QUITO***

RESUMEN

Los emprendimientos del sector Centro del DM Quito demuestran falencias al momento de planificar lo que conlleva a un alto riesgo de quiebra por lo que se elabora este modelo de gestión administrativo que busca emprender desde el conocimiento y se apoya en conceptos como mercado objetivo, propuesta de valor e innovación.

Palabras clave:

Emprendimiento, emprendedor, modelo de gestión, innovación, microempresa.

ABSTRACT

The enterprises in the Centro del DM Quito sector show flaws when planning which leads to a high risk of bankruptcy, which is why this administrative management model is developed that seeks to undertake from knowledge and is supported by concepts such as a target market, a proposal for value and innovation.

Keywords:

Entrepreneurship, entrepreneur, management model, innovation, micro-business.

Agradecimiento

A mi Madre por su motivación constante y siempre guiar mi camino.

A mi Padre por su apoyo incondicional.

A mi Hermana por quien me esfuerzo para que siga un ejemplo de perseverancia y dedicación.

A mi Director de Tesis por su tiempo otorgado y conocimientos compartidos.

Tabla de Contenidos

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Situación Problemática. Antecedentes.....	1
1.2. Formulación del Problema.....	2
1.2.1 <i>Problema General</i>	2
1.2.2 <i>Problemas específicos</i>	2
1.2.3 <i>Causas y efectos del problema</i>	2
1.3. Justificación teórica.....	3
1.4. Justificación práctica.....	3
1.5. Objetivos.....	4
1.5.1 <i>Objetivo general</i>	4
1.5.2 <i>Objetivos específicos</i>	4
1.6. Principales resultados	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Marco conceptual.....	6
2.2 Bases teóricas. Discusión de enfoques de diferentes autores.....	7
2.3 Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema.....	9
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	11
3.1 Unidad de análisis.....	11
3.2 Población.....	11
3.3 Tamaño de muestra.....	13
3.4 Selección de la muestra.....	13
3.5 Métodos a emplear.....	14
3.6 Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias.....	14
3.7 Técnicas de recolección de datos.....	15
3.8 Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información.....	16

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	17
4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	17
4.2 Propuesta Metodológica o Tecnológica.....	31
4.2.1 Premisas o supuestos.....	31
4.2.2 Objetivo de la propuesta metodológica.....	33
4.2.3 Objeto de la propuesta	34
4.2.4 Responsables de la implementación y control.....	34
4.2.5 Fases para su puesta en práctica.....	35
4.2.5.1 Mercado Objetivo.....	35
4.2.5.1.1 Ideación y creatividad	36
4.2.5.1.2 Empatizar con el cliente	40
4.2.5.1.3 Segmentación de Mercado	41
4.2.5.1.4 Mapa de empatía	43
4.2.5.1.5 Perfil del cliente	44
4.2.5.1.6 Mapa de valor	46
4.2.5.1.7 Propuesta de valor encajada	47
4.2.5.2 Propuesta de Valor.....	49
4.2.5.2.1 Crear valor para el cliente.....	50
4.2.5.2.2 Lienzo de modelo de negocio Canvas.....	53
4.2.5.2.3 Producto Mínimo Viable.....	68
4.2.5.3 Innovación en los emprendimientos.....	69
4.2.5.3.1 Solución creativa de problemas “CPS”	71
4.2.5.4 Equipo emprendedor.....	72
4.2.5.4.1 Factores del emprendedor.....	72
4.2.5.4.2 Equipo multidisciplinario.....	74
4.2.5.4.3 Cultura emprendedora.....	75
4.2.5.5 Financiamiento.....	75
4.2.5.5.1 Financiamiento según la “Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación” del Ecuador.....	76
4.2.6 Indicadores de evaluación.....	79
4.2.6.1 Herramienta para la adaptación del modelo de negocio.....	82
CONCLUSIONES.....	85
RECOMENDACIONES.....	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	87
ANEXOS.....	93

Lista de tablas

<i>Tabla 1: Causas y efectos del problema.....</i>	<i>2</i>
<i>Tabla 2: Género.....</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 3: Edad.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 4: Nivel de instrucción.....</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 5: ¿Qué factor le motivó a emprender?.....</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 6: ¿Qué factor se le dificultó al iniciar su negocio para lograr emprender?.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 7: ¿Previo a la puesta en marcha de su emprendimiento, usted realizó alguna planificación considerando un estudio de mercado, estudio técnico y estudio financiero de su negocio?.....</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 8: ¿Considera usted tener una buena relación laboral con sus empleados, clientes y proveedores?.....</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 9: ¿Usted mide el desempeño de sus colaboradores?.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 10: ¿Su emprendimiento busca la innovación continua en sus productos o servicios?..</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 11: ¿Organiza las actividades que requiere su emprendimiento asignando un responsable y un plazo de tiempo determinado?.....</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 12: ¿Considera que es importante una adecuada administración de su negocio para alcanzar el éxito esperado?.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 13: ¿Cuenta con socios en su emprendimiento?.....</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 14: ¿Su emprendimiento cuenta con un Plan de Negocios?.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 15: ¿Cómo financió su emprendimiento?.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 16: Componentes de un Plan de Negocios.....</i>	<i>51</i>

Lista de figuras

<i>Figura 1: Género</i>	17
<i>Figura 2: Edad</i>	18
<i>Figura 3: Nivel de instrucción</i>	19
<i>Figura 4: ¿Qué factor le motivó a emprender?</i>	20
<i>Figura 5 ¿Qué factor se le dificultó al iniciar su negocio para lograr emprender?</i>	21
<i>Figura 6: ¿Previo a la puesta en marcha de su emprendimiento, usted realizó alguna planificación considerando un estudio de mercado, estudio técnico y estudio financiero de su negocio?</i>	22
<i>Figura 7: ¿Considera usted tener una buena relación laboral con sus empleados, clientes y proveedores?</i>	23
<i>Figura 8: ¿Usted mide el desempeño de sus colaboradores?</i>	24
<i>Figura 9: ¿Su emprendimiento busca la innovación continua en sus productos o servicios?..</i>	25
<i>Figura 10: ¿Organiza las actividades que requiere su emprendimiento asignando un responsable y un plazo de tiempo determinado?</i>	26
<i>Figura 11: ¿Considera que es importante una adecuada administración de su negocio para alcanzar el éxito esperado?</i>	27
<i>Figura 12: ¿Cuenta con socios en su emprendimiento?</i>	28
<i>Figura 13: ¿Su emprendimiento cuenta con un Plan de Negocios?</i>	29
<i>Figura 14: ¿Cómo financió su emprendimiento?</i>	30
<i>Figura 15: Esquema de Propuesta Metodológica “Modelo de Gestión Administrativo para los de los emprendimientos del sector Centro DM Quito”</i>	35
<i>Figura 16: Esquema de segmentación de mercados</i>	42
<i>Figura 17: Mapa de empatía</i>	44
<i>Figura 18: Perfil del cliente</i>	45
<i>Figura 19: Propuesta de Valor</i>	47
<i>Figura 20: Propuesta de Valor encajada</i>	48
<i>Figura 21: Pasos de un Plan de Negocios</i>	50

<i>Figura 22:</i> Lienzo de Modelo de Negocios Canvas	54
<i>Figura 23:</i> Listado de recursos clave	57
<i>Figura 24:</i> Listado de actividades clave	59
<i>Figura 25:</i> Canales de comunicación según redes sociales	62
<i>Figura 26:</i> Estructura de costos para un producto o servicio	65
<i>Figura 27:</i> Estructura de costos para una comercializadora	66
<i>Figura 28:</i> Estructura de gastos para un producto o servicio	67
<i>Figura 29:</i> Tipos de Innovación	69
<i>Figura 30:</i> Tarjeta de pruebas	81
<i>Figura 31:</i> Tarjeta de aprendizaje	82

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Situación Problemática. Antecedentes

Actualmente, se ha observado que un alto porcentaje de la población del Distrito Metropolitano de Quito ha optado por la creación de emprendimientos. Su población tiene espíritu emprendedor pero la motivación de emprender en Quito es por necesidad debido que desde el año 2017 la capital perdió el empleo pleno, con una tasa de desempleo de 7,8. Por lo que los emprendimientos se han convertido solamente en un autoempleo y no en un generador de plazas de trabajo.

Por otro lado, aunque exista un alto espíritu emprendedor en Quito, se ha sumado la falta de planificación así como una administración desordenada por parte de los emprendedores, siendo estos elementos los que han ocasionado que los emprendimientos sean de bajo tamaño, poco dinámicos y de baja tasa de supervivencia, lo que conlleva a un alto riesgo en el momento de emprender.(Banco Mundial, 2014).

Además, los emprendimientos del Distrito Metropolitano de Quito no son innovadores, lo que hace que sus productos no sean diferenciados en el mercado y carezcan de propuesta de valor, por ende, el emprendimiento no trasciende y solamente funciona hasta máximo 3 años.

Ante lo expuesto, los emprendedores del sector Centro del DM Quito necesitan una herramienta de orientación como un Modelo de Gestión Administrativa que les permita planificar su idea de negocio con bases en conocimientos administrativos e innovación con la finalidad de que en un futuro sus emprendimientos se puedan convertir en una microempresa sostenible que dinamice la economía del sector de los emprendimientos de la ciudad de Quito.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema general

¿Necesitan los emprendedores del sector Centro del DM de Quito un modelo de gestión administrativo que les permita obtener un mejor desempeño en sus negocios?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿La situación de los emprendimientos del sector Centro del Distrito Metropolitano de Quito se debe a la falta de una adecuada planificación?
- ¿La Gestión Administrativa permite un mejor desempeño y disminución de riesgos de los emprendimientos del sector Centro del DM Quito?
- ¿La innovación genera éxito en los emprendimientos para la propuesta de valor y permanecerse vigentes en el mercado del sector Centro del DM Quito?

1.2.3 Causas y efectos del problema

Tabla 1: Causas y efectos del problema

Causas	Efectos
Creación de emprendimientos por necesidad y no por oportunidad en el DM Quito.	Los emprendimientos se convierten en un trabajo por cuenta propia.
Falta de una planificación y adecuada administración de los emprendimientos.	Los emprendimientos presentan un alto riesgo de quiebra debido a su poca dinámica.
Los emprendimientos no son innovadores en su proceso de producción y comercialización.	Los emprendimientos tienen un periodo de vida de máximo 3 años.

Elaborado por: Autora

Fuente: Instituto de la Ciudad (2014). *Conociendo Quito, estadísticas del Distrito Metropolitano*. Recuperado de: <http://institutodelaciudad.com.ec/documentos/folletos/n1/index.html#/22/zoomed>

1.3 Justificación teórica

El desarrollo de la presente investigación servirá en beneficio de la Academia para que sea empleada en futuros estudios respecto a temas de Emprendimientos e Innovación y pueda ser utilizada como metodología para poder estandarizar procesos.

1.4 Justificación práctica

La situación actual del emprendimiento analizada nos muestra la falta de creación de un Modelo de Gestión Administrativo para los emprendimientos del sector Centro del Distrito Metropolitano de Quito, el cual beneficiará principalmente a los emprendedores de las parroquias de Puengasí, Centro Histórico, Libertad, Itchimbia y San Juan, que conforman la Zona Centro del Distrito Metropolitano de Quito.

El Modelo de Gestión Administrativo permitirá ser utilizado por los emprendedores como una herramienta de orientación de su idea de negocio y puedan obtener una planificación adecuada que convierta su emprendimiento en una idea viable que trascienda con el tiempo, sobre todo disminuyendo los riesgos que representa emprender. De esta manera, este modelo dinamizará el sector de los emprendimientos del sector Centro del DM Quito y generará valor.

Mediante este Modelo de Gestión Administrativo, los emprendedores del sector Centro del Distrito Metropolitano de Quito obtendrán confiabilidad en conocimientos administrativos para que en un futuro sus emprendimientos se puedan convertir en una microempresa rentable que permita el desarrollo de la economía de este sector.

La creación del Modelo de Gestión Administrativo permitirá incrementar la inversión e incentivos socioeconómicos del sector Centro Distrito Metropolitano de Quito para las pequeñas economías familiares y organizaciones a la producción diversificada de bienes y servicios.

Los emprendedores de las parroquias que forman parte del sector Centro del Distrito Metropolitano de Quito serán los beneficiarios con el flujo que esta planificación pueda contribuir, fortaleciendo su capacidad administrativa, consecuentemente se mejorarían otros ámbitos del desarrollo de la población de la ciudad, relacionados con la calidad de vida a través de la generación de empleos, que reducirán problemas sociales como la migración, pobreza, desigualdad, inequidad, y desintegración.

Los beneficiarios también son los consumidores de los emprendimientos, quienes adquieren bienes y servicios para satisfacer alguna necesidad específica. Este beneficio radica en la existencia de una alternativa de productos innovadores en el mercado.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Elaborar un Modelo de Gestión Administrativo para los emprendimientos del sector Centro del Distrito Metropolitano de Quito, como herramienta de planificación para los emprendedores, obteniendo un mejor desempeño en el sector de emprendimientos.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar si la situación actual de los emprendimientos del sector Centro del DM Quito se debe a la falta de una adecuada planificación.
- Modelar una planificación basada en conocimientos administrativos en los emprendimientos del sector Centro del DM Quito para la disminución de riesgos en el momento de emprender.
- Proponer la innovación como factor de éxito para la propuesta de valor y trascendencia de los emprendimientos del sector Centro del DM Quito.

1.6 Principales resultados

Ante la problemática existente se propone el presente proceso estratégico y táctico para emprendimientos consolidados y emprendedores potenciales que se atrevan a llevar a cabo su idea de negocio mediante un marco conceptual administrativo para gestionar la productividad, rendimiento y competitividad de los emprendimientos y convertirse en generadores de plazas de trabajo.

Por ende, obtener un mejor desempeño en el sector de los emprendimientos de la Zona Centro de Quito, pero, sobre todo, este modelo sea utilizado como una herramienta de orientación para que el emprendedor fortalezca sus capacidades para una correcta planificación de su emprendimiento y le permita disminuir el factor del alto riesgo que significa emprender.

También se busca que los emprendedores utilicen la innovación como una mejora significativa en su propuesta de valor que garantice su permanencia en el mercado. De esta manera sus emprendimientos puedan convertirse a largo plazo en una empresa de mayor tamaño.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco conceptual

Para el desarrollo de la presente Propuesta Metodológica, es necesario tener presente como base conceptual los siguientes términos:

Emprendimiento

Proceso mediante el cual se identifica una oportunidad y se aplica los recursos necesarios para llevar a cabo la idea de negocio que satisfaga una necesidad o un problema específico, tomando en cuenta los riesgos pertinentes por lo cual se apoyan en la innovación para mantenerse vigentes a largo plazo en el mercado.

Emprendedor

Persona considerada como iniciador de una nueva idea de negocio que sea innovadora en el mercado con la finalidad de obtener una ganancia económica, social o ambiental. Con consciencia del alto riesgo que significa emprender.

Innovación

Es una forma de mejorar el modelo de negocio a través de la originalidad y novedad para reinventarse, es decir, la utilización óptima de los recursos humanos y físicos que generen transformaciones y solucionen un problema, con el afán de conseguir una mejora significativa y mantener una posición el mercado.

Microempresa

Es una empresa pequeña, que tiene una producción de bienes y servicios a menor escala. Según la Clasificación de las MIPYMES del Ecuador, una microempresa debe tener de 1 a 9 empleados máximo, el valor bruto de las ventas anuales debe ser menor o igual a 100 000 dólares. (Reglamento a la Estructura e Institucionalidad de Desarrollo Productivo, 2011).

Modelo de gestión

Es un marco de referencia basado en técnicas procesos y sistemas que las empresas lo adaptan y lo aplican para solucionar un determinado problema o para administrar la empresa.

Proceso administrativo

Es un proceso de planificación, organización, dirección, coordinación y control de los recursos para el cumplimiento de un objetivo organizacional.

2.2 Bases teóricas

La administración como disciplina se ha ido practicando a lo largo de la historia humana desde la época antigua hasta la actualidad, en las diferentes civilizaciones en su diario vivir en la toma de decisiones y distribución de trabajo, se reconoció su importancia para el desarrollo de la sociedad y es así como autores se han interesado en la investigación administrativa, llevándole de lo empírico a lo científico para mitigar lo improvisado, estableciendo enfoques y teorías con bases científicas. (Bueno et al.,2018)

Dentro del enfoque clásico de la administración, “(...) Henri Fayol, desarrolló la llamada *teoría clásica*, que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de principios científicos generales de administración (...)” (Chiavenato, 2007, p.44)

Esta teoría clásica hace énfasis en la estructura, es decir, busca la eficiencia mediante los departamentos y el funcionamiento de la empresa, centraliza la dirección en un jefe principal, organiza desde la dirección hacia la ejecución y desde la organización hacia los otros departamentos.

Otro enfoque clásico de la administración es por parte de la Escuela de Administración científica liderada por Frederick Taylor, que hace énfasis en las tareas de la empresa.

(...) La atención se centra en el método de trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea y en el tiempo estándar para ejecutarla. Esta orientación analítica

y detallada permite la especialización del obrero y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyen la llamada *Organización Racional del Trabajo* (ORT) (...). (Chiavenato, 2007,p.44)

Chiavenato (2007), afirma que según Fayol los principios de administración son los siguientes:

Planeación: avizorar el futuro y trazar el programa de acción.

Organización: construir las estructuras material y social de la empresa.

Dirección: guiar y orientar al personal.

Coordinación: enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.

Control: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.(p.70)

Sherperd et al (2012), sostienen sobre la administración de la innovación que:

Se ha destacado la muy importante función que desempeña la innovación en la evolución de la sociedad. La innovación ha sido fundamental en el desarrollo humano. Es una cuestión central para el desarrollo económico y para la prosperidad a largo plazo. La evidencia histórica demuestra que la innovación ocurre en ciclos, y que cada ciclo está asociado con un tipo específico de industria, o de iniciativa y condiciones.(p.36)

La Association to Advance Collegiate Schools of Business International (CEO) sostiene que “El espíritu emprendedor continuará creciendo y madurando hasta convertirse en una disciplina administrativa claramente diferenciada. Los elementos del espíritu emprendedor surgirán como parte esencial de toda formación de negocios”. Longenecker (2012).

Blank (2013) asegura sobre su metodología de desarrollo de clientes lo siguiente:

El modelo de desarrollo de clientes supone que para acertar serán necesarias varias iteraciones en cada uno de los cuatro pasos. El corazón del proceso es la máxima de «no sólo hay que cometer errores, además hay que planificar cómo aprender de ellos». (p.52)

El desarrollo de clientes expone al modelo de negocios como suposiciones iniciales razonables que piensa el emprendedor de sus clientes por lo que establece como factor clave que el fundador de la idea investigue fuera de la oficina, es decir hablando con los clientes para poder conocer sus problemas y necesidades y por ende poder crear nuevos negocios que resulten repetibles y escalables. Su metodología se basa en 4 pasos en la búsqueda (descubrimientos del cliente y validación del cliente) y en la ejecución (creación del cliente y creación de la empresa). (Blank, 2013)

El Banco Mundial (2014), señala que Ecuador se considera como el país de América Latina con mayor tasa de emprendimiento temprano (TEA), con el 32.6%. También indica que 1 de cada 3 ecuatorianos son emprendedores. Es decir, alrededor de 3 millones de ecuatorianos registraron emprendimientos nacientes. Pero a pesar de Ecuador ser el país con más emprendedores, a su vez es uno de los países en Latinoamérica con más fracasos en sus emprendimientos.

Lasio et al (2020),afirman que:

En Ecuador, a pesar de ser uno de los países de mayor TEA, la innovación proviene de un puñado de emprendedores. Se da que 3 de cada 4 emprendedores ofertan productos y servicios que no son nuevos ni siquiera en el mercado local; mientras que 1 de cada 5 ofrecen productos que no existían en su mercado local, pero sí en otros lugares.(p.37)

2.3 Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema

La base conceptual analizada de los diferentes autores que han aportado con sus teorías, ha ido evolucionando a lo largo del tiempo siendo utilizadas como principios básicos de la administración y a su vez tomados como referencia en el desarrollo de modelos de gestión actualizados e innovadores para ser aplicados en las empresas que anteponen al factor humano como la base de la eficiencia de la organización.

Por lo tanto, la importancia de la administración radica en el mejoramiento del uso de los recursos para el cumplimiento de objetivos de la organización basados en las actividades de planificación, organización, dirección, coordinación y control. Así mismo, esta base conceptual que permite ver la importancia de la aplicación de conocimientos administrativos para la viabilidad de una idea de negocio y la definición de estrategias que lleven a una mayor probabilidad de éxito.

El modelo de gestión administrativo requiere de un marco de referencia basado en teorías que concluyen en técnicas, procesos y sistemas que las empresas lo adaptan y lo aplican para solucionar un determinado problema o para obtener una eficiente administración.

Por otro lado, se puede percibir que administrar un emprendimiento no es lo mismo que administrar una grande empresa, por lo que se requiere de diferentes habilidades a la hora de emprender. Emprender significa innovar para crear valor y que perdure en el tiempo. Sin olvidar que las grandes empresas empezaron como un emprendimiento. Pero a su vez, un emprendimiento busca a largo plazo convertirse en una empresa de mayor tamaño con un modelo de negocios recurrente, rentable y escalable. (Blank, 2013).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Unidad de análisis

Se realizó una investigación de campo por parte de la autora a finales del año 2019 y principios del año 2020 fuera del contexto de la pandemia Covid que actualmente atravesamos, dirigida a los emprendedores del sector Centro del Distrito Metropolitano de Quito, por lo tanto, se consideró la siguiente cobertura geográfica: Zona Centro del Distrito Metropolitano de Quito, comprendidas las parroquias: Puengasí, Centro Histórico, Libertad, Itchimbia y San Juan. Dentro de la cobertura económica: se tomó establecimientos económicos comerciales registrados como microempresas en el SRI, con 1 a 9 empleados, con más de 3,5 años de existencia, con el valor bruto de las ventas anuales menor a 100 000 dólares y el monto de activos hasta 100 000 dólares. Con la percepción de los dueños del negocio como emprendedores.

También se consideró como unidad de análisis a las entidades que fomentan el desarrollo de los emprendimientos del DM de Quito por lo que se tomó como referencia el conocimiento compartido mediante conferencias por webinars y una entrevista por un especialista de Emprendimiento e Innovación de la Escuela de Negocios de la Cámara de Comercio de Quito , el curso de 16 horas denominado “Activa tu emprendimiento” por parte de la Agencia de Promoción Económica ConQuito y el curso de 48 horas “De la idea a un modelo de negocio con start up” impartido por la Unidad de Educación Virtual del Centro de Educación Continua de la Escuela Politécnica Nacional. Así como entrevistas a determinados emprendedores de la zona de estudio e informes del Municipio del DM de Quito.

3.2 Población

El “Modelo de Gestión Administrativo para los emprendimientos del sector Centro del Distrito Metropolitano de Quito”, considera como universo al sector de emprendimientos de la Zona Centro del Distrito Metropolitano de Quito.

El tamaño del universo es 15882¹ para lo cual previamente se tomó datos correspondientes del Censo Económico 2010, basados de acuerdo a la cobertura geográfica y económica que se detallan a continuación en el cálculo del universo.

La población va dirigida hacia dueños de microempresas que se consideran emprendedores de la Zona Centro del DM Quito, que tienen menos de 10 empleados, con un rango de vigencia de 3,5 años con la finalidad de conocer sus fortalezas y debilidades que han presentado para continuar su emprendimiento con éxito.

Cálculo del universo:

- Fuente de Información: Censo Económico 2010
- Cobertura geográfica: Zona Centro del Distrito Metropolitano de Quito. Comprendidas las siguientes parroquias: Puengasí, Centro Histórico , Libertad, Itchimbía y San Juan.
- Cobertura económica: Se consideró establecimientos económicos comerciales registrados en el SRI como microempresas, con 1 a 9 empleados y con más de 3,5 años de existencia. El valor bruto de las ventas anuales debe ser menor a 100 000 dólares y el monto de activos hasta 100 000 dólares. Percepción de dueños del negocio como emprendedores.

Total Universo: 15 882

¹Censo Económico 2010 .Recuperado de Fuente:

<http://institutodelaciudad.com.ec/documentos/folletos/n1/index.html#/22/zoomed>

3.3 Tamaño de muestra

La muestra se refiere al número de personas a encuestar para lo cual se aplicó la fórmula de Nicolás Yani de universo finito, considerando el tamaño del universo es 15 882, se tomó el número del universo de datos del Censo Económico 2010, basados de acuerdo a la cobertura geográfica y económica previamente señalados.

Cálculo de la muestra:

Nicolás Yani < 30 000 → FINITA

z: nivel de confianza = 2 → 95%

p: probabilidad positiva = 50%

q: probabilidad negativa = 50%

n: universo = 15 882

e: error = 5%

$$N = \frac{z^2 * p * q * n}{(e)^2 (n-1) + z^2 * p * q} = \frac{2^2 * 0.5 * 0.5 * 15882}{(0,05)^2 (15882 - 1) + (2)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$N = \frac{15882}{40705}$$

$$N = 390,17$$

$$N = 391$$

Total Muestra: 391

3.4 Selección de la muestra

Conforme la cobertura geográfica y económica del objeto de estudio se contempla como Total Universo: 15882 y la muestra es 391 individuos. Para lo cual, previamente se calculó el universo con datos correspondientes del Censo Económico 2010 y se aplicó la fórmula de Nicolás Yani de universo finito para obtener la muestra.

El método de muestreo a emplear es el probabilístico aleatorio sistemático, es decir se escogió al azar los encuestados conforme las parroquias que forman parte de la Zona Centro

del DM Quito, las cuales comprende: Puengasí , Centro Histórico , Libertad, Itchimbía y San Juan.

3.5 Métodos a emplear

Según Bernal (2010), “El método analítico-sintético estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis).”(p.60)

El Método analítico-sintético fue empleado en la presente investigación para lograr argumentar el problema planteado con bases conceptuales y la verificación de la misma. Mediante este proceso cognoscitivo se estudió cada una de las partes que conforman el objeto de estudio. De esta manera, se cumplió los objetivos planteados y por consiguiente se implementó la propuesta metodológica dirigida a los emprendedores del sector Centro del DM Quito.

3.6 Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias

El “Modelo de Gestión Administrativo para los emprendimientos del sector Centro del DM Quito” identificó como fuente primaria a las encuestas que se realizó a los emprendedores de la Zona Centro del DM Quito, así como las entrevistas realizadas a determinados emprendedores para poder controlar la confiabilidad de los datos obtenidos de las encuestas y a profesionales expertos en el tema de Emprendimiento e Innovación de la Cámara de Comercio de Quito, también webinars del Centro de Estudios de la Cámara de Comercio de Quito , cursos de la Agencia de Promoción Económica ConQuito y de la Unidad de Educación Virtual del Centro de Educación Continua de la Escuela Politécnica Nacional e Informes del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

Como fuentes de información secundaria se recopiló libros de investigación, administración, proyectos, marketing, emprendimiento e innovación, artículos científicos, proyectos de

investigación, revistas de negocios, tesis de maestrías, Informes de entidades reconocidas por el fomento del emprendimiento, entre otros.

3.6 Técnicas de recolección de datos

Se desarrolló la técnica de fichaje, con el fin de ordenar la información que se obtuvo de conferencias, libros, artículos científicos, revistas de negocios, Informes de entidades públicas y privadas, proyectos de investigación, entre otros, para poder realizar el diagnóstico de la situación actual de los emprendimientos del sector Centro del Distrito Metropolitano de Quito.

Se realizó una entrevista a dueños de emprendimientos de la zona de estudio para obtener información más específica de la situación de los emprendimientos y controlar la confiabilidad de los datos obtenidos en las encuestas, así como se entrevistó a un especialista de Emprendimientos e Innovación de la Escuela de Negocios de la Cámara de Comercio de Quito para obtener información sobre la innovación en los emprendimientos.

Además, para el presente estudio se utilizó la técnica de la encuesta dirigida a los emprendedores del sector Centro del DM Quito con el fin medir factores cuantitativos y cualitativos del problema de estudio que permitieron plantear el modelo de gestión administrativo para los emprendimientos.

Instrumentos:

Correspondiendo a las técnicas anteriormente mencionadas, se utilizó como instrumentos a las fichas, donde se registrará los datos obtenidos como banco de información.

El cuestionario se utilizó como instrumento para la entrevista al especialista de Emprendimiento de la Cámara de Comercio de Quito y a determinados emprendedores de la zona de estudio, en el cual se aplicó preguntas abiertas por lo que los entrevistados se vieron obligado a argumentar sus respectivas respuestas.

Así mismo, se utilizó como instrumento al cuestionario para la encuesta dirigida a los emprendedores del sector Centro del Distrito Metropolitano de Quito, donde se planteó en

primer lugar 3 preguntas demográficas del entrevistado para conocer su género, edad, y nivel de instrucción. Por otro lado, se planteó once preguntas cerradas, en su mayoría preguntas dicotómicas y de frecuencia, con el fin de obtener información sobre la problemática presentada.

Considerando que esta encuesta buscó obtener información del manejo administrativo que los emprendedores ponen en práctica, se estructuró preguntas que evidencien los principios administrativos basados en planificación, dirección, organización, coordinación y control.

3.7 Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información.

Para la realización de las encuestas se tomó como herramienta a Formularios de Google que permitió encuestar en línea a los emprendedores del sector centro del DM Quito. Así como los datos obtenidos de las encuestas realizadas en la zona de estudio fueron también procesados por esta herramienta que tabuló los resultados obtenidos mediante gráficos circulares y se otorgó la correspondiente interpretación y resultados de datos de cada una de las preguntas desarrolladas en la encuesta.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados

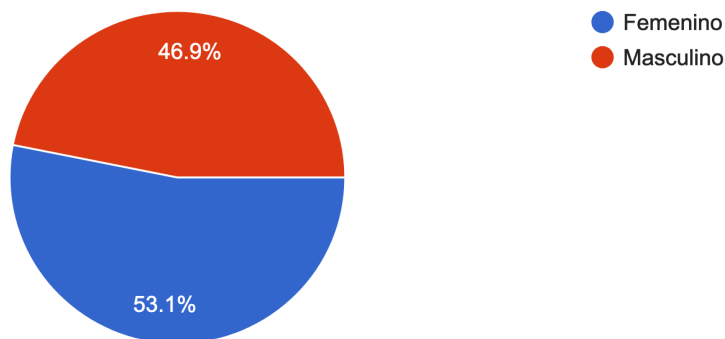
Las encuestas realizadas a los emprendedores del sector Centro del Distrito Metropolitano de Quito permitieron obtener los siguientes resultados de la información analizada e interpretada que se detalla a continuación:

Tabla 2: Género

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje %
Hombre	183	46,9
Mujer	208	53,1
Total	391	100

Elaborado por: Autora

Figura 1: Género



Elaborado por: Autora

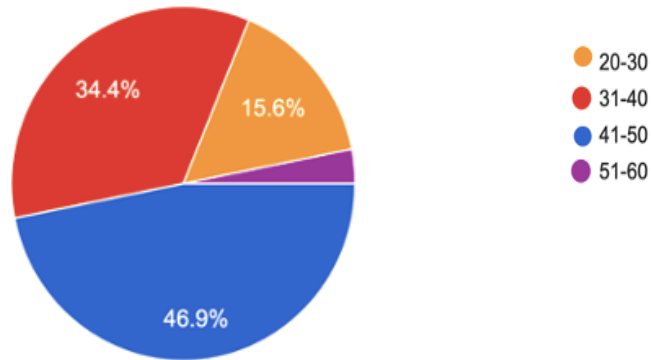
Del análisis de las encuestas se puede determinar que 53.1% de los emprendedores del sector Centro del DM de Quito está formado por mujeres , en tanto que el 46,9 % de la población de la zona esta compuesto por hombres.

Tabla 3: Edad

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje %
20-30 años	61	15,6
31-40 años	135	34,4
41-50 años	183	46,9
51-60 años	12	3,1
Total	391	100

Elaborado por: Autora

Figura 2: Edad



Elaborado por: Autora

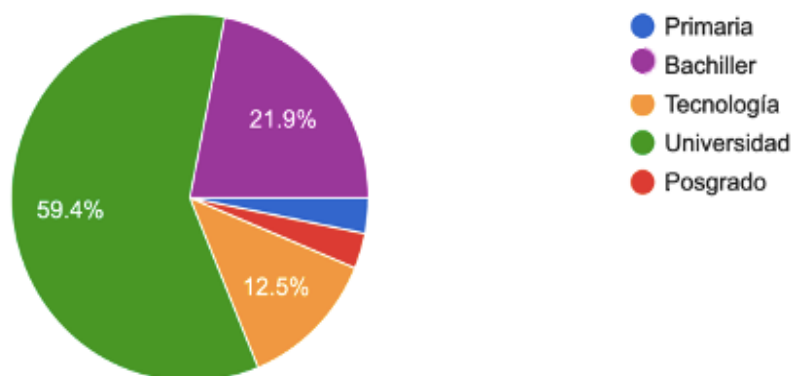
En lo que respecta a la edad de los emprendedores del sector Centro del DM de Quito se distribuye en un 46,9% en población entre los 41 a 50 años, el 34,4% de la población de la zona se encuentra entre los 31 a 40 años, un 15,6% de la población se encuentra entre los 20 a 30 años y el 3,1% de la población está entre los 51-60 años.

Tabla 4: Nivel de instrucción

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje %
Primaria	12	3,1
Bachiller	86	21,9
Tecnología	49	12,5
Universidad	232	59,4
Posgrado	12	3,1
Total	391	100

Elaborado por: Autora

Figura 3: Nivel de instrucción



Elaborado por: Autora

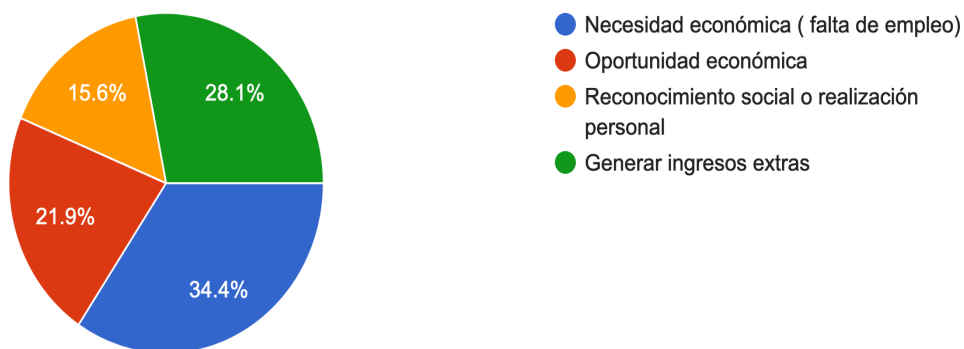
En lo que se refiere al nivel de instrucción de los emprendedores del sector Centro del DM Quito, comprende con un porcentaje de 59,4%, de los emprendedores con instrucción universitaria, seguido con un porcentaje de 21,9% con instrucción de bachiller, 12,5% con instrucción de Tecnología, 3,1% con instrucción de primaria y 3,1% con instrucción de posgrado.

Tabla 5: ¿Qué factor le motivó a emprender?

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje %
Necesidad económica	134	34,4
Oportunidad económica	85	21,9
Reconocimiento social o realización personal	60	15,6
Generar ingresos extras	112	28,1
Total	391	100

Elaborado por: Autora

Figura 4: ¿Qué factor le motivó a emprender?



Elaborado por: Autora

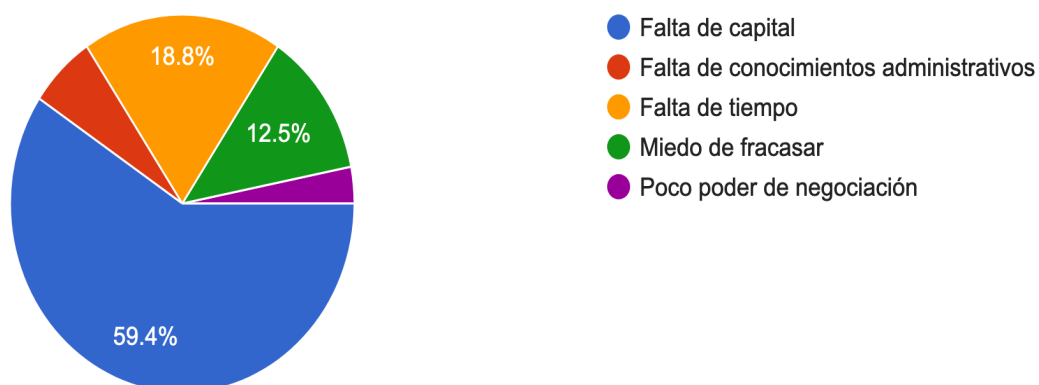
Según el análisis de las encuestas, la motivación que predomina a la hora de emprender en el sector Centro del DM Quito, es la necesidad económica representada con un 34,4% de los emprendedores, seguido por generar ingresos extras con un 28,1%, oportunidad económica con un 21,9% y como reconocimiento social o realización personal representado con un 15,6%.

Tabla 6: ¿Qué factor se le dificultó al iniciar su negocio para lograr emprender?

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje %
Falta de capital	232	59,4
Falta de conocimientos administrativos	25	6,2
Falta de tiempo	73	18,8
Miedo de fracasar	49	12,5
Poco poder de negociación	12	3,1
Total	391	100

Elaborado por: Autora

Figura 5: ¿Qué factor se le dificultó al iniciar su negocio para lograr emprender?



Elaborado por: Autora

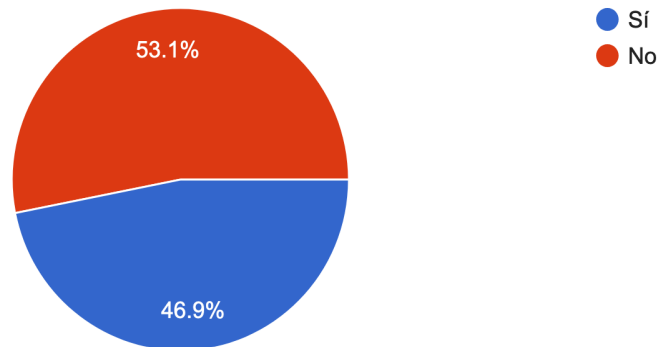
Conforme el análisis de los datos extraídos de las encuestas, el principal factor que se les dificulta a los emprendedores para iniciar su negocio en el sector Centro del DM Quito, es la falta de capital representado con un 59,4% de los emprendedores, seguido por la falta de tiempo con un 18,8%, miedo de fracasar con un 12,5%, falta de conocimientos administrativos con un 6,2% y poco poder de negociación con un 3,1%.

Tabla 7: ¿Previo a la puesta en marcha de su emprendimiento, usted realizó alguna planificación considerando un estudio de mercado, estudio técnico y estudio financiero de su negocio?

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje %
Sí	183	46,9
No	208	53,1
Total	391	100

Elaborado por: Autora

Figura 6: ¿Previo a la puesta en marcha de su emprendimiento, usted realizó alguna planificación considerando un estudio de mercado, estudio técnico y estudio financiero de su negocio?



Elaborado por: Autora

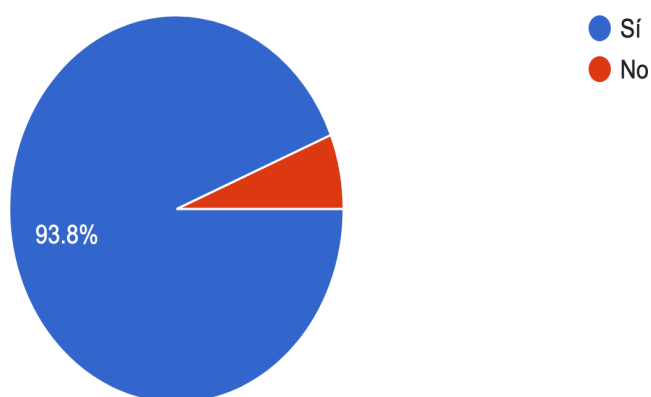
Según el análisis de las encuestas, el 53,1% de los emprendedores del sector Centro del DM Quito no realizaron alguna planificación previa a la puesta en marcha de su emprendimiento, sin considerar algún estudio de mercado, estudio técnico o estudio financiero de su negocio. En tanto que, el 46,9% afirmó que sí planificaron su emprendimiento antes de su funcionamiento.

Tabla 8: ¿Considera usted tener una buena relación laboral con sus empleados, clientes y proveedores ?

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje %
Sí	367	93,7
No	24	6,3
Total	391	100

Elaborado por: Autora

Figura 7: ¿Considera usted tener una buena relación laboral con sus empleados, clientes y proveedores ?



Elaborado por: Autora

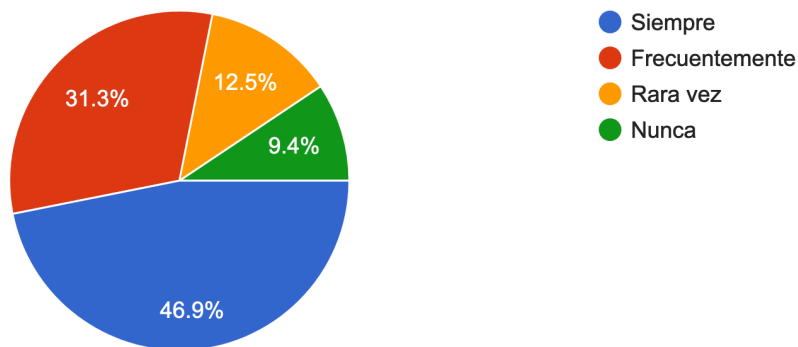
Conforme los datos analizados de las encuestas, el 93,8% de los emprendedores del sector Centro del DM Quito, afirmaron mantener una buena relación con sus colaboradores considerando empleados, clientes y proveedores, en tanto que solamente el 6,3% de los emprendedores de este sector no tienen una buena relación con sus colaboradores.

Tabla 9: ¿Usted mide el desempeño de sus colaboradores?

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje %
Siempre	183	46,9
Frecuentemente	122	31,3
Rara vez	49	12,5
Nunca	37	9,3
Total	391	100

Elaborado por: Autora

Figura 8: ¿Usted mide el desempeño de sus colaboradores?



Elaborado por: Autora

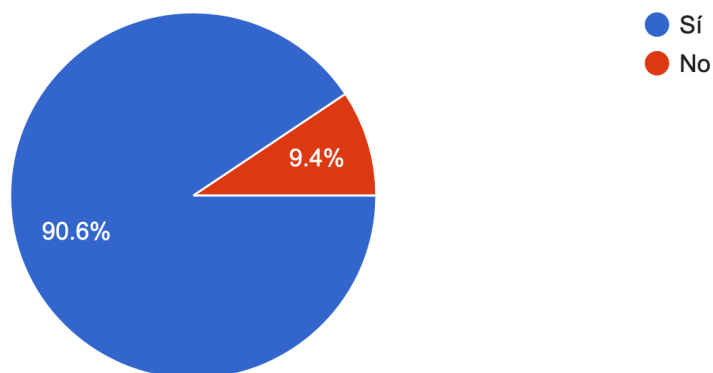
Del análisis de las encuestas se manifiesta que el 46,9% de los emprendedores del sector Centro del DM Quito señaló que siempre miden el desempeño de sus colaboradores, seguido de frecuentemente con 31,3%, rara vez representado con un 12,5% y nunca con un 9,4%.

Tabla 10: ¿Su emprendimiento busca la innovación continua en sus productos o servicios?

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje %
Sí	354	90,6
No	37	9,4
Total	391	100

Elaborado por: Autora

Figura 9: ¿Su emprendimiento busca la innovación continua en sus productos o servicios?



Elaborado por: Autora

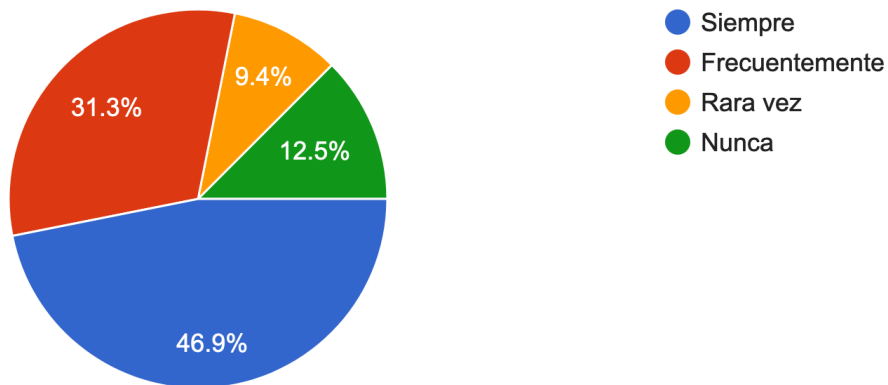
Según el análisis realizado de las encuestas, el 90,6% de los emprendedores del Centro del DM Quito afirman que buscan la innovación continua en sus productos o servicios, en tanto que el 9,4% de los emprendedores no buscan la innovación.

Tabla 11: ¿Organiza las actividades que requiere su emprendimiento asignando un responsable y un plazo de tiempo determinado?

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje %
Siempre	183	46,9
Frecuentemente	122	31,3
Rara vez	37	9,3
Nunca	49	12,5
Total	391	100

Elaborado por: Autora

Figura 10: ¿Organiza las actividades que requiere su emprendimiento asignando un responsable y un plazo de tiempo determinado?



Elaborado por: Autora

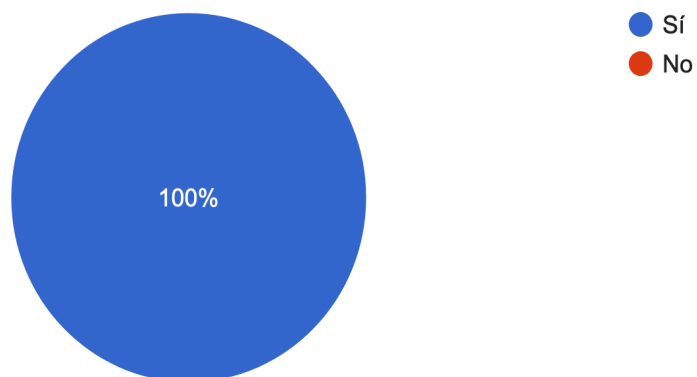
De los datos obtenidos en las encuestas , el 46,9% de los emprendedores del sector Centro del DM Quito señaló que siempre organizan las actividades que requiere su emprendimiento, asignando un responsable y un plazo de tiempo determinado, seguido por frecuentemente con 31,3%, rara vez representado con un 9,4% y nunca con un 12,5%.

Tabla 12: ¿Considera que es importante una adecuada administración de su negocio para alcanzar el éxito esperado?

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje %
Sí	391	100
No	0	0
Total	391	100

Elaborado por: Autora

Figura 11: ¿Considera que es importante una adecuada administración de su negocio para alcanzar el éxito esperado?



Elaborado por: Autora

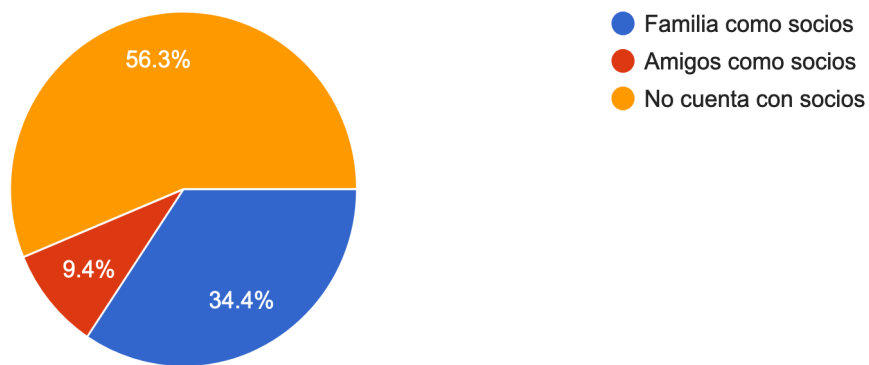
Conforme los datos analizados de las encuestas, la totalidad de los emprendedores del sector Centro del DM Quito consideran que es importante una adecuada administración de su negocio para alcanzar el éxito esperado.

Tabla 13: ¿Cuenta con socios en su emprendimiento?

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje %
Familia como socios	134	34,4
Amigos como socios	37	9,3
No cuenta con socios	220	56,3
Total	391	100

Elaborado por: Autora

Figura 12: ¿Cuenta con socios en su emprendimiento?



Elaborado por: Autora

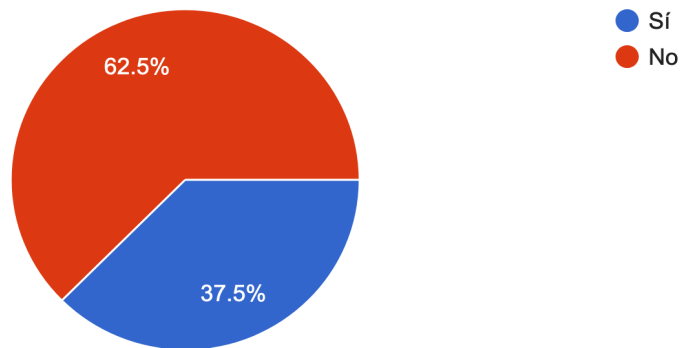
De los datos analizados de las encuestas, el 56,3 % de los emprendimientos del sector Centro del DM Quito no cuentan con socios. Sin embargo el 34,4% de los emprendimientos tienen como socios a familiares y el 9,4% tienen como socios a amigos.

Tabla 14: ¿Su emprendimiento cuenta con un Plan de Negocios?

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje %
Sí	147	37,5
No	244	62,5
Total	391	100

Elaborado por: Autora

Figura 13: ¿Su emprendimiento cuenta con un Plan de Negocios?



Elaborado por: Autora

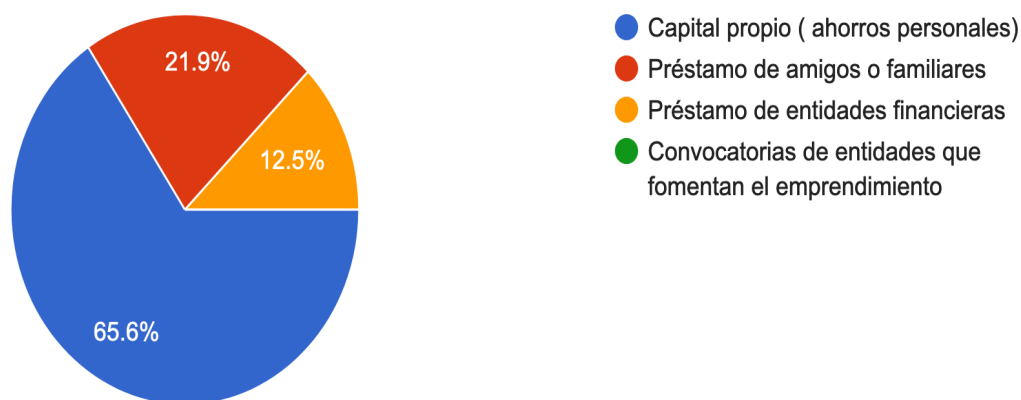
Según los datos analizados de las encuestas, el 62,5% de los emprendedores del sector Centro de DM Quito no cuentan con un Plan de Negocios, en tanto que el 37,5% mencionó que si cuentan con un Plan de Negocios en sus emprendimientos.

Tabla 15: ¿Cómo financió su emprendimiento?

Opción de respuesta	Cantidad	Porcentaje %
Capital propio	256	65,6
Préstamo de amigos o familiares	86	21,9
Préstamo de entidades financieras	49	12,5
Convocatorias de entidades que fomentan el emprendimiento	0	0
Total	391	100

Elaborado por: Autora

Figura 14: ¿Cómo financió su emprendimiento?



Elaborado por: Autora

Conforme el análisis de las encuestas, el 65,6 % de los emprendedores del sector Centro del DM Quito financiaron su emprendimiento con su capital propio o ahorros. Mientras que el 21,9% de los emprendedores realizaron su financiamiento mediante préstamos de entidades financieras y el 12,5% con préstamos de amigos o familiares. Por otro lado, ninguno de los emprendedores de este sector utilizó como fuente de financiamiento a las convocatorias de entidades que promueven los emprendimientos.

4.2 Propuesta Metodológica o Tecnológica

4.2.1 Premisas o supuestos

Ante la problemática existente en los emprendimientos del sector Centro del DM Quito sobre la falta de una planificación adecuada, se elaboró una Propuesta Metodológica titulada “Modelo de Gestión Administrativo para los emprendimientos del sector Centro del Distrito Metropolitano de Quito” que busca emprender desde el conocimiento.

Más de la mitad de los emprendedores del sector Centro del DM Quito no realizó algún tipo de planificación previo a la puesta en marcha de su emprendimiento. Lo que significa que los emprendedores no realizaron un estudio de mercado, técnico y financiero previo de su idea de negocio que les haya permitido ver la viabilidad del emprendimiento. Consecuentemente, la falta de una planificación adecuada a la hora de emprender podría ser identificado como la principal causa del alto riesgo de quiebra que significa emprender en este sector ya que los emprendimientos no trascienden los 3 años de su funcionamiento.

Por ende los emprendedores del sector Centro del DM Quito no cuentan con alguna herramienta de planificación, aunque un bajo porcentaje de los emprendedores han utilizado un Plan de Negocios, convirtiéndose este plan en una premisa de lo que ya existe en la gestión administrativa en esta zona de estudio.

La motivación que predomina a la hora de emprender en el sector del Centro del DM Quito es la necesidad económica, es decir se emprende por la falta de empleo. Por lo que se podría interpretar al desarrollo del emprendimiento solamente como un autoempleo. Por ende, al tener a la necesidad económica como principal factor de motivación y no por oportunidad no se obtendría un mejor desempeño de los emprendedores que permita impulsar el ecosistema de emprendimientos de esta zona puesto que emprenden por necesidad y no por convicción.

Así mismo, el principal factor que se les dificulta a los emprendedores para iniciar su negocio del sector Centro del DM Quito es la falta de capital, lo que significaría que no existen las suficientes facilidades de financiamiento para los emprendedores o a su vez aqueja el desconocimiento de fuentes alternativas de financiamiento por parte de los emprendedores.

Sin embargo, los emprendedores del sector Centro del DM Quito financiaron su emprendimiento con capital propio o ahorros, lo que señala un excelente indicador financiero al iniciar un negocio puesto que no tendrían deudas que pagar en un principio y por ende podrían adquirir más liquidez. Pero ningún emprendedor de este sector acudió a convocatorias de entidades que fomentan el emprendimiento por lo que se ve la importancia de la creación de productos o servicios en base a conocimientos administrativos que les permita participar en convocatorias de capital semilla que estas entidades brindan.

Además, en la gestión administrativa de los emprendimientos del sector Centro del DM Quito, basándose en los principios administrativos de planificación, organización, dirección y control, se expone lo siguiente:

Refente al principio de planificación dentro de la gestión administrativa de los emprendimientos del sector Centro del DM Quito, los emprendedores demuestran tener un bajo nivel de planificación desde antes de poner en marcha su idea de negocio que afecta a su supervivencia en el mercado.

Tomando en cuenta el principio de organización dentro de la gestión administrativa de los emprendimientos del sector Centro del DM Quito, en un alto porcentaje los emprendedores de este sector organizan las actividades que requiere su emprendimiento asignando un responsable y un plazo de tiempo determinado. Reflejando la aplicación del principio de organización en la administración de los emprendimientos de esta zona, aunque se evidenció problemas a la hora de delegar funciones a su equipo de trabajo ya que el emprendedor quiere hacer solo por su propia cuenta todas las actividades del emprendimiento.

Considerando el principio de dirigir dentro de la gestión administrativa de los emprendimientos del sector Centro del DM Quito, el poder de dirigir del emprendedor es óptimo puesto que un buen porcentaje mantiene una buena relación con sus colaboradores ya sean externos o internos como los clientes, proveedores y empleados. Por lo que se demostró un gran potencial de liderazgo en los emprendedores de la zona de estudio.

Estimando el principio de control dentro de la gestión administrativa de los emprendimientos del sector Centro del DM Quito, en un alto porcentaje los emprendedores si miden el desempeño de sus colaboradores. Lo que permite ver la habilidad del emprendedor de esta

zona para administrar bajo este principio y poder medir el desempeño de sus emprendimientos.

Por otro lado, más de la mitad de los emprendimientos del sector Centro del DM Quito no cuentan con socios en sus emprendimientos y los que tienen socios en su mayoría son con familiares que con amigos. Lo que permite tomar en consideración la necesidad de aliarse con socios como inversionistas para que pueda crecer el emprendimiento y perduren a largo plazo. Así como fomentar el interés de la administración del negocio en los miembros jóvenes de la familia para que los emprendimientos puedan seguir de generación en generación.

Los emprendedores del sector Centro de Quito afirman que buscan la innovación continua en sus productos o servicios. Lo que significa que los emprendedores perciben la necesidad de innovar para que su negocio perdure y trascienda en el tiempo. Aunque los emprendimientos tienen un periodo de vida de máximo 3 años debido a que no son innovadores en sus productos o en sus procesos como producción y comercialización.

Finalmente, cabe mencionar que existe la aceptación por parte de los emprendedores del sector Centro del DM Quito de la creación de un modelo de gestión administrativo como propuesta de mejora, debido que reconocieron la importancia de la administración como herramienta para llegar al éxito del emprendimiento.

4.2.2 Objetivo de la propuesta metodológica

Elaborar una herramienta de planificación para los emprendedores del sector Centro del Distrito Metropolitano de Quito mediante un Modelo de Gestión Administrativo, obteniendo un mejor desempeño en el sector de emprendimientos.

4.2.3 Objeto de la propuesta

El Modelo de Gestión Administrativo para los emprendimientos del sector Centro del Distrito Metropolitano de Quito fue tratado sobre el proceso de planificación de los emprendimientos del sector Centro del DM Quito, considerando a los emprendimientos de la siguiente cobertura geográfica: comprendidas las parroquias: Puengasí, Centro Histórico, Libertad, Itchimbia y San Juan. Dentro de la cobertura económica: se tomó establecimientos económicos comerciales registrados como microempresas en el SRI, con 1 a 9 empleados, con más de 3,5 años de existencia, con el valor bruto de las ventas anuales menor a 100 000 dólares y el monto de activos hasta 100 000 dólares. Con la percepción de los dueños del negocio como emprendedores.

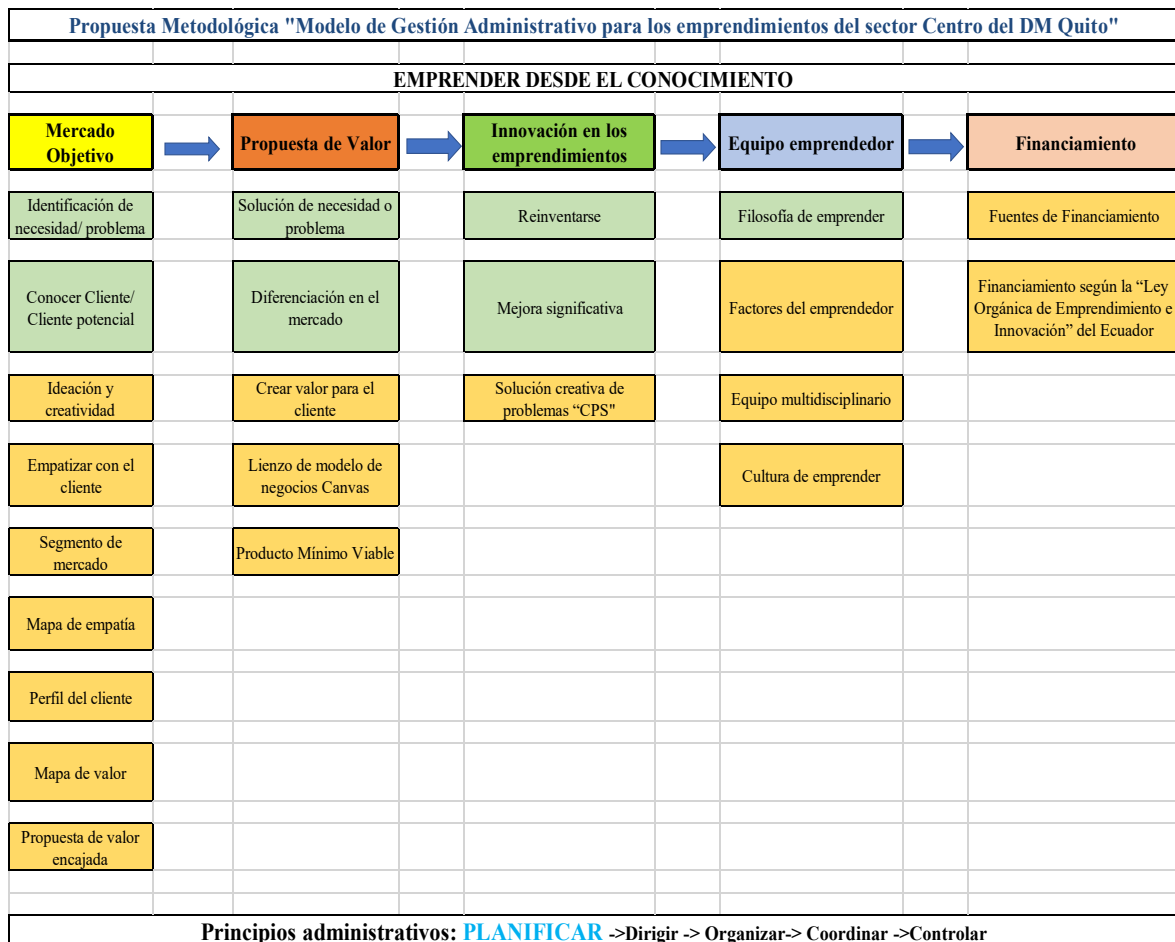
Esta metodología se realizó mediante un proceso estratégico y táctico basado en un marco conceptual administrativo que pretendió gestionar la productividad, rendimiento y competitividad para obtener un mejor desempeño en el ecosistema de los emprendimientos del sector Centro del DM de Quito.

4.2.4 Responsables de la implementación y control

El responsable de la implementación y control del Modelo de Gestión Administrativo para los emprendimientos serán los dueños de las microempresas con autopercepción de emprendedores del sector Centro del Distrito Metropolitano de Quito. De esta manera, la presente metodología se pueda convertir en una herramienta de planificación para que el emprendedor fortalezca sus capacidades bajo principios administrativos consecuentemente pueda mitigar el alto riesgo que significa emprender y perdure a largo plazo su emprendimiento, obteniendo un mejor desempeño en el ecosistema de los emprendimientos de este sector a través de sus productos o servicios innovadores con valor agregado.

4.2.5 Fases para su puesta en práctica

Figura 15: Esquema de Propuesta Metodológica “Modelo de Gestión Administrativo para los de los emprendimientos del sector Centro DM Quito”



Elaborado por: Autora

Fuente: Gonzalez,S.(2020).Cinco pilares claves para emprender [Webinar].Centro de Estudios de la Cámara de Negocios de Quito.

4.2.5.1 Mercado Objetivo

El emprendimiento requiere identificar que necesidad o problema satisfacer y poder llegar al cliente potencial para lo cual se explicará los siguientes conceptos: Ideación y creatividad, Empatizar con el cliente, Segmentación de Mercado, Mapa de empatía, Perfil del cliente, Mapa de valor y Propuesta de valor encajada que se detallan a continuación:

4.2.5.1.1 Ideación y creatividad

La ideación es el primer paso para emprender, se refiere a la incubación del emprendimiento, reconociendo que la idea de negocio que tenga potencial puede venir desde el conocimiento, experiencia o hobbies de las personas pero se debe identificar cual es la idea que pueda trascender y no quedar solo en un sueño de emprender para que los emprendedores se conviertan de soñadores a hacedores . Para esto existen metodologías que permiten despertar el lado creativo y llegar a la consolidación de las ideas.

Para obtener una idea de negocios tiene que estar entre lo que yo sé, lo que sé hacer, lo que quiero hacer y lo que el mercado necesita. Es decir, la idea de negocio no sólo debe ser buena para la persona que la crea sino también para las personas que les interese y tomen la decisión de comprar el producto o servicio que se desea ofrecer. Denominando a estas personas interesadas en el producto o servicio como clientes potenciales.

Por lo tanto, se debe pensar en lo que el cliente potencial del producto o servicio está buscando, identificando cual es la necesidad o problema del cliente y poder resolverlo, consecuentemente saber que es lo que el mercado requiere.

La idea de negocio se obtiene de una necesidad o un problema. Entendiendo por necesidad como todo aquello que la mayoría de personas consideran como indispensable para sus vidas, conforme la Pirámide de Maslow ya sean necesidades fisiológicas o básicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de autoestima y necesidades de autorrealización. A diferencia de la necesidad, el resolver un problema de un cliente potencial sería una solución más específica y por ende es un mercado más limitado de tamaño.

De la idea potencial se debe buscar la información pertinente conforme el ámbito en que la idea de negocio se desarrolle con la finalidad de conocer el entorno y poder analizar los aspectos que resulten como oportunidad o amenaza del emprendimiento.

La idea potencial obtenida por más que parta de un conocimiento científico o de una intuición no es suficiente para garantizar su éxito, puesto que esta idea no depende solamente del emprendor sino principalmente del mercado, por lo tanto, el emprendedor debe salir de su oficina y buscar interactuar con las personas a las que va dirigido su producto o servicio para poder recibir una retroalimentación de esta interacción y comprender si la idea de

negocio se venderá o no. Además es importante saber a que tipo de personas les interesa lo que estamos ofreciendo y que percepción tiene del producto o servicio ofrecido.

La idea de negocio debe estar dentro de una realidad socioeconómica para aprovechar un mercado y demostrar que es una oportunidad de negocios.

Métodos para afinar las nuevas ideas desde la creatividad:

- Técnica de las 3i : Hay que tomar en cuenta que al inicio de querer emprender, no hay que concentrarse en una sola idea de negocio, es importante contar con un listado de ideas que se considere puedan lograr tener éxito. Para esto se puede utilizar la “técnica de las 3i” que consiste en hacer un listado de todas las ideas, preferiblemente hasta 15 ideas, de las cuales se debe analizar si son de influencia , importancia e innovación , de tal modo que la idea que mas “i” obtengan será la idea potencial.
- Análisis de defectos: inventariar las funciones del producto o servicios.
- Método MMI: más o menos interesante, toma en cuenta las ventajas y desventajas de la idea de negocio y resaltar los aspectos que requieran una exploración complementaria.
- Grupo nominal: los participantes de un grupo enuncian y jerarquizan los conceptos relacionados al tema.

Fuentes de ideas:

- Experiencia profesional adquirida: ver y comprender necesidades del mercado.
- Una pasión: motivación, aficiones o hobbies.
- La idea inesperada: vida cotidiana
- La idea de resolución de un problema
- La idea generada en un viaje al extranjero
- La búsqueda deliberada de una idea: franquicias, explotación de una patente, consulta de sitios especializados.
- Identificación de necesidades no cubiertas: descubrir necesidades que no estén cubiertas por la oferta y ser el primero en ofrecer.
- Observación de tendencias: lanzar una moda.

- Cambios en la normativa legal: valorar el cambio de la normativa en el entorno.
- Observación de deficiencias ajenas: cubrir las deficiencias de la competencia.
- Factores de cambio demográfico y social: observar la segmentación de mercados como una oportunidad para negocios específicos.
- Observación de generaciones: tomar en cuenta que los millenials (personas nacidas en los años 1980-1999) son la población de mayor cantidad de población actual por lo tanto se debe ver su estilo de vida como oportunidad de negocio, así también otras generaciones como los baby boomer (personas nacidas en los años 1946-1964), generación x (personas nacidas en los años 1965-1979).
- Literatura sobre creación de empresas y de prensa actual: sirven para definir las ideas, así como para mantenerse actualizados sobre temas de emprendimiento.
- Organismos empresariales y organismos públicos con apoyo a emprendedores: entidades que ayudan en el desarrollo de ideas de negocio y cuentan con bancos de ideas e información pertinente como los nuevos yacimientos de empleo ² así como organismos financieros. Estos organismos pueden ser: Cámara de Comercio de Quito, Agencia de Promoción Económica ConQuito, MUYU, EmprendeFe, BanEcuador, Corporación Financiera Nacional, Banco del Pacífico, entre otros.

Someter a prueba la idea

Se requiere de recursos para poner a prueba la idea y verificar que la oportunidad encontrada se puede transformar en una realidad, más adelante de este presente estudio se explicará como llevar la idea de negocio hacia el mercado para poder validar su aceptación.

² Los nuevos yacimientos de empleo nacen para satisfacer las necesidades emergentes de la sociedad, utilizando el empleo requerido que se presenta conforme los cambios en el entorno sean causados por ámbitos económicos, sociales, políticos, ambientales. legales, tecnológicos, etc. (Filion et al, 2011)

Al ser un negocio nuevo no existe un pasado del cual hacer proyecciones por lo que es realmente importante preguntar directamente al consumidor potencial para saber la aceptación el producto por medio de sus expectativas y poder analizar si hay la cantidad suficiente de clientes que quieran adquirir el producto.

Otro aspecto a considerar son los steak holders que son tomados en cuenta como los dueños de los recursos necesarios para el desarrollo del producto o servicio dentro del modelo de negocios y convencerlos que existen los recursos financieros y el valor del producto.

Para plasmar la idea se deben cuestionar los siguientes aspectos:

- Ideas por escrito: redactar las ideas esenciales de negocio y la forma como se pretenden llevar a cabo.
- Licencias de apertura: Verificar si es necesario un tipo de licencia de apertura conforme la actividad de negocio.
- Ubicar el negocio: la ubicación del local depende del tipo de negocio, aunque actualmente se realizan las entregas a domicilio y ya no se requeriría de contar con un local.
- Buscar un sitio en el mercado: ver la viabilidad técnica del negocio con costes de inversión y tiempo, reconocer a quien se le va a vender el producto o servicio y a quien se le va a comprar los insumos.
- Estudio de la dimensión del negocio: expectativas de ingresos, marcando objetivos y gastos, con diferentes escenarios como pesimista, optimista y realista.
- Calcular los recursos necesarios: identificar la inversión inicial, reconocer el capital disponible y en caso de requerir de mayor capital recurrir a fuentes de financiamiento como créditos bancarios, socios capitalistas, ángeles inversionistas ³, etc.

³ ángeles inversionistas considerados como inversores, prestadores de capital a una startup o empresas emergentes, generalmente a cambio de participación accionaria. (Ortiz, 2020)

Cuando ya se haya identificado la idea potencial, hay que transformarla en un modelo de negocios, es decir, ver la forma en que el emprendimiento crea valor para sí mismo mientras ofrece productos a sus clientes. Para esto se debe tomar dos aspectos, el primero en relación con la dinámica, los procesos y recursos que el emprendimiento debe invertir para producir los bienes o servicios que serán ofrecidos al mercado, otro aspecto es la relación del emprendimiento con los clientes y los ingresos que provendrán al emprendimiento a través de esta relación emprendimiento-cliente. De este modo, entender lo que se ofrece y como ejecutarlo.

4.2.5.1.2 Empatizar con el cliente

Al contar con una idea de negocio potencial que se pueda convertir en un emprendimiento, el siguiente paso es determinar quienes serán los clientes, basándose en una hipótesis para descubrir a quienes se venderá los productos o servicios. De este modo, empatizar con el cliente ayuda a definir un modelo de negocios que parta desde la visión del cliente ajustado a sus necesidades.

Es importante saber a que tipo de personas les interesa el producto o servicio que se está ofreciendo así como saber que percepción tienen del producto o servicio, por tal motivo es indispensable definir a que segmento de mercado se va a dirigir así como conocer al cliente, que se lo puede realizar mediante la herramienta de mapa de empatía.

Empatizar con el cliente significa ponerse en los zapatos del cliente, saber que es lo que quieren y esperan del producto o servicio. Es crear un acercamiento directo para poder conocerlos y satisfacer sus necesidades.

Blank (2013) afirma que “Una de las mejores maneras de entender a los clientes, ya sean consumidores o empresas, es descubrir cómo «trabajan» y anotarlo, describiendo uno de los días de su vida”. (p.94).

Los productos o servicios satisfacen algún problema o necesidad por lo que se requiere el conocimiento profundo del comprador para saber como resuelven sus problemas, consecuentemente descubrir su motivación de compra mediante una descripción completa

de un día de la vida del cliente y ver que factores influyen en su decisión de compra así como hablar con el cliente de una manera directa para comprender la relación problema-cliente despejando las suposiciones de creer saber que es lo que el cliente quiere.

De esta manera, si se empatiza con el cliente desde sus hábitos diarios, se podrá saber que necesidad o problema satisfacer para demostrar el impacto que pueda generar el nuevo producto o servicio y llegar a ser parte del día a día del cliente. Es importante empatizar con el cliente para plantear una segmentación de mercado enfocada desde las reales necesidades del cliente y no desde las suposiciones.

4.2.5.1.3 Segmentación de Mercado

El mercado es demasiado grande, la demanda está conformada por diferentes tipos de segmentos de mercados debido a que las necesidades de los clientes son distintas, por ende no existe un producto en el mercado que esté dirigido a todo el mundo, no se puede vender todo a todos , es decir, todo producto o servicio requiere de un segmento de mercado definido.

La división del total del mercado en un tamaño reducido se conoce como segmentación de mercados, conformando a un grupo más pequeño e integrando a personas con preferencias y hábitos similares donde se pueda ofrecer un producto diferenciado a cada uno de los grupos objetivo acorde a sus necesidades o problemas. Además, esta segmentación permite conocer la demanda del producto o servicio y ahorrar recursos del emprendimiento a la hora de invertir en publicidad hacia el público correcto.

Las variables de segmentación de mercado serán diferentes, dependiendo del eje de negocio de cada emprendimiento, se utilizará una combinación distinta , estas variables pueden ser geográficas, demográficas, psicográficas y de conducta compuestas de la siguiente manera que se detalla a continuación:

Figura 16: Esquema de segmentación de mercados

SEGMENTACIÓN DE MERCADO	
Geográfico	Áreas de distribución del producto
	Diferencias culturales
	Movilidad geográfica
Demográfico	Edad
	Sexo
	Renta doméstica
	Nivel de educación
	Clase social
Psicológico	Estado
	Personalidad
	Estilo de percepción
Estilo de Vida	Actitudes acerca de si mismo, otros
	Grupos de referencia
	Roles sociales
Uso del producto	Correlación entre Variables demográficas y psicológicas
	Frecuencia de uso para un producto
	Lealtad a la marca
Beneficios del producto	Actitudes hacia el producto
	Rendimientos o prestaciones esperadas
	Necesidades cubiertas por el producto
	Percepciones de marca
	Satisfacción

Elaborado por: Autora

Fuente: Carillo, K. Pazmiño, J. (2020). *Activa tu emprendimiento*. ConQuito. <https://cedia.zoom.us/j/97171606180>

Kotler y Armstrong (2013), aseguran que los requisitos para la segmentación eficaz son los siguientes:

Medibles. Pueden medirse el tamaño, el poder adquisitivo y los perfiles de los segmentos.

Accesibles. Los segmentos de mercado pueden ser efectivamente alcanzados y atendidos.

Sustanciales. Son lo suficientemente grandes o rentables para atenderlos. Un segmento debe ser el grupo homogéneo más grande posible (...)

Diferenciable. Los segmentos son conceptualmente distinguibles y responden de manera diferente(...)

Abarcables. Es posible diseñar programas eficaces para atraer y atender a los segmentos. (...)(p.174).

Al determinar el segmento de mercados, el emprendimiento tendrá la oportunidad de saber a cuales clientes atender y descartar a los segmentos que no sean pertinentes , de este modo, se prioriza los recursos dirigidos hacia el segmento pertinente y se conocerá quienes serán los compradores del producto o servicio.

4.2.5.1.4 Mapa de empatía

Se tomará la visión del cliente como punto de partida para una iniciativa de emprendimiento, basándose en la perspectiva del cliente para poder crear un modelo de negocio.

El mapa de empatía es una herramienta que sirve para ampliar la información demográfica del segmento de mercado con un conocimiento profundo del entorno, comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de los clientes. Es el primer paso para poder diseñar el perfil de los clientes a quienes están dirigidos los productos o servicios.

Esta herramienta está diseñada para comprender la relación emocional que el cliente puede llegar a tener de algún producto o servicio, que responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué piensa y siente? en esta pregunta se enumera todos los aspectos que al parecer importan al cliente, sean cuestionamientos, miedos, aspiraciones, anhelos, etc.
- ¿Qué ve? en esta pregunta se hace una descripción del entorno del cliente y las posibilidades que el mercado le ofrece.
- ¿Qué dice y hace? se mide en esta pregunta la actitud que el cliente tiene, su aspecto y comportamiento.
- ¿Qué escucha? en esta pregunta se descubre lo que su entorno dice, sean amigos, familia, personal, etc, cual es su actitud, quienes influyen su comportamiento, también toman en cuenta los canales que emplea el cliente para recibir información del entorno.
- ¿Cuáles son sus esfuerzos? esta pregunta se refiere a los esfuerzos o dolores, es lo que el cliente ejecuta cuando vence diferentes obstáculos para alcanzar lo que anhela, los riesgos que asumirá y aquellos que no tomará.
- ¿Cuáles son los resultados o beneficios? esta pregunta se refiere a los resultados, mediante la información del cliente poder detectar las necesidades reales del cliente, la forma de como mide el éxito y como podría alcanzar sus objetivos.

Figura 17: Mapa de empatía



Fuente: Unidad de Educación Virtual del Centro de Educación Continua de la Escuela Politécnica Nacional. (2020). *De la idea a un modelo de negocio con startup*. <https://mooc.virtualepn.edu.ec/mod/page/view.php?id=34066>

De una manera gráfica, el mapa de empatía permite obtener respuestas para conocer la caracterización del cliente y poder acercarnos más a los clientes para cautivarlos con los productos y servicios ofrecidos. Además, tomando en cuenta que muy probablemente, el producto o servicio está dirigido a distintos tipos de segmentos de mercado, se debería hacer un mapa de empatía para cada segmento detectado con la finalidad de consolidar la hipótesis inicial del tipo de cliente y reprogramarlos las veces que sea necesario.

4.2.5.1.5 Perfil del cliente

El perfil del cliente agrupa de una manera estructurada los posibles trabajos, frustraciones y alegrías de un segmento de mercado, detalladas a continuación:

- Trabajo(s) del cliente: se define como aquella tarea o actividad que los clientes intentan resolver en su vida personal o laboral.

Estos trabajos del cliente pueden ser funcionales (tareas específicas), sociales (quedar bien en el círculo social para ganar poder o status), personales o emocionales (estado emocional).

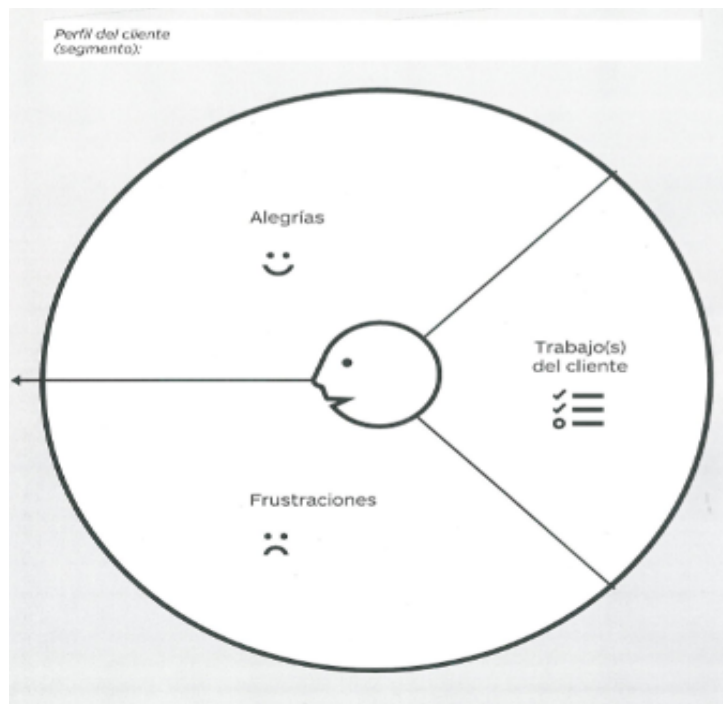
- Frustraciones: se refiere a los riesgos u obstáculos que se enfrentan los clientes al realizar alguna tarea sea de tipo personal o laboral.

Estas frustraciones o molestias pueden ser producidas como efectos secundarios, obstáculos (falta de tiempo, desconocimiento, etc) o por riesgos (lo que le frena al cliente para comprar el producto).

- Alegrías: comprende los resultados o beneficios concretos que quieren conseguir los clientes de algún producto o servicio.

Alegrías conocidas también como resultados y beneficios pueden ser alegrías necesarias (esencial para la solución, cumple con la necesidad), alegrías esperadas (a las que están acostumbrados), alegrías deseadas (encantaría tener) y alegrías inesperadas (ver más lejos).

Figura 18: Perfil del cliente



Fuente: Carillo, K. Pazmiño, J. (2020). *Activa tu emprendimiento*. ConQuito. <https://cedia.zoom.us/j/97171606180>

4.2.5.1.6 Mapa de valor

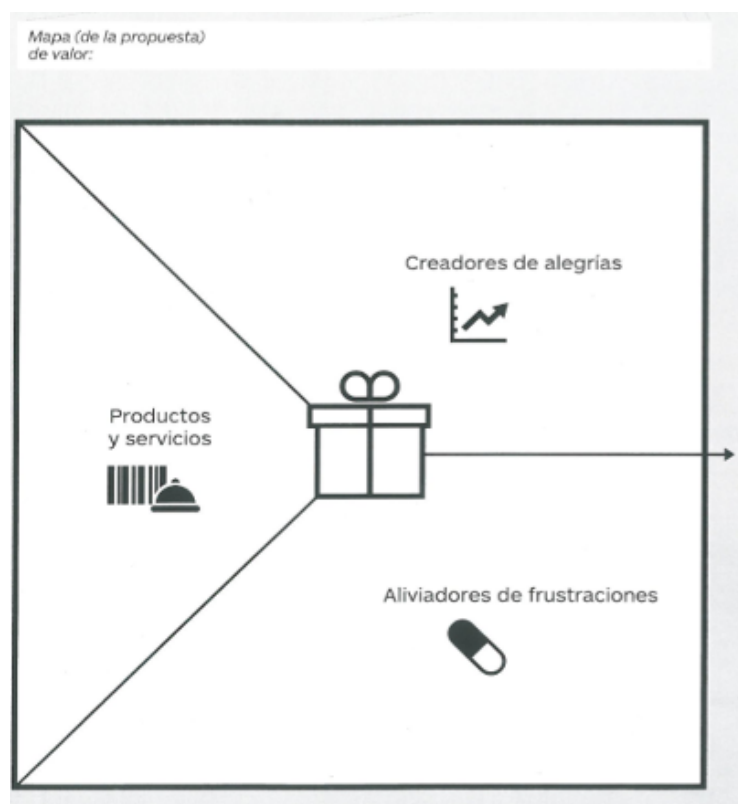
Una vez conocido el cliente se define la propuesta de valor, se plantea una propuesta de valor diferente para cada segmento. Para lo cual es importante concentrarse en los trabajos, dolores y beneficios que resulten más relevantes para el cliente, fijarse en trabajos no satisfechos, dolores no resueltos y beneficios no conseguidos, enfocarse en pocos trabajos, dolores y beneficios y hacerlos muy bien.

Además para buscar esta propuesta de valor, se debe, ir más allá de los trabajos funcionales y atacar trabajos sociales y emocionales, alinearse a lo que el cliente considere como calidad, enfocarse en trabajos, dolores y beneficios que tienen la mayor cantidad de clientes o por los cuales estén dispuestos a pagar más , salir de la rutina y ser mejor que la competencia en más de una dimensión, no ser mejores en precio porque siempre va a haber quien venda más barato.

El mapa de valor describe las características de una propuesta de valor específica de un modelo de negocio. Está compuesto por los siguientes elementos:

- **Productos y servicios:** es lo que se ofrece al cliente, sea el bien tangible o intangible del cual se construye una propuesta de valor. Responde a la pregunta: ¿Qué ofrecemos?
- **Aliviadores de frustraciones:** se considera las frustraciones que más sobresalen, no hace falta resolver todas, es decir, generar más alegrías para apalancar las frustraciones del cliente. Responde a la pregunta: ¿Cómo lo alivian?
- **Creadores de alegrías:** se refiere a generar beneficios, marcar la diferencia en el mercado, crear alegrías en todos los niveles. Responde a la pregunta: ¿Cómo crean alegrías?

Figura 19: Propuesta de Valor



Fuente: Carillo, K. Pazmiño, J. (2020). *Activa tu emprendimiento*. ConQuito. <https://cedia.zoom.us/j/97171606180>

Para la elaboración de la propuesta de valor, se sugiere hacer un listado que incluya todos los beneficios del producto o servicio, enlistando la mayor cantidad de los beneficios en las etapas de preventa, venta y post venta del producto o servicio, tomando en cuenta que mientras más beneficios se tenga, será más fácil de definir la solución que busca el cliente.

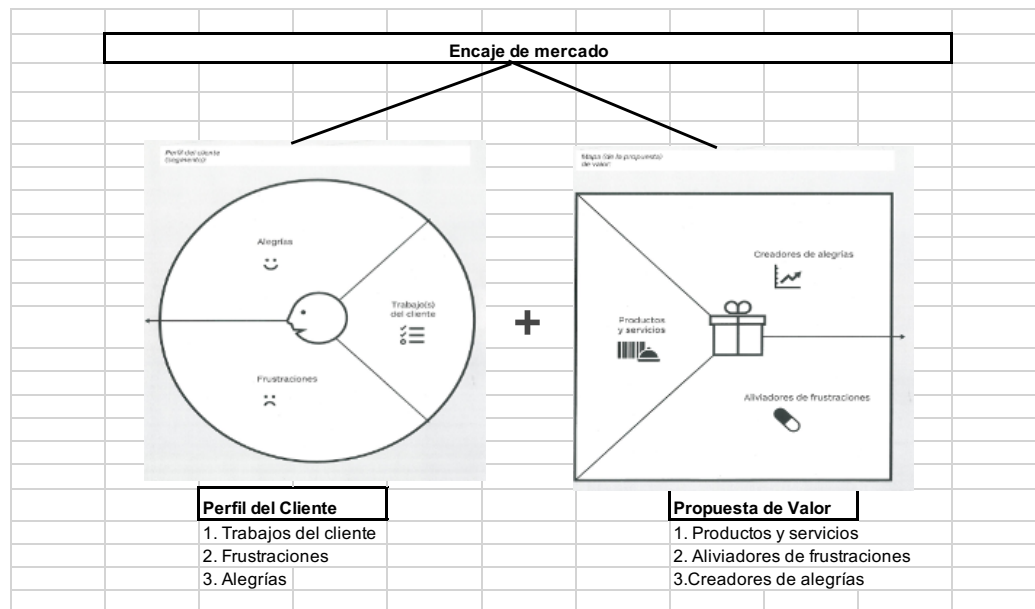
4.2.5.1.7 Propuesta de valor encajada

La propuesta de valor encajada se alcanza cuando se acoge sobre los trabajos importantes, se alivia las frustraciones extremas y se crea las alegrías esenciales para los clientes. Es un proceso difícil para lograrlo y llegar a mantenerlo pero esta es la esencia del diseño de la propuesta de valor que se puede comprobar mediante tres aspectos que se detalla a continuación:

Para comprobar la propuesta de valor encajada, primero se debe verificar el encaje de mercado, hay que comparar los elementos del mapa del perfil del cliente con los elementos del mapa de la propuesta de valor realizado previamente, con la finalidad de ver si los trabajos del perfil del cliente cuadran con los productos y servicios de la propuesta de valor, las frustraciones cuadran con los aliviadores de frustraciones y las alegrías cuadran con los creadores de alegrías. De esta manera, se aborda con la propuesta de valor a los trabajos, frustraciones y alegrías relevantes del cliente.

Segundo, este encaje se comprueba cuando los clientes reaccionan de manera positiva a la propuesta de valor y esta encuentra dinámica en el mercado. Tercero, sucede cuando se encuentra con un modelo de negocio escalable y rentable.

Figura 20: Propuesta de Valor encajada



Elaborado por: Autora

Fuente: Carillo, K. Pazmiño, J. (2020). *Activa tu emprendimiento*. ConQuito. <https://cedia.zoom.us/j/97171606180>

Además, para complementar el encaje de mercado de la Propuesta de Valor se debe realizar un análisis de la competencia, considerando que todo producto o servicio presenta competencia sea de manera directa (negocios de la misma línea) o de manera indirecta (

productos sustitutos). Dentro del análisis de la competencia se debe identificar los siguientes puntos:

- ¿Quién es? ¿Qué es?
- ¿Qué hace? ¿Cómo lo hace?
- ¿En que se diferencia de la competencia?

4.2.5.2 Propuesta de Valor

La Propuesta de Valor se refiere al conjunto de beneficios que hacen que el cliente nos escoja frente a la competencia, creando un sentido de diferenciación en el mercado mediante la creación de productos o servicios innovadores que satisfagan alguna necesidad o problema.

Esta Propuesta de Valor debe basarse en los principios de ser relevante, diferente y creíble para convertirse en una ventaja competitiva para ser un emprendimiento sostenible a largo plazo, aumentando el número de clientes y maximizar las ventas. (Aguilar,2020).

Por otro lado, para lograr mantenerse vigentes en el mercado no hay que confiarse en un solo producto porque si la competencia nos alcanza ya se contaría con otro producto y no afectaría gravemente a las ventas, por lo que se debe verificar la propuesta de valor constantemente inclusive si la propuesta que se tenga haya sido sólida por mucho tiempo, de este modo se podrá tener la capacidad para anticiparse en el rediseño de la Propuesta de Valor.

Además, hay que cuestionarse todo el tiempo si la propuesta es creíble por el cliente y si es basada en una ventaja competitiva, sabiendo que para tener una Propuesta de Valor constante se requiere de un cambio constante.

Para llegar a esta Propuesta de Valor se amplían conceptos como: crear valor para el cliente mediante los modelos de negocios, Lienzo de Modelo de Negocios Canvas y Producto Mínimo Viable que nos permite ver como pasar de la idea de negocios al encuentro con el cliente. Conceptos que se detallan a continuación:

4.2.5.2.1 Crear valor para el cliente

Un modelo de negocios describe los pilares sobre los que una empresa crea, proporciona y capta valor para sus clientes para administrar los recursos de manera óptima mediante la estructuración de su idea de negocio, integrando todas las áreas de interés con su respectiva interacción. Por lo tanto, para crear valor para el cliente se lo consigue mediante un Plan de Negocios que se basa en la puesta en práctica de la idea de negocio planteada.

El Plan de Negocios se define como un proceso de reflexión y planeación que guía las actividades diarias durante el procesos de implantación y desarrollo del proyecto para anticiparse a riesgos innecesarios y verificar el cumplimiento de los objetivos planteados. Es un plan dinámico, que se va renovando con el tiempo de acuerdo a los resultados que se vayan obteniendo en función de los cambios que se presenten en el entorno, generando nuevas alternativas de acción.

Una de las principales causas de fracaso de los negocios es la falta de planeación que conlleva a una mala gestión administrativa. Así como otro factor que limita al emprendedor es no tener un Plan de Negocios por escrito al creer que llevar las ideas en su mente es suficiente. Por tales motivos, es importante la creación de un plan de negocios para evitar errores, disminuir riesgos y aumentar la probabilidad de éxito.

Figura 21: Pasos de un Plan de Negocios



Elaborado por: Autora.

Fuente: Filion L., Cisneros L., Mejía J., (2011) "Administración de PYMES". México. Person.

Para la elaboración de un plan de negocios se debe considerar los siguientes elementos de cada paso previamente señalado:

Tabla 16: Componentes de un Plan de Negocios

Pasos	Definición	Componentes
Encontrar una idea de alto valor	Se define el modelo de negocio. Se recomienda agregar valor al bien o servicio para diferenciarse de la competencia, consecuentemente posicionarse y mantenerse en el mercado.	Justificación especificando la carencia detectada, descripción detallada de la idea , nombre de la empresa y que productos ofrece, clasificación de la empresa según su giro de negocios, definición del lugar físico de la empresa, expectativas del tamaño de la empresa, misión es decir la razón de ser de la empresa, visión se refiere a donde quiere llegar la empresa, objetivos a corto, mediano y largo plazo en general y de cada área , ventajas competitivas, lista de los apoyos necesarios ya sean técnicos como profesionales.
Marketing del nuevo negocio	Define la estrategia de mercado y las acciones a realizar para introducirse al mercado fundamentados en plaza, precio, producto, promoción.	Segmento de mercado, listado de principales competidores, descripción del estudio de mercado, resultados gráficos y conclusiones del estudio de mercado, listado de riesgos y oportunidades, descripción detallada del producto o servicio, marca, logotipo, eslogan, prototipo en productos, medios publicitarios, mensaje publicitarios, Promociones de venta, plan de introducción al mercado, canal de distribución, estrategia de precio, políticas de precio, fijación de precios.
Recursos materiales	Es el desglose de los procesos productivos para la elaboración del producto o servicios, determinando los recursos materiales para operar el emprendimiento.	Listado de secuencias de todas las actividades y el tiempo requerido para realizar el bien o servicio, diagrama de flujo que represente el proceso productivo, listado del equipo herramientas e instalaciones necesarios, diseño de la planta de producción con base en el diagrama de flujo, listado de materia prima, opciones de proveedores con ventajas y precios , manejo de inventarios y puntos de reabastecimiento, capacidad instalada o el nivel máximo de producción con las instalaciones y el equipo que se cuente, controles de calidad y procedimientos de mejora continua con base en las expectativas del cliente.
Recursos humanos	La adecuada planificación del personal permite operar y administrar de manera óptima los recursos del emprendimiento.	Las actividades a realizar, organigrama señalando las interrelaciones funciones y responsabilidades del personal, funciones específicas por puesto, descripción y perfil de cada puesto, manual operativo por puesto de trabajo que contenga objetivos del puesto, funciones o actividades específicas, procesos de cada actividad, indicadores

	Considerando los objetivos y los tiempos más recursos necesarios de cada actividad de las diferentes áreas con un responsable a cargo.	operativos de desempeño, calidad y mejora, políticas operativas de la empresa, procesos de selección y contratación de personal, administración de sueldos y salarios, personal jurídica elegida, listado de los trámites legales necesarios según el giro de negocio.
Recursos financieros	El sistema financiero permite llevar las cuentas de la empresa para diseñar alternativas que disminuyan costos y aumenten ganancias. De esta manera poder tomar correctamente las decisiones en base a un sistema financiero confiable.	Listado de entradas y salidas de dinero, capital social para empezar el emprendimiento, fuentes de financiamiento con el desglose de las ventajas y desventajas de cada una de ellas, proyecciones financieras que incluyan: flujo de efectivo, estado de resultados, balance general, indicadores financieros como: valor de la inversión en el tiempo, tiempo de recuperación de la inversión, retorno sobre la inversión, punto de equilibrio.
Plan de trabajo de implantación y operativo	Consiste en otorgar tiempos, responsables y recursos necesarios de las acciones pertinentes para iniciar la empresa y cumplir los objetivos planteados.	Programa de actividades con lista de operaciones de las diferentes áreas, identificar las actividades , asignar para cada actividad tiempo, recursos y responsable, fechas de inicio y de término para cada actividad, gráfica de Gantt para interpretar la calendarización de actividades.
Resumen Ejecutivo	Es el condensado de la información de cada una de las partes del plan de negocios debe explicar los elementos que permitan alcanzar el éxito del proyecto.	Nombre de la empresa, justificación, ubicación, ventajas y descripción de sus productos o servicios, marketing mencionando el mercado meta, conclusiones del estudio de mercado y resumen de plan de ventas, recursos materiales considerando el proceso productivo simplificado, necesidades generales de materiales, equipo e instalaciones, los recursos humanos específicamente el organigrama general, finanzas con capital requerido, resumen de estados financieros y plan de financiamiento, y finalmente el plan de trabajo con fecha de inicio de las operaciones y el tiempo de trabajo necesario previo al inicio.

Elaborado por: Autora.

Fuente: Filion L., Cisneros L. , Mejía J., (2011) “*Administración de PYMES*”. México.Person.

El Plan de Negocios ha sido utilizado como una herramienta de planificación que permite la mejora continua y la adaptación al entorno e irse renovando con el tiempo. Se nota su importancia en la formulación y gestión de proyectos pero en la actualidad se percibe la necesidad de modelos de negocios dinámicos e innovadores que sean prácticos en su uso y que se apoyen en la opinión de los clientes y no en suposiciones.

Por tal motivo, el emprendedor requiere de un modelo de negocios que sea fácil de entender y sobre todo que le permita lanzar al mercado su idea de negocio lo más pronto posible, por lo que se plantea el lienzo de modelo de negocios Canvas como herramienta de planificación para el emprendedor que le permite entender el modelo de negocios de un proyecto de un solo vistazo y así poder trabajar la estrategia de negocio con un lenguaje de fácil comprensión.

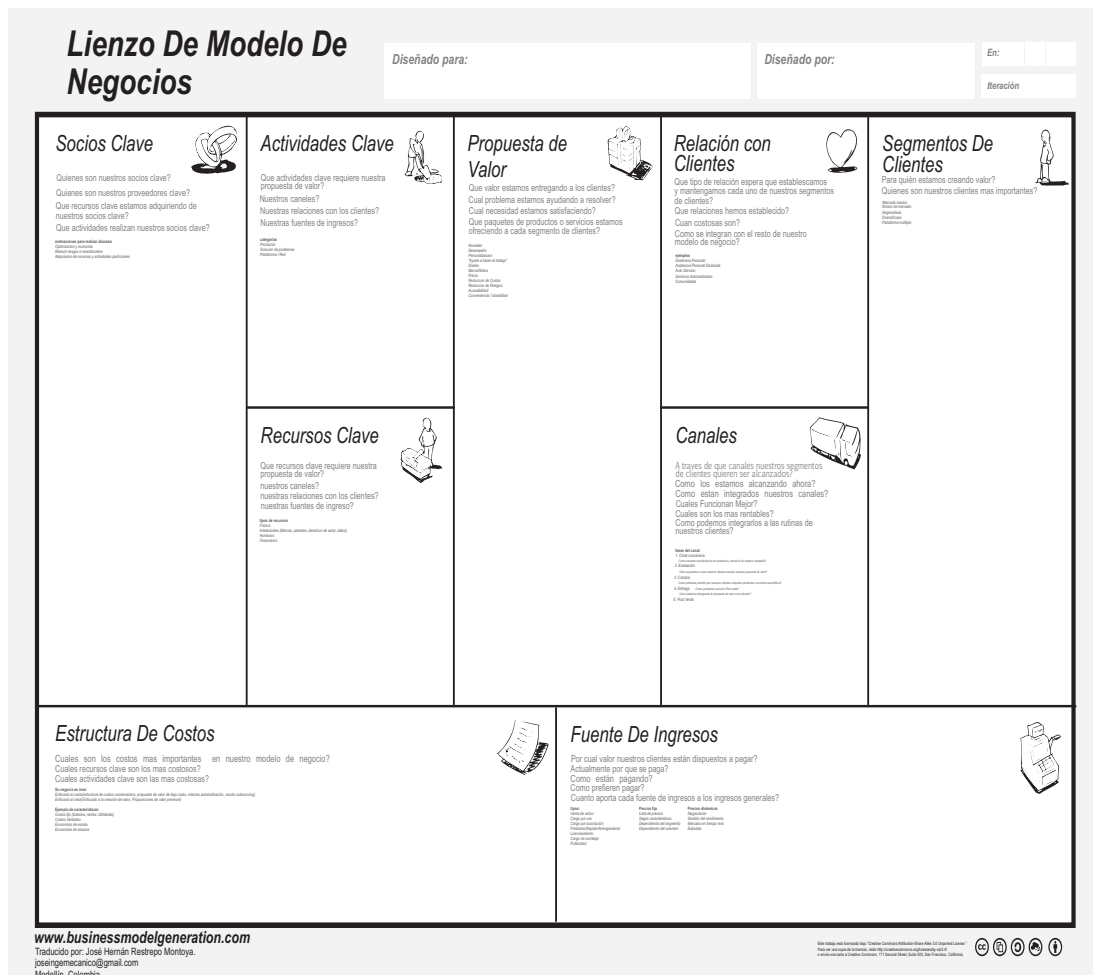
4.2.5.2.2 Lienzo de modelo de negocio Canvas

Actualmente, muchos emprendedores utilizan la metodología del lienzo de modelo de negocios (Business Model Canvas), propuesta por Alex Osterwalder en el año 2004, teórico de negocios, quien muestra de una manera gráfica el funcionamiento de un negocio para estimular el pensamiento innovador y estratégico que va desde la idea del negocio hasta los factores que influyen para ponerse en marcha y poder agregar valor en el producto o servicio. Su uso es tan práctico y masivo que se lo encuentra en aplicaciones de celulares.(Ferreira, 2015).

El lienzo de modelos Canvas responde a las preguntas: ¿Qué?, corresponde a la propuesta de valor que se ofrece y la solución que se propone entregar a los clientes. ¿Quién?, se refiere a los clientes ¿Cómo?, es la forma en hacer funcionar el modelo de negocios y ¿Cuánto?, corresponde al flujo de dinero.

Esta metodología consiste en nueve partes que responden a cuatro líneas estratégicas determinantes en todo negocio, la parte izquierda se refiere a la satisfacción de la necesidad y la parte derecha se refiere al cliente. Constituyendo la gestión empresarial basado en producto, perspectiva del cliente, gestión de la infraestructura y aspectos financieros, como se detalla a continuación:

Figura 22: Lienzo de Modelo de Negocios Canvas



Fuente: Carillo, K. Pazmiño, J. (2020). *Activa tu emprendimiento*. ConQuito. <https://cedia.zoom.us/j/97171606180>

Elementos del Lienzo de modelo de negocio Canvas:

a) Recursos clave: en esta área se describe de manera específica y precisa todos los recursos que permiten crear y ofrecer el producto al cliente para que el modelo de negocios planteado pueda funcionar, determinando si cada uno de los recursos son de propiedad o se deberían alquilar o adquirir. El emprendimiento debe administrar correctamente estos recursos y minimizar los gastos para poder sobrevivir hasta alcanzar un modelo de negocios escalable y repetible.

Responde a las preguntas: ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?, ¿Nuestros canales de distribución?, ¿Nuestras relaciones con los clientes?

El emprendimiento se caracteriza por aprovechar las oportunidades disponibles y saberlas poner en marcha mediante el uso de los recursos correspondientes al giro del negocio ya sean recursos físicos, humano, tecnológico, intelectual, legal y financiero, que se detallan a continuación:

- **Recurso físico:** Es el desglose de los procesos productivos para la elaboración del producto o servicios, determinando los recursos materiales para operar el emprendimiento.

Es importante diseñar el emprendimiento en su estructura mínima, de menos costo para garantizar su funcionamiento y viabilidad. Tomando en cuenta que la estructura del emprendimiento puede ir creciendo con el tiempo, pero al iniciar debe ser una estructura real que no afecte a la capacidad de financiamiento.

- **Recurso humano:** detrás de todas las actividades que se realice estarán personas. Una forma de diferenciarse con la competencia también puede ser por el personal que trabaje en el emprendimiento, siendo considerados como recurso que genere valor, principalmente las propuestas de valor que requieren de un alto grado de creatividad, asesoramiento, conocimientos técnicos especializados, etc.

Por lo que es importante ver el coste que representa cada persona y sobre todo analizar el tipo de contrato vigente conforme la Nueva Ley Orgánica de emprendimiento e Innovación del Ecuador.

La Nueva Ley Orgánica de emprendimiento e Innovación del Ecuador (2020) establece el Régimen especial a la contratación de personal para los emprendimientos, señala nuevas modalidades de contratos distintas a las definidas en el Código del Trabajo para las empresas ya formadas. Así mismo, hace mención la jornada parcial, el tiempo de duración de los contratos, pago de beneficios de ley, remuneraciones y su forma de cálculo, respetando los derechos de los trabajadores y generando empleos.

Además, considera la seguridad social para los trabajadores que se alinea a la actual Ley de Seguridad Social, es decir, ante cualquier tipo de contrato de trabajo, el patrono tendrá que

afiliar al trabajador en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social como lo hacen en cualquier tipo de empresas ya existentes.

Por otro lado, al momento de analizar que personal se requiere se debe considerar aspectos como: tareas y responsabilidades del cargo, estudios, experiencia, conocimientos, formación que se les podría otorgar, área de ocupación a tomar, número de personas en el cargo que se requiera.

- **Recurso tecnológico:** Se lo considera como un agente potencializador del emprendimiento, para los diferentes procesos del emprendimiento se puede utilizar herramientas tecnológicas como: páginas web, tiendas on line, apps, redes sociales, facturas electrónicas, entre otras.

Entre los beneficios del uso del recurso tecnológico se identifican los siguientes: llegar a nuevos clientes sin importar la distancia de una manera rápida, aumenta la visibilidad del emprendimiento en el mercado, fomenta la publicidad, aumenta la eficacia, reduce costos.

- **Recurso intelectual & legal:** se definen a los recursos que son únicos y que al explotarlos generarán una ventaja competitiva frente a la competencia, toman tiempo y dinero para llegar a alcanzarlos, pero cuando se cuenta con este recurso, son un punto definitivo para la diferenciación del emprendimiento en el mercado. Pueden ser: patentes, marcas, contratos de exclusividad, base de datos, entre otros.
- **Recurso financiero:** Se debe calcular cuanto dinero va a necesitar el emprendimiento, cuando lo va a necesitar y para que lo va a necesitar, es decir se debe cuantificar de manera racional y real el valor total que representaría la creación del emprendimiento con la fabricación del servicio o producto a ofrecer. De esta manera, al saber la inversión que requiere el emprendimiento se procede al financiamiento.

Dentro de los recursos financieros, hay que plantear los sueldos de los socios desde un inicio porque esta omisión de sueldos incurre en un error de planificación del desarrollo del emprendimiento.

De igual manera, es importante fortalecer la inteligencia financiera del emprendedor para que pueda implementar la cultura de ahorro y prevenir futuros gastos, así como contar con disponibilidad de liquidez para poder enfrentar sus obligaciones de una manera óptima.

El emprendedor financia su proyecto desde recursos propios o ajenos, existen quienes invierten su capital propio o quienes financian su idea de negocio por medio de entidades bancarias, sin olvidar que se puede buscar socios o fuentes de inversiones como: inversión ángel, inversión pública, entre otros.

Ante los tipos de recursos mencionados que se deben considerar dentro del emprendimiento, se sugiere realizar el siguiente listado:

Figura 23: Listado de recursos clave

LISTA DE RECURSOS			
TIPO DE RECURSO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR APROXIMADO
Físicos			
Humanos			
Tecnológicos			
Intelectuales & Legales			
Financieros			
		Total Recursos	

Elaborado por: Autora

Fuente: Carillo, K. Pazmiño, J. (2020). Activa tu emprendimiento. ConQuito. <https://cedia.zoom.us/j/97171606180>

b) Actividades clave: en esta parte del lienzo se describe las acciones y los procesos prioritarios para el funcionamiento del emprendimiento que lleven a crear y ofrecer una propuesta de valor que permita acceder al mercado y garantice la relación con el cliente.

Todo negocio requiere una serie de actividades que se interrelacionen para poder lograr generar dinero, pero hay que tomar en cuenta las actividades que sean clave para el modelo de negocio

Responde a las preguntas: ¿Qué actividades clave necesita nuestra propuesta de valor?, ¿Nuestros canales de distribución?, ¿Nuestras relaciones con los clientes?, ¿Nuestras fuentes de ingresos?

¿Qué actividades son las que gastan más recursos?, ¿Cómo realizo esta actividad con menos recursos?, ¿Qué puedo hacer para que una actividad incremente la calidad del producto que ofrezco?, ¿Cómo puedo acoplar diferentes actividades para que funcionen más coordinadamente?

Existe cuatro tipos de actividades: producción, solución de problemas y redes-plataformas, que se especifican a continuación:

- **Producción:** en el caso de los emprendimientos que ofrecen productos , es importante que dominen la actividad de diseño, producción y distribución del producto.
- **Solución de problemas:** se refiere a los emprendimientos que se dedican a ofrecer soluciones creativas , ellos deben dominar las actividades de gestión de información y formación continua.
- **Plataforma red:** emprendimientos dirigidos a plataformas o redes, deben dominar las actividades relacionadas a la administración, provisión de servicio y promoción de plataformas.

Se debe hacer una lista de las actividades clave que se considere necesarias para que el modelo de negocios funcione, después de clasificar si son claves o no, verificando que sean actividades que se diferencien de la competencia. Además, a cada actividad clave se la debe asociar con un recurso clave que fue previamente señalado.

De este modo, se debe ver que las actividades clave coincidan con los recursos clave de lienzo de modelo de negocios. Y las actividades que no sean clave se las podría externalizar y entregarlas a terceros para que las realicen.

Figura 24: Listado de actividades clave

LISTA DE ACTIVIDADES CLAVES			
Actividad	Es clave para el modelo de negocios? SI/NO	Recurso clave asociado	Se podría externalizar esta actividad? SI/NO

Elaborado por: Autora

Fuente: Unidad de Educación Virtual del Centro de Educación Continua de la Escuela Politécnica Nacional. (2020). *De la idea a un modelo de negocio con startup*. <https://mooc.virtualepn.edu.ec/mod/page/view.php?id=34066>

Es importante tener claro cuales son las actividades clave necesarias para que la propuesta de valor llegue hasta los clientes a través de los adecuados canales de distribución y mantener el contacto con ellos, consecuentemente se establezca un flujo de ingresos.

La identificación de las actividades clave del emprendimiento permite ver los puntos donde se debe ganar experiencia y perfeccionamiento pero también es necesario estimar las posibles mejoras y soluciones creativas para que estas actividades otorguen diferenciación del producto o servicio en el mercado y garanticen la rentabilidad del negocio.

c) Alianzas clave: en esta sección se describe quienes serán los socios y como sería su aporte en recursos y actividades clave para el emprendimiento, pueden ser los proveedores y colaboradores. Estas alianzas permitirán alcanzar la optimización en su economía, reducción de riesgos e incertidumbre, adquisición de recursos y actividades particulares.

Responde a las preguntas: ¿Quién o quiénes son nuestros socios clave?, ¿Quiénes son nuestros suministradores clave?, ¿Qué recurso clave conseguimos de nuestros socios?, ¿Qué actividades clave realizarán los socios?

Hay cuatro tipos de alianzas: entre no competidores, cooperación entre competidores, relación comprador-distribuidor y empresa conjunta.

- **Alianzas estratégicas o no competidores:** son alianzas que se establecen entre empresas no competidoras para trabajar en conjunto, se benefician y no compiten entre ellas, por ejemplo: proveedores y compradores. Se puede unir esfuerzos con empresas con experiencia en el mercado para generar calidad en los productos o servicios a ofrecer.
- **Cooperación entre competidores:** se refiere a la alianza entre competidores dentro de un mismo segmento de mercado, por ejemplo: empresas que se unen para comprar en mayor cantidad insumos a los proveedores con la finalidad de obtener un mayor descuento por ende se benefician mutuamente.
- **Relación comprador-vendedor:** esta alianza facilita la adquisición de productos, garantizando la venta, un buen precio, el tiempo y la forma de entrega. Específicamente se trata de mejorar la adquisición de materia prima o servicios que sean requeridos.
- **Empresa conjunta:** se define como la alianza entre empresas para dar cabida a nuevos productos que requieren del conocimiento, experiencia o mercado de las empresas ya consituidas, por ejemplo: cuando se genera un nuevo producto coligando las características de otros productos de distintas empresas.

d) Propuesta de Valor: en este espacio se consolida la información sobre la solución que el emprendimiento intenta resolver resaltando la diferenciación frente a la competencia.

Responde a las preguntas: ¿Qué entregamos al cliente?, ¿Cuál problema de nuestro cliente vamos a solucionar?, ¿Qué paquetes y servicios ofrecemos a cada segmento?, ¿Qué necesidades del cliente estamos resolviendo?

e) Relación con el cliente: en este punto se describe los tipos de relación que tendrá el emprendimiento con los clientes. En este punto se busca crear acciones para fidelizar con los clientes, es decir, conseguir tener fans y no clientes.

Responde a las preguntas: ¿Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de mercado?, ¿Cuáles hemos establecido?, ¿Cómo están integrados los clientes con el resto de nuestros modelos de negocios?

Esta relación puede ser: asistencia personal, dedicada, autoservicio, servicios automatizados, comunidades y co-creación, conforme se especifican de la siguiente manera:

- **Asistencia personal:** comprende la interrelación entre el cliente y el asesor de ventas en el proceso de venta o post compra.
- **Asistencia personal dedicada:** se refiere a la asignación específica de un responsable a la atención de un cliente.
- **Autoservicio:** no hay una relación directa con el cliente, el contacto se lo realiza mediante todos los medios necesarios para su atención.
- **Servicios automatizados:** se automatiza procesos simulando una relación personal para crear valor en la atención de clientes masivos.
- **Comunidades:** creación de comunidades como medios de comunicación para entender mejor a los clientes potenciales, sirve para el intercambio de ideas y conocimientos lo que conlleva a resolver problemas mutuamente.
- **Co-creación:** es la creación de valor junto con los clientes participando en algunos procesos del ciclo del negocio.

f) Canales de distribución y comunicaciones: en esta parte del lienzo se describe como el emprendimiento entrega valor a sus clientes y como se comunica con ellos. La identificación del canal debe ser lo más exacta posible, especificando a detalle que canal se utilizará.

Responde a las preguntas: ¿A través de que canales quieren ser conectados nuestros segmentos de clientes?, ¿Cómo les contactamos ahora?, ¿Cómo están integrados nuestros canales?, ¿Qué canales funcionan mejor?, ¿Cuáles son mas eficientes en costos?

Para generar innovación en los canales de distribución, se hace las siguientes preguntas: ¿Estamos llegando a nuestros clientes de la manera que deseamos?, ¿Nuestros clientes desean ser contactados de esta manera?, ¿De qué manera puedo utilizar los canales de distribución y

contacto para generar más clientes?,¿Cómo puedo acoplar la propuesta de valor a la vida diaria del cliente?

Se clasifica en: canales de distribución, comercialización y comunicación.

- **Canales de distribución:** se define como los desplazamientos de los productos hasta llegar al consumidor final.
- **Comercialización:** se refiere al procedimiento para introducir el producto en el sistema de distribución. El sistema de venta puede ser: B2B (Business to Business) el negocio vende a otro negocio o B2C (Business to Customer) el negocio vende al cliente. Considerando que hay más ganancia al vender directamente al usuario final pero también se gasta más en publicidad.
- **Comunicación:** es el canal por el cual se establece una relación entre el cliente y el producto que se quiere contactar en el mercado para su posterior venta.

Actualmente, las redes sociales ocupan un papel importante como canal de comunicación para llegar al mercado objetivo, por tanto, es necesario considerar las características acordes a la red social que se utilice, como lo señala la siguiente figura:

Figura 25: Canales de comunicación según redes sociales

Canales de comunicación según redes sociales	
Red social	Utilidad
Twitter	Diálogo con los clientes, conocimiento de que se dice de la marca del emprendimiento
Facebook	Información de la marca del emprendimiento
Instagram	Mostrar productos, creación de una comunidad de los clientes,mejora la imagen de la marca
Google	Mejoramiento del posicionamiento del emprendimiento, gana visibilidad
LinkedIn	Crea imagen corporativa, facilitar relaciones con otras marcas, buscar nuevos colaboradores
Youtube	Video sobre marca y productos, medio dinámico para llegar a los clientes, contenidos de calidad

Elaborado por: Autora

Fuente: Carillo, K. Pazmiño,J. (2020).Activa tu emprendimiento. ConQuito. <https://cedia.zoom.us/j/97171606180>

g) Segmento de clientes: en esta área se define las personas que comprarán el producto o servicio del emprendimiento, se describe las necesidades o problemas que se intenta resolver, el precio del producto o servicio y el mercado objetivo del emprendimiento.

Hay que reconocer si se trata de un mercado de masas, mercado de nicho o diversificado.

Responde a las preguntas: ¿Para quiénes estamos creando valor?, ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

h) Fuentes de ingresos: en esta parte se describe las formas en la que el emprendimiento generará recursos, es la fuente de dinero del giro del negocio a partir de cada segmento de mercado ya identificado, es decir, la fuente de ingresos depende del cliente, de cuanto estaría a pagar o cuanto paga actualmente si compra algún producto o servicio similar.

Responde a las preguntas: ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?, ¿Por qué pagan actualmente?, ¿Cómo pagan actualmente?, ¿Cómo les gustaría pagar?, ¿Qué valor ofrecemos a los clientes para que ellos quieran pagar por ello?

Se clasifican en: venta de activos, tarifas por uso, tarifa por suscripción, renta del producto, licencias, tarifas por intermediario, publicidad, que se detallan a continuación:

- **Venta de activos:** venta de pertenencia de manera directa el producto físico, ejemplo: títulos de pertenencia.
- **Tarifa por uso:** se cobra una tarifa que debe ser proporcional al uso del producto.
- **Tarifa por suscripción:** se cobra una tarifa de forma periódica por el uso de un producto.
- **Renta del producto:** se cobra por el uso temporal del producto.
- **Licencias:** otorgan al comprador el derecho de uso del determinado producto, puede ser permanente.
- **Tarifas por intermediario:** se genera dinero por ofrecer un punto de reunión de diferentes partes en una transacción comercial.
- **Publicidad:** por dar a conocer un producto o servicio en el mercado.

i) Estructura de costos: Es todo desembolso que haga un emprendimiento para mantener su proceso de producción de bienes o servicios. Se entiende por costo a la salida del dinero que se hace para que el emprendimiento funcione.

Un emprendimiento se caracteriza por minimizar los costos y ser eficientes en el uso de los recursos en todas las actividades realizadas por lo que es crucial la planificación de la

estructura de costos donde consten todos los costos que se incurre para el funcionamiento del modelo de negocios.

En este espacio del lienzo de negocios se refiere a los costos de operación del emprendimiento, se establece un orden poniendo primero el costo más alto y una revisión con los puntos ya definidos previamente como: las actividades, los recursos claves, segmento del mercado, la propuesta de valor, los canales de distribución, la relación con los clientes, socios clave. Cada uno de los puntos del modelo de negocios debe ser analizado cuidadosamente para definir claramente la estructura de costos.

Responde a las preguntas: ¿Cuáles son los costos más importantes dentro de nuestro modelo de negocios?, ¿Cuáles son los recursos clave más caros?, ¿Cuáles son las actividades clave más caras?, ¿Estamos gastando estrictamente lo necesario para garantizar la propuesta de valor?, ¿Cómo puedo reducir costos?, ¿Tercerizar algunas actividades me ayudan a reducir costos?, ¿Mis aliados favorecen la reducción de costos?, ¿Qué aliados pueden hacer más eficiente mi emprendimiento?, ¿Qué tipo de procesos son los de los costos más elevados?, ¿Qué puedo hacer para mejorar esto?, ¿Qué tipo de costos son más importantes para el emprendimiento, fijos o variables?, ¿Cómo puedo convertir mis costos fijos en variables?.

Estructura de recursos, costos y gastos

Los costos se dividen en costo fijo y variable, el Costo Fijo no depende de la producción pero sin ellos el negocio no funciona y el Costo Variable está relacionado directamente con la producción.

Mientras el costo es la inversión necesaria para producir un producto o servicio, el gasto es el desembolso de dinero que se hace para realizar cada una de las actividades que se necesita para la producción de dicho producto. Por ende el costo se relaciona al proceso de fabricación y el gasto no, otra diferencia entre costo y gasto es que los costos si se relacionan con los ingresos o ventas y el gasto no se relaciona con el retorno de la venta del producto o servicio. Así mismo, el costo se considera un activo y el gasto no.

Bajo estos conceptos de costos y gastos, se plantea la siguiente estructura de costos de un producto o servicio para saber el costo total y sumar el rendimiento. Dentro del porcentaje de rendimiento se contempla el porcentaje de utilidad, porcentaje de gastos mensuales y anuales y porcentaje de imprevistos, así mismo se considera el 12% del IVA, tomar en cuenta

que algunos productos o servicios no graban IVA, para finalmente obtener el precio de venta al público del producto o servicio ofrecido.

Figura 26: Estructura de costos para un producto o servicio

ESTRUCTURA DE COSTOS PARA UN PRODUCTO O SERVICIO

Nombre del producto o servicio:

Unidades o número de ventas mensuales:

DESCRIPCIÓN	INSUMO	CANTIDAD	TOTAL	UNITARIO
COSTOS FIJOS				
COSTOS VARIABLES				
COSTOS TOTALES				
__% RENDIMIENTO				
1. Utilidad __%				
2. Gastos mensuales y anuales __%				
3. Imprevistos __%				
SUBTOTAL				
IVA 12%				
PVP				

Fuente: Carillo, K. Pazmiño, J. (2020). *Activa tu emprendimiento*. ConQuito. <https://cedia.zoom.us/j/97171606180>

La estructura de costos también se plantea para las comercializadoras, ya que en la zona de estudio hay una gran cantidad de emprendimientos que se dedica a la comercialización de productos, esta estructura permite ver la inversión total, ventas totales y la utilidad total, como se detalla en la siguiente figura:

Figura 27: Estructura de costos para una comercializadora

ESTRUCTURA DE COSTOS DE UNA COMERCIALIZADORA

**NOMBRE
DEL
NEGOCIO:**

No.	ÍTEM	CANTIDAD	VALOR TOTAL DE COMPRA	VALOR DE COMPRA UNITARIO	VALOR DE VENTA UNITARIO	UTILIDAD UNITARIA	UTILIDAD TOTAL
1							
2							
3							
4							
5							
6							
INVERSIÓN TOTAL							
VENTAS TOTALES							
UTILIDAD TOTAL							

Fuente: Carillo, K. Pazmiño, J. (2020). *Activa tu emprendimiento*. ConQuito. <https://cedia.zoom.us/j/97171606180>

A continuación, se detalla la estructura de gastos de un producto o servicio, con la finalidad de reconocer los gastos mensuales y anuales del emprendimiento, además plantea el ahorro mensual para gastos anuales, considerando que hay gastos fuertes como las obligaciones legales que pueden ser previstos con tiempo.

Figura 28: Estructura de gastos para un producto o servicio

ESTRUCTURA DE GASTOS

TIPO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	TOTAL
GASTOS MENSUALES			
TOTAL GASTOS MENSUALES			

TIPO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	TOTAL
GASTOS ANUALES			
TOTAL GASTOS ANUALES			
AHORRO MENSUAL PARA GASTOS ANUALES			

Fuente: Carillo, K. Pazmiño, J. (2020). *Activa tu emprendimiento*. ConQuito. <https://cedia.zoom.us/j/97171606180>

4.2.5.2.3 Producto Mínimo Viable (PMV)

Las empresas se enamoran de su idea de negocio y gastan muchos recursos para llegar a su producto final pero no se fijan en la opinión de los clientes de sus productos, no se cuestionan si su producto cubre una necesidad o un problema real. Un modelo de negocios puede documentar su viabilidad, pero sólo en el momento que el producto sale al mercado se comprueba su aceptación, entonces si se conoce al cliente se puede aprender a partir de hechos y no de supuestos para satisfacer al cliente más allá de lo físico.

Blank (2013) define un Producto Mínimo Viable como “(...) desarrollar las características principales del producto (de una forma incremental e iterativa con métodos de ingeniería ágil) con las características que puedan determinar la visión y la experiencia de los creadores del negocio. Esto es un producto viable mínimo”. (p.76).

Producto Mínimo Viable significa crear un prototipo de la idea de negocio de lo que va a ser el producto final y lanzarlos al mercado sin preocuparse tanto de la imagen del producto sino más bien concentrarse en su funcionalidad para experimentar el prototipo versus la opinión del cliente y saber si es viable o no la idea de negocio que se planteó en el momento que se llegue al mercado real.

Ries (2013) afirma que:

Un producto mínimo viable (PMV) ayuda a los emprendedores a empezar con el proceso de aprendizaje lo más rápidamente posible. No es necesariamente el producto más pequeño que se pueda imaginar; es la forma más rápida de entrar en el circuito de feedback de Crear-Medir-Aprender con el mínimo esfuerzo. (p.39).

A diferencia de los modelos de negocios tradicionales que meditan en un plazo largo para llegar a la perfección de su producto respondiendo a un diseño y la parte técnica mientras que un PMV tiene como finalidad la comprobación de la hipótesis de manera inmediata sin pretender un producto perfecto sino mas bien descubrir si el producto responde a una necesidad o problema real.

Esta herramienta permite comprobar si se entendió el problema del cliente y la solución que se planteó es la adecuada, consecuentemente saber si se complementa el problema con la solución para que posteriormente compren este producto. En caso de no cumplir con esas

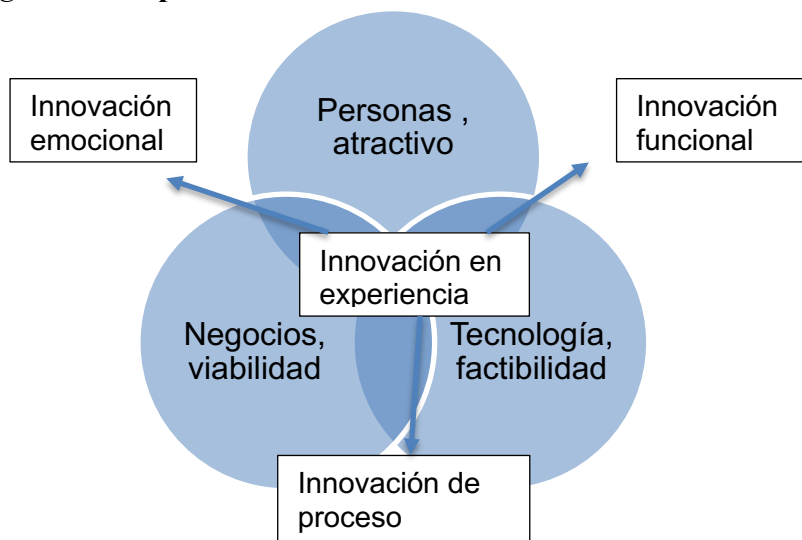
expectativas o de no cumplir con la hipótesis inicial de la idea de negocio se puede pivotar el producto hasta encontrar el producto que el cliente proclame. (Blank,2013).

4.2.5.3 Innovación en los emprendimientos

Innovación se define como una mejora del modelo de negocio que introduce la originalidad y novedad para reinventarse mediante la utilización de los recursos humanos, físicos o tecnológicos de una manera óptima que generen transformaciones y solucionen un problema, con el afán de conseguir una mejora significativa y mantener una posición en el mercado mediante la diferenciación de sus productos o servicios y lograr una mayor competitividad.

Aunque vivimos en la era digital, es un error pensar que la innovación es sólo de manera tecnológica puesto que también se apoya en otros recursos como humano o financiero. La innovación puede ser funcional apoyada en el recurso humano y la tecnología para convertirse atractivo y factible el producto o servicio; la innovación emocional se apoya en el recurso humano y de negocios para ser atractivo y viable; la innovación de proceso sostenida en el negocio y la tecnología que pretende ser viable y factible hasta llegar a la cúspide de la innovación en experiencia que suma recursos de personas, negocios y tecnología para ser atractivo, viable y factible en el mercado.

Figura 29: Tipos de Innovación



Elaborado por: Autora

Fuente: Chiriboga,S.(2020).¿Cómo arrancar tu negocio desde cero?. Centro de Estudios de la Cámara de Negocios de Quito. <https://cedia.zoom.us/j/858309728430>

Estos tipos de innovación permiten observar como en este proceso juega un papel muy importante el recurso humano y no creer que solo se innova mediante la tecnología considerando que este recurso puede resultar muy costoso para los emprendimientos netamente tecnológicos.

Por otro lado, se identifican como formatos de innovación a los siguientes tipos: la innovación del producto refiriéndose a las características del producto impulsadas por tecnología o marketing, innovación de procesos significa involucrar un cambio en las actividades organizacionales e innovación estratégica que es un cambio significativo para la adaptación de un modelo de negocios. (Sherpherd et al, 2012)

La innovación es el camino a la sostenibilidad del emprendimiento y la respuesta al cambio que el emprendedor espera para combatir la incertidumbre y el alto riesgo que significa emprender y poder mantenerse en el mercado por más de 3 años, que es el tiempo promedio que dura un emprendimiento en el país.

Para esto se requiere de un liderazgo transformador, cultura innovadora, arquitectura organizativa flexible y plana así como de procesos de gestión centrados en la transformación que se identifiquen con los siguientes componentes transversales de la innovación:

- Mejora del medio de atención al cliente: pensando en inmediatez de capacidad de respuesta y solución al cliente.
- Uso de la tecnología a favor del emprendimiento: facilidades de accesibilidad al producto o servicio, así como facilitadores de contacto con el cliente por medio de plataformas y herramientas digitales.
- Evaluar constantemente la percepción del consumidor: se refiere a interactuar de manera constante con el cliente, para saber que es lo que realmente quiere el cliente y evitar supuestos.
- Generar confianza y relacionamiento con los clientes: hacer que los clientes sean fans de los productos y servicios ofrecidos por medio de programas de fidelidad.
- Mejora de los procesos internos: se basa en la óptima gestión administrativa del emprendimiento, reconocer los procesos que están fallando y trabajar en estrategias para su mejoramiento.

4.2.5.3.1 Solución creativa de problemas “CPS” (Creative Solving Problem): herramienta para innovar

Este método fue creado por Alex Osborn y Sidney Parnes, consiste en una herramienta con un proceso de múltiples aplicaciones que se usa para aproximarse a un problema de una forma imaginativa e innovadora yendo más allá del pensamiento convencional, de este modo, ayuda a redefinir los problemas que se enfrentan para originar nuevas e innovadoras ideas consecuentemente tomar decisiones sobre las nuevas ideas. (Ferrerira, 2015).

La metodología de Solución Creativa de Problemas se compone por las siguientes etapas:

- **Explorar el reto:**

EO, Encontrar objetivos: se refiere a plantear el objetivo, deseo o reto en base a la insatisfacción o problema identificado con lo que se quiere empezar este proceso.

EH, Encontrar hechos: recolectar información relativa a la situación, cuando, donde y porque es importante, hacer una lista de los hechos, de las intuiciones, sentimientos, percepciones, asunciones y rumores. De este modo, en este paso se toma en cuenta toda la información para revisar el objetivo y comenzar a innovar.

EP, Encontrar problemas: clarificar el problema, explorar los hechos y la información para encontrar todos los problemas y restos a la situación y todas las oportunidades que representan, para aclarar que el enfoque está en el problema correcto, en caso de ser necesario se redefine lo que se quiere o lo que está frenando.

- **Generar ideas:**

EI, va más allá de generar una lluvia de ideas, se debe estar atentos a dejar prejuicios para generar ideas originales y disruptivas, en este paso se explora ideas que puede ser soluciones potenciales. Es en este punto donde se necesita hacer enlaces, arriesgarse y probar mezclas nuevas para encontrar soluciones netamente innovadoras.

- **Prepararse para la acción:**

ES, encontrar soluciones, seleccionar y reforzar las soluciones, primero se debe reforzar y perfeccionar las mejores ideas generadas descartando las ideas inapropiadas, segundo se genera los criterios con los que se va a evaluar la validez de las ideas, las mejores ideas necesitan cumplir con los requisitos que le hagan convertirse en real antes de convertirse en una solución. Solo implementando la idea creativa se sabrá si fue útil.

EA, encontrar aprobación, planificar la acción, en este paso se buscará quién será el responsable, que debe hacerse y cuando, identificando los recursos para convertir esta idea en una solución en pleno funcionamiento. (Ferreira,2015).

4.2.5.4 Equipo emprendedor

4.2.5.4.1 Factores del emprendedor

El emprendedor es el fundador de la idea de negocio, quien pone a prueba sus habilidades personales y sociales. Es quien toma las decisiones al respecto del servicio o producto creado. Además, es el primero que debe socializar directamente con el cliente para conocer sus necesidades. Por tal motivo se puede decir que un emprendedor es un agente de cambio positivo en la sociedad que saca el mejor provecho de las oportunidades disponibles.

Freire (2005), plantea los siguientes factores del emprendedor:

- **Hábitos Técnicos:** se refiere a la formación y el aprendizaje educativo del emprendedor, dichos conocimientos son adquiridos con capacitación académica y aprendizaje técnico. Es decir, tecnifica los puntos clave del proceso emprendedor. Por tal razón, este factor es fácilmente modificables y adquirible.
- **Talentos:** este factor enfatiza en las habilidades de nacimiento. Talento se define como los pensamientos y comportamientos que pertenece a la filosofía de cada individuo que pueden ser adquiridos genéticamente o por influencias anteriores a la pubertad y determinan el sistema neurológico. Se caracterizan por ser inmodificables

pero se debe tener en cuenta que se puede hacer lo mejor dentro de las posibilidades de cada individuo.

- **Metahabilidades:** son las capacidades básicas que define a los emprendedores como: emancipación, moderación en la ambición de dinero, pasión, resultados, espiritualidad, novicio, disfrute del camino, éxito compartido, determinación, optimismo y sueños, responsabilidad incondicional.

Además, Freire (2005) determinó estos 11 elementos del emprendedor, conceptualizando a cada uno de ellos de la siguiente manera:

- Emancipación: querer independencia y libertar por parte del emprendedor.
- Moderación en la ambición de dinero: ver el dinero como consecuencia del emprendimiento mas no como el objetivo principal.
- Pasión: dedicar tiempo al 100% por parte del emprendedor.
- Resultados: hacer y lograr resultados concretos.
- Espiritualidad: trabajo emocional y espiritual del emprendedor, un trabajo consigo mismo.
- Novicio: tener una constante actitud de aprendizaje, el emprendedor debe tener una actitud de aprendiz permanentemente.
- Disfrute del camino: es el equilibrio entre los obstáculos y el disfrute de los pasos que se de a diario.
- Éxito compartido: ver a los colaboradores del emprendimiento como socios y compartir el valor creado.
- Determinación: tomar el tiempo necesario para las decisiones y mostrar seguridad y firmeza en sus acciones.
- Optimismo y sueños: visión clara a donde se quiere llegar con el emprendimiento.
- Responsabilidad incondicional: ser el protagonista, habilidad para superar obstáculos, responder a los problemas para demostrar sentido de compromiso.

El factor de metahabilidades se caracteriza por que tal vez sean modificables debido a que estas capacidades se van remodelando con el tiempo. De esta manera, dentro de los factores principales que fomentan o limitan el desarrollo de emprendimientos depende de las

capacidades personales que tenga el emprendedor para poder identificar y aprovechar las oportunidades disponibles.

4.2.5.4.2 Equipo multidisciplinario

Un equipo emprendedor está formado por un grupo de personas comprometidas con la razón de ser del emprendimiento que buscan no solo una retribución económica sino una transformación social desde la creación de productos o servicios innovadores.

Según González (2020) en un emprendimiento se sugiere iniciar con un equipo multidisciplinario de mínimo 3 personas, para compartir visiones desde diferentes campos de profesión y experiencia y sobre todo se comparta valores como la pasión por emprender para crear una cultura emprendedora e innovadora.

La estructura organizacional de un emprendimiento permite lograr los objetivos planteados, basándose en un equipo de trabajo mediante la integración de hábitos, talentos y metahabilidades de sus diferentes integrantes.

Equipo de trabajo comprometido: conviértelo en filosofía

La capacidad de innovar debe ser considerada dentro de la dirección del emprendimiento tanto en el momento de la concepción de la idea hasta su gestación, lanzamiento al mercado, crecimiento y desarrollo.

Dyer et al (2012) afirman en su modelo del ADN del innovador para generar ideas innovadoras se debe tener coraje para innovar mediante el desafío del status quo y asumir riesgos; habilidades conductuales como interrogar, observar, crear redes, experimentar y habilidades cognitivas para sintetizar nuevos conocimientos a través del pensamiento asociativo.

El liderazgo es la mejor opción del emprendedor en el momento de dirigir su personal, considerando que las personas no representan solo una responsabilidad económica sino también requieren de motivación puesto que el empleado debe sentirse parte del emprendimiento a través de sus responsabilidades y sobre todo convertirlo en un aliado para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Además, el líder del emprendimiento debe romper el mal hábito de monopolizar todas las actividades respecto a la administración del emprendimiento y permitirse entrenar y delegar funciones al resto del equipo.

4.2.5.4.3 *Cultura emprendedora*

Un emprendimiento debería contar con un equipo comprometido que comparta la filosofía de emprender, por tal motivo, se requiere de una cultura emprendedora donde se combine los hábitos técnicos, talentos, metahabilidades de los colaboradores con los recursos del emprendimiento para alcanzar el éxito conforme las condiciones que presente el entorno.

La cultura emprendedora se enfoca en el cambio para obtener el mejor desempeño del equipo de trabajo, es decir, busca el cambio de la mentalidad de sus integrantes para que el emprendimiento no tenga empleados sino emprendedores. Basándose desde el punto de vista que un empleado esta en su zona de confort porque percibe su sueldo garantizado a fin de mes independientemente de los resultados, a diferencia que un emprendedor trabaja como si el emprendimiento fuera propio (ownership) y demuestra su espíritu combativo. (Muñoz,2020)

Es un reto para el líder llegar a la transformación de un modelo mental de sus colaboradores, pero es la persona mas indicada para realizarlo, puesto que para alcanzar el cambio esperado se requiere de poder, conocimiento y motivación.

4.2.5.5 *Financiamiento*

El financiamiento se define como el mecanismo por el cual se obtiene recursos dirigido a un proyecto específico y poder cumplir los objetivos planteados. Existen los siguientes tipos de financiamiento:

- Ahorros personales: es la mejor opción de financiamiento puesto que no existe preocupaciones por la deuda, se convierte en la mejor manera de iniciar un negocio.

- **Ángeles inversionistas:** comprenden las empresas grandes que buscan invertir en ideas potenciales a cambio de un porcentaje de acciones de la empresa, se debe definir muy bien el papel de los ángeles inversionistas una vez acordada la inversión. En Ecuador los ángeles inversionistas son Start ups & Ventures, Red de Inversionistas Ángel, Fundación CrisFe.
- **Capital semilla:** se refiere al capital para iniciar el desarrollo del negocio, no es reembolsable, valida la idea de negocio. En Ecuador existe la Secretaría de Senecyt a través del Fondo emprende que otorga capital semilla hasta 100 000 dólares.
- **Capital de riesgo:** comprende capital para la etapa inicial del negocio, pero existe riesgo de perder dinero, fijan capital de retorno de la utilidad. En Ecuador existe la Corporación Financiera Nacional, Ministerio de Comercio Exterior que otorgan capital de riesgo.
- **Crowdfunding:** se refiere a las plataformas de fondos colaborativos, mediante plataformas de internet conecta a personas, empresas públicas o privadas o de la economía social y solidaria que necesitan inversión con inversores dispuestos a aportar económicamente. En Ecuador existe la plataforma Haz vaca.com que practica este tipo de financiamiento.
- **Instituciones financieras:** comprende las entidades que apoyan al sector de los emprendimientos a través de préstamos con tasas de crédito. En Ecuador existe Fundación CrisFe, Banco del Pacífico, BanEcuador mediante la convocatoria “Reactivate Ecuador”, ConQuito mediante el programa “Quito efectivo”.

4.2.5.5.1 Financiamiento según la “Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación” del Ecuador

Como se ha mencionado, el financiamiento es uno de los factores principales que limita al emprendedor del sector centro del DM Quito en el momento de querer implementar su idea de negocio puesto que el emprendedor encuentra una gran dificultad para disponer del capital semilla necesario ya que las entidades bancarias piden muchos requisitos para poder obtener un préstamo, lo que se convierte en un trámite largo y con altos intereses.

Actualmente, el Estado mira la importancia de los emprendimientos como motor de desarrollo económico y lo apoya mediante la creación de políticas y normas que prometen mejorar el desempeño de los emprendimientos.

Según la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (2020), en su Capítulo V trata sobre las fuentes alternativas de financiamiento y garantías que se evidencian en los Artículos 24 al 31 las siguientes directrices:

- Fuentes de financiamiento e inversión: los emprendimientos que consten en el Registro Nacional de Emprendimientos tendrán el acceso inmediato a los servicios financieros y a los fondos de inversión públicos.
- Capital semilla: se refiere a la inversión de recursos en la fase inicial del emprendimiento. Si el inversor es del sector público se procederá conforme el artículo 620 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación. Si el inversor es del sector privado, considerando emprendimientos que no han superado los 24 meses de vida, el capital de semilla podría ser entregado mediante recursos no reembolsables, aporte de capital, notas convertibles en acciones, compra de acciones o participaciones y otros derechos de acuerdo al esquema societario y legal del emprendedor.
- Capital de riesgo: se refiere a la inversión que consiste en la participación en el capital social de un emprendimiento, el que invierte se convierte en socio-accionista. Si el inversor es el sector público se procederá conforme el artículo 621 del Código de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación. Si el inversor es del sector privado, el capital de riesgo se conformará por recursos que mayoritariamente sean inversiones de capital.
- Inversión ángel: se puede realizar en cualquier etapa del emprendimiento, es considerado como la inversión o aporte de capital a emprendedores a cambio de deuda convertible o capital de propiedad. Esta inversión puede ser hasta el 49% del capital societario a fin de que el control esta a manos del emprendedor.

- Instrumentos financieros: La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera en conjunto con el Sistema de Garantía Crediticia conformado por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera podrán establecer instrumentos financieros para la conformación de capital de semilla, capital de riesgo y capital ángel.
- Programa de crédito del sector financiero Público: la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera será encargada de crear la normativa para regular las condiciones de los emprendimientos. Los programas de crédito se establecerán por parte de la banca pública con condiciones favorables en plazo, tasa y periodos de gracia que impulsen el emprendimiento, tomando en cuenta a los grupos prioritarios.
- Activos intangibles como garantía: la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera pondrá los parámetros y condiciones de los activos intangibles que los emprendedores decidan poner como garantía para créditos.
- Calificación y registro de los activos intangibles: los emprendedores que decidan utilizar sus activos intangibles como garantía para sus créditos. Estos serán valorados por compañías especializadas en valoración de activos intangibles. Estos son lineamientos que buscan el acceso a créditos para el emprendimiento, innovación y la competitividad en el sistema financiero nacional, de preferencia a los migrantes, zonas rurales, región insular, zonas afectadas por el terremoto del año 2016, de frontera y circunscripción territorial amazónica.

La Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación también se apoya en las Plataformas de fondos colaborativos o crowdfunding que resultan un avance para el ecosistema de los emprendedores porque refleja el apoyo financiero hacia los emprendimientos y puedan activar la economía desde este sector.

Por otro lado, el financiamiento de los emprendimientos se puede apoyar en el sector público como BanEcuador, Ministerio de Comercio Exterior, Senecyt, ConQuito, Corporación Financiera Nacional entre otros, pero también en el sector privado como la entidad sin fines de lucro denominada Alianza de Emprendimientos e Innovación (AEI), quienes hacen convocatorias para proyectos que buscan capital semilla.

4.2.6 *Indicadores de evaluación*

Un elemento muy importante a la hora de planificar el emprendimiento es la opinión de los clientes, frecuentemente el emprendedor está convencido del potencial de su idea de negocio, pero esto no es suficiente para alcanzar un modelo de negocios escalable, rentable y repetible, es decir, sino encontramos quien compre lo que se quiere ofrecer en el mercado, habrá problemas que conlleve al cierre del negocio.

Los emprendimientos tienen la capacidad de adaptarse de una manera rápida para transformar sus productos y acoplarse a las necesidades y problemas del mercado. Por tal motivo, como indicador de evaluación se debe hacer una validación de la idea de negocio para verificar quienes serán los verdaderos clientes y comprobar los supuestos que se planteó inicialmente en las fases para la puesta en práctica.

Para la evaluación de la eficacia del Modelo de Gestión Administrativo para los emprendimientos del sector Centro del DM Quito dentro del proceso de planificación se basa en los siguientes indicadores con alcance de máximo un mes:

- **Extracción de las hipótesis de los componentes del modelo de negocios :** de los 9 componentes del lienzo del modelo de negocios previamente elaborado, se sacará las inquietudes o situaciones más importantes para priorizarlas como necesarias y poder validarlas. Para este indicador se toma como numerador la ponderación de la inquietud con validez como necesarias de uno de los componentes del lienzo de negocio y como denominador la ponderación total de las inquietudes con validez como necesarias de los 9 componentes del lienzo de negocios. Esta división será multiplicada por 100 para obtener como resultado la inquietud más importante del lienzo de negocios en porcentaje.
- **Priorización por importancia de los componentes del modelo de negocios:** respondiendo las preguntas ¿Cuál sería el impacto en caso de no cumplirse?, ¿Qué podría acabar antes con el negocio?. En este indicador el numerador es la ponderación del impacto de no cumplimiento de uno de los componentes del lienzo de negocios y como denominador es el total del impacto de no cumplimiento de los 9 componentes del lienzo de negocios. Esta división será multiplicada por 100 para obtener como resultado el componente del lienzo de negocios con más impacto de no cumplimiento del lienzo de negocios en porcentaje.

- **Diseño de los experimentos:** se generará eventos físicos y digitales en donde se pueda validar las preguntas y se usará las tarjetas de prueba para el proceso. Para este indicador se toma como dato el número total de los experimentos a realizar.
- **Representación de los experimentos:** prioriza por el nivel crítico de las hipótesis así como también por la facilidad de la ejecución del experimento. Los experimentos más sencillos, baratos y rápidos de las hipótesis más críticas deben ser los primeros en realizarse. En este indicador se toma como datos: la hipótesis de mayor nivel crítico y la hipótesis de ejecución fácil del experimento para obtener como resultado a los experimentos que se van a realizar primero.
- **Ejecución de los experimentos:** conforme el ciclo de Lean Startup ⁴: crear-medir-aprender. Un experimento puede presentar los siguientes resultados: implicar la validación de una hipótesis (fantástico), la invalidación (toca pivotear) o la necesidad de seguir aprendiendo (busca otra forma de validarla). En este indicador se tomará como dato el número de clientes que dan una respuesta afirmativa con el experimento, menos el total de clientes que realizaron el experimento. Como resultado se tendrá el número de clientes que aceptaron el experimento ya sea para conocer la aceptación o rechazo del producto o servicio ofrecido en el mercado.
- **Presentación de los aprendizajes:** mediante las tarjetas de aprendizaje se indicarán las conclusiones de la ejecución del experimento. Para este indicador se considerará como datos los resultados de las tarjetas de las pruebas que permitan llegar a las conclusiones pertinentes que se representarán en las tarjetas de aprendizaje.
- **Progreso :** refiriéndose a aprender rápido de los experimentos ejecutados, tomando en cuenta que varios ciclos de iteración rápidos basados en experimentos sencillos generan más aprendizaje que menos ciclos lentos basados en experimentos complejos. Por lo tanto hay que tratar de demorarse el menor tiempo posible en la validación de las inquietudes. En este indicador se considera como dato al total del número de experimentos sencillos y el total del número de experimentos complejos.

⁴ Método Lean startup: metodología para administrar emprendimientos basado en la puesta en manos del cliente el producto rápidamente para saber su aceptación, “fallar pronto y barato”. (Ries, 2013).

La Agencia de Promoción Económica ConQuito (2020) promueve el uso de las Tarjetas de validación de la idea en el mercado como herramienta para poder demostrar el aprendizaje obtenido y validar el modelo de negocios mediante un método sistemático basado en los indicadores previamente señalados. Por tal motivo, se sugiere realizar pruebas a los clientes para poder validar la eficacia de las decisiones que se ha tomado en el emprendimiento y posteriormente esta tarjeta de prueba se complementa con la tarjeta de aprendizaje.

Figura 30: Tarjeta de pruebas

Tarjetas de pruebas			
Nombre de la prueba:	<input type="text"/>	Fecha de entrega:	<input type="text"/>
Asignado a:	<input type="text"/>	Duración:	<input type="text"/>
Paso 1: Hipótesis			
Creemos que:			
<input type="text"/>			
Paso 2: Probar			
Para verificarlo, haremos:			
<input type="text"/>			
Paso 3: Métrica			
Y mediremos			
<input type="text"/>			
Paso 4: Criterios			
Tenemos razón si			
<input type="text"/>			

Elaborado por: Autora

Fuente: Carillo, K. Pazmiño, J. (2020). Activa tu emprendimiento. ConQuito. <https://cedia.zoom.us/j/97171606180>

Figura 31: Tarjeta de aprendizaje

Tarjetas de aprendizaje	
Nombre de la conclusión:	Fecha de aprendizaje:
Responsable:	
Paso 1: Hipótesis	
Creíamos que:	
Paso 2: Observación	
Observamos:	
Paso 3: Aprendizaje y Conclusiones	
A partir de ahí aprendimos que:	
Paso 4: Decisiones y acciones	
Por lo tanto , haremos	

Elaborado por: Autora

Fuente: Carillo, K. Pazmiño,J. (2020). *Activa tu emprendimiento*. ConQuito. <https://cedia.zoom.us/j/97171606180>

4.2.6.1 Herramienta de adaptación del modelo de negocio: Pivotes e iteraciones

Adaptarse al mercado significa que después de las hipótesis planteadas sobre el modelo de negocios , se debe corroborar en la realidad del mercado, considerando que en el momento de interactuar con los clientes , es muy probable que muchos de los supuestos considerados en un inicio perderán su validez y deben ser modificados. Para este proceso de adaptación del modelo de negocios existe la herramienta de pivotes e iteraciones

Si la modificación de estos supuestos planteados en un inicio no es extremadamente fuerte se denomina como una iteración, pero cuando es una modificación significativa de cualquiera de las 9 partes que componen el modelo de negocios se denomina pivote.

De tal modo , el pivote no necesariamente tiene que ver con una modificación en la propuesta de valor, sino que puede ser cualquiera de las 9 partes del lienzo de negocios Canvas, ya sea: segmentos de clientes, canales y comunicación, relación con los clientes, recursos claves, actividades claves, alianzas claves, estructura de costos o fuente de ingresos.

Los tipos de pivote más comunes que pueden realizarse en los emprendimientos son los siguientes:

- **Pivote de acercamiento:** se aplica este pivote cuando el prototipo como producto mínimo viable en el momento de probar en el mercado son las características alternas las que realmente le interesa al comprador y no la característica principal que se supuso era la de mayor importancia. En este momento, se debe replantear la forma de presentar al producto y darle más peso a las características que más ha valorado el cliente. Haciendo que lo que en un inicio se creía como una características mas del producto se convierte en el producto.
- **Pivote de alejamiento:** lo contrario al pivote de acercamiento, cuando las características principales del producto pierden interés en el cliente es conveniente ofrecerlas como características secundarias y complementarlas. Lo que se creía como la característica entera del producto solo se convierte en una característica más.
- **Pivote de segmento de consumidor:** esto sucede cuando el cliente objetivo que se planteó inicialmente en el modelo de negocios no se interesa en el producto o servicio, pero se reconoció que hay otro tipo de segmento de mercado que demuestran ser atriados por el producto, en ese momento hay que replantearse en la forma de llegar a ellos o a su vez si dentro del segmento de mercado fijado como supuesto en un inicio se observa a un grupo más pequeño del grupo ya segmentado se puede desarrollar un nicho del mercado (segmento del segmento).
- **Pivote necesidad del consumidor:** se refiere cuando el problema o necesidad del cliente no se resuelve con la propuesta de valor ofrecida, en este punto se debe estar atento a detectar el problema o necesidad que antes no se había observado, para poder basarse en esta nueva realidad y desarrollar un nuevo producto o en caso que se identifique problemas relacionados al planteado inicialmente se podría ir por el reposicionamiento del producto.

- **Pivote de plataforma:** se define cuando se cambia la aplicación en una plataforma o viceversa, al inicio se crea una sola aplicación pero en la prueba con el mercado real se va viendo los cambios pertinentes.
- **Pivote de Arquitectura del negocio:** se refiere al cambio del modelo de negocio ya sea de alto volumen a bajo volumen o viceversa por ejemplo se transforman de un modelo de negocios de mercados masivos a un modelo que requiere ciclos de venta largos y costosos.
- **Pivote de captura de valor:** o llamado modelo de ingresos, se da cuando la hipótesis sobre la capacidad y disponibilidad de pago de los clientes no son válidas a la hora de interactuar con el cliente, en este caso, se debe buscar una nueva estrategia para que el emprendimiento pueda mejorar su fuente de ingresos y poder crecer.
- **Pivote del motor de crecimiento:** esto sucede cuando se cambia la estrategia de crecimiento del emprendimiento para obtener un crecimiento más rápido o rentable. En ocasiones el cambio del motor de crecimiento requiere de la modificación de la forma de capturar valor.
- **Pivote de canal:** si al comprobar como llega el producto hacia el cliente pero los canales de distribución no son los adecuados para el segmento de mercado planteado previamente, se debe buscar una nueva forma de ser efectivos. Se puede considerar como canal al Internet que ha sido un medio disruptivo como canal de venta o de distribución.
- **Pivote de tecnología:** considerar el factor tecnológico como alternativas para satisfacer al cliente y poder alcanzar resultados superiores. Es mas utilizado en empresas consolidadas, considerados como innovaciones sostenibles para atraer y retener clientes. (Ries, 2013).

CONCLUSIONES

- Emprender conlleva un alto nivel de riesgo debido a que al arrancar un negocio se vive en incertidumbre por las altas posibilidades de cerrar que existen. En el caso de los emprendimientos del sector Centro del DM de Quito, se identificó como principal causa del problema a la falta de planificación por parte de los emprendedores ya que sus negocios no trascienden los 3 años de funcionamiento. Sin embargo, el correcto desarrollo de los emprendimientos beneficia de manera social, ambiental y económica puesto que mejoran la calidad de vida de las personas involucradas en este sector al ser generadores de empleos que dinamiza la economía local así como promotores del progreso mediante la iniciativa de negocios. Por lo tanto, al tener una población de espíritu emprendedor pero con ciertas dificultades para lograr mantenerse a largo plazo es necesario la creación de una herramienta de planificación que permita emprender desde el conocimiento.
- Este estudio propuso un Modelo de Gestión Administrativo como herramienta de planificación para los emprendedores del sector Centro del DM Quito, basado en el modelo de negocios Canvas, acompañado de temas significativos como el mercado objetivo, propuesta de valor, innovación, equipo emprendedor y financiamiento. La propuesta se basó principalmente en fuentes como instituciones que fomentan el emprendimiento en la ciudad de Quito así como en teóricos administrativos con la finalidad que el emprendedor adquiriera confianza en sus capacidades mediante esta herramienta y logre crear productos y servicios innovadores que perduren a largo plazo consecuentemente poder mejorar el ecosistema de los emprendimientos de este sector. Además, este modelo es adaptable porque se concentra en la mejora continua y en el cambio de los componentes del lienzo de modelo de negocios que surjan conforme se vaya interactuando con el cliente mediante los pivotes puesto que un supuesto puede ser modificado al ponerse en marcha la idea de negocio.

- Un emprendimiento que se base en la innovación para la creación de sus productos y servicios cuenta con más ventajas ante los emprendimientos que ofrecen los mismos productos que su competencia puesto que tiene una mayor probabilidad de perdurar a largo plazo y conseguiría la diferenciación dentro del mercado, convirtiéndose en un emprendimiento más competitivo al no contar con competencia directa que limite sus ventas. Por esta razón, el emprendedor debe estar consciente de la cultura emprendedora e innovadora que su equipo de trabajo requiere para poder conseguir una mejora significativa y mantener una posición en el mercado.

RECOMENDACIONES

- Para la disminución del alto riesgo que significa emprender se sugiere que los emprendimientos del sector Centro del DM Quito emprendan desde el conocimiento, documenten su idea de negocio y utilicen la presente metodología como herramienta de planificación para fortalecer las capacidades del emprendedor a la hora de tomar decisiones, aprovechando el fuerte espíritu emprendedor que existe en este sector.
- Se recomienda a los emprendedores del sector Centro el DM Quito busquen de manera continua conocer a su cliente para poder mantenerse en el mercado a largo plazo de manera competitiva mediante la creación de productos y servicios innovadores.
- Se sugiere utilizar las diferentes alternativas de fuentes de financiamiento para emprender, tales como: crowdfunding, capital semilla, capital de riesgo, inversión ángel, entre otros. Así como utilizar las convocatorias de instituciones públicas y privadas que fomentan el emprendimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Artículos

Ferreira, D.(2015). *El modelo Canvas en la formulación de proyectos. Cooperativismo y Desarrollo*, 23(107), xx-xx. doi:<http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>

Betancourt, D. F. (30 de junio de 2017). *Indicadores de gestión: Definición, elaboración e interpretación con ejemplo práctico*. Recuperado de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/indicadores-una-guia-incompleta.

Cursos en línea

Carillo, K. Pazmiño, J. (2020). *Activa tu emprendimiento*. ConQuito. <https://cedia.zoom.us/j/97171606180>

Chiriboga, S.(2020). *¿Cómo arrancar tu negocio desde cero?*. Centro de Estudios de la Cámara de Negocios de Quito. <https://cedia.zoom.us/j/858309728430>

De la Rica, E.(2020). *Innovación exponencial: nuevos modelos de negocios*. Centro de Estudios de la Cámara de Negocios de Quito. <https://ccq-edu-ec.zoom.us/j/92403145516?pwd=C3ROMFdkd0Erd2V3V1dnQjBSMOJRZz09>

Unidad de Educación Virtual del Centro de Educación Continua de la Escuela Politécnica Nacional. (2020). *De la idea a un modelo de negocio con startup*. <https://mooc.virtualepn.edu.ec/mod/page/view.php?id=34066>

E-book

Ries, E. (2013). *El método Lean Startup: como crear empresas de éxito utilizando la innovación continua* [libro virtual] (2nd ed., pp. 92-97). EEUU: Deusto. Disponible en: <https://theoffice.pe/wp-content/uploads/El%20metodo%20Lean%20Startup.pdf>

Entrevistas

Chiriboga,S.(2020). *Consulta emprendimientos*.Correo electrónico.Quito.

Arias,M.(2020). *Consulta emprendedores*.En persona.Quito.

Informes

Banco Mundial. (2014). *El Emprendimientos en América Latina*. Recuperado de:https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/EmprendimientoAmericaLatina_resumen.pdf

ESPAE.(2018).*Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2017*. Recuperado de <http://espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/documentos/GemEcuador2017.pdf>

Instituto de la Ciudad (2014).*Conociendo Quito, estadísticas del Distrito Metropolitano* .Recuperado de: <http://institutodelaciudad.com.ec/documentos/folletos/n1/index.html#/22/zoomed>

Leyes/ Reglamentos

Registro Oficial .(2011). *Reglamento a la Estructura e Institucionalidad de Desarrollo Productivo de la Inversión y de los Mecanismos e Instrumentos de Fomento Productivo, Establecidos en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Recuperado de: <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec071es.pdf>

Registro Oficial .(2020). *Ley Orgánica de emprendimiento e Innovación en Ecuador* .Quito. Recuperado de https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/private/asambleanacional/filesasambleanacionalnameuid-29/Leyes%202013-2017/744-ealbornoz/2020-02-28-SRO151_20200228.pdf

Libros

Alcazar, R. (2000). *El emprendedor de éxito*, Guía de planes de negocios. México: McGraw-Hill.

Aguado, M. (2008). *La guía del emprendedor: de la idea a la empresa*. Valencia. AJEV.

Arteaga, M. (2009). *Empresas dinámicas en Ecuador*. Academia, Revista Latinoamericana de Administración.

Bernal, César. (2000). *Metodología de la investigación para Administración y Economía*. Colombia. Editorial Pearson.

Bernal, César. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia. Editorial Pearson.

Blank, S. (2013). *El manual del emprendedor*. España. Editorial Ediciones Gestión 2000.

Bueno, B., Ramos, M., & Berrelleza, C. (2018). *Elementos básicos de la administración*. México. UAS/DGEP

Carrasco, Diaz (2013). *Metodología de la investigación científica*. Perú. Editorial San Marcos.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México. Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

Criado,J,(2019). *Cultura emprendedora y empresarial*. España. Editorial Compartiendo Conocimiento SLU.

Dávila L. de Guevara Carlos. (1985). *Teorías organizacionales y administración*. Colombia. Editorial Interamericana.

Dyer,J.,Gregersen,H.,Christensen C.,(2012). *ADN del innovador*.Deusto.

Filion L., Cisneros L. , Mejía J., (2011). *Administración de PYMES*. México .Person

Koontz. (1998). *Administración: una perspectiva global*. México. McGraw-Hill Interamericana.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson educación.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2019). *Marketing 4.0 (Edición México): Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. México.LID Editorial.

Longenecker. (2012). *Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y Crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. México. Cengage Learning Editores.

Muñoz, Razo. (1998). *Como elaborar y asesorar una investigación de Tesis*. México. Pearson Educación.

Pere, Escorsa. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. España. UPC

Reyes, A.(2007). *Administración Moderna*.México.Editorial Limusa S.A.

Sánchez, B., & Atienza, S. (2007). *La necesidad de logro y la experiencia del emprendedor: elemento clave en el crecimiento de la nueva empresa*. Contabilidad y Dirección, 5.

Shepherd, C. D., Ahmed, P. K., Ramos, L., & Ramos, C. (2012). *Administración de la innovación*.México. Pearson.

Revistas

Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review*, 91(5), 63-72.

Revista Líderes. (2019) “Emprendimiento”. Recuperado de: <https://www.revistalideres.ec/tag/emprendimiento>

Universidad Politécnica Salesiana. (2019) “*Retos: Revista de Ciencias de la Administración y Economía*” Ecuador. Abya Yala

Zamora-Boza, C. S. (2017). La importancia del emprendimiento en la economía: el caso de Ecuador. *Revista Espacios Económicos*, 39(8), 6-7

Amorós, José Ernesto (2011). El proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM): una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (46),1-15.[fecha de Consulta 29 de Diciembre de 2020]. ISSN: 1012-8255. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=716/71617238002>

Lasio, V. Amaya, A , Zambrano,J. & Ordeñana X. (2020).*Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019/2020*.ESPAE Escuela de Negocios de la ESPOL .[fecha de Consulta 29 de Diciembre de 2020]. ISSN No. 13903047.Disponible en: https://www.espae.espol.edu.ec/wpcontent/uploads/documentos/GEM_Ecuador_2019.pdf

Tesis

González, M. (2019). Desarrollo de habilidades para innovar en empresas: caso ISA Intervial.

Guananga Quishpe, L. A., Rodríguez Caiza, M. G., & Albán Pérez, G. G. (2018). Situación y gestión del emprendimiento.

Webinar

Aguilar,L.(2020). *Incrementa ventas a través de una sólida propuesta de valor* [Webinar].Centro de Estudios de la Cámara de Negocios de Quito. <https://meeting.zoho.com/register?sessionId=1068822397®isterKey=c2abfb22963c17d504d638a2fc76ff3092360c2bbd4d43fb82912d4add84a2cf&uname=Johanna+Gir%C3%B3n>

Alcivar,L.(2020). *La evolución del ecosistema de Emprendimiento e Innovación* [Webinar].Centro de Estudios de la Cámara de Negocios de Quito. <https://meetingnew.zoho.com/register?sessionId=1013006469®isterKey=853345c01800b4131e5276fca87f327b945d4b343a7f56c8ad6fb8ec11b78c66&uname=Johanna+Gir%C3%B3n>

Chiriboga,S.(2020).*¿Sabes quién es tu cliente ideal? Segmentación de mercados* [Webinar].Centro de Estudios de la Cámara de Negocios de Quito. <https://meeting.zoho.com/meeting/register/join?sessionId=1050248249®isterKey=e61997d3f7879321806f1e39e83791d98f0ac1bbbb0ffc380e730ff883821a87&uname=Johanna+Gir%C3%B3n>

Gonzalez,S.(2020).*Cinco pilares claves para emprender* [Webinar].Centro de Estudios de la Cámara de Negocios de Quito. <https://meeting.zoho.com/meeting/register/join?sessionId=1022473673®isterKey=463e30f8eef60227233f4dac28a24120ac917c20eb13dc0b59920c474020bea7&uname=Johanna+Gir%C3%B3n>

Muñoz,B.(2020).*Crisis: Cada empleado un emprendedor.* [Webinar].Centro de Estudios de la Cámara de Negocios de Quito. <https://meeting.zoho.com/register?sessionId=1052213367®isterKey=696d7f1a910cfabfb7f17ae7ae0fa9490bec6257df4edfc5c3a265136e3c6d77&uname=Johanna+Giron>


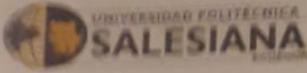
Muñoz,R.(2020). *Herramientas para emprendedores para desarrollar una mentalidad sostenible* [Webinar].Centro de Estudios de la Cámara de Negocios de Quito.<https://meetingnew.zoho.com/register?sessionId=1091090984®isterKey=0664013a2c44ee6872bcef0c2d30d5b10f6b9f3e3430eeb029c6e7356b2dc95b&uname=Johanna+Gir%C3%B3n>

Ortiz,E.(2020).*Ley de emprendimiento* [Webinar].Centro de Estudios de la Cámara de Negocios de Quito. <https://meetingnew.zoho.com/register?sessionId=1078466521®isterKey=1f5a2ffd55b52bd7df6413875ba339184f2280479a105ea7f2330e95689db0b4&uname=Johanna+Gir%C3%B3n>

ANEXOS

Anexo No.1

Resolución PQ-012-01-2020-01-23, aprobación de tema y asignación de tutor.



Quito, 06 de febrero de 2020

Señorita
Girón Morales Johanna Liseth
Estudiante
Presente. -

De mi consideración. -

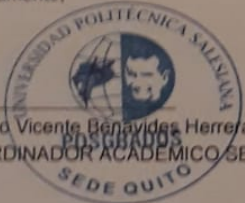
El CONSEJO DE POSGRADOS DE SEDE reunido el 23 de enero de 2020, resolvió:

RESOLUCIÓN PQ-012-01-2020-01-23.- El consejo de posgrados de sede resuelve **AUTORIZAR** el cambio de director de trabajo de titulación de acuerdo al siguiente detalle:

Programa: Maestría en Administración de Empresas
Cohorte: Segunda
Línea de investigación: Emprendimiento e innovación.
Opción de titulación: Propuestas metodológicas y tecnológicas avanzadas
Estudiante: Girón Morales Johanna Liseth
Documento de identificación: 1721872735
Tema de trabajo de titulación: Modelo de gestión administrativo para los emprendimientos del sector Centro del Distrito Metropolitano de Quito.
Tutor trabajo de titulación: Blanco Cruz Lenin Ullianof
Fecha de entrega trabajo de titulación: 20 de julio de 2020

Nota: El tutor del trabajo de titulación deberá informar mensualmente al director del programa de posgrado sobre el desarrollo y avance de la actividad. La fecha de sustentación será definida una vez que el estudiante haya cumplido con todos los requisitos establecidos en la normativa pertinente.

Atentamente,



Patricio Vicente Benavides Herrera
COORDINADOR ACADÉMICO, SEDE QUITO

Anexo No.2

Formato de Encuesta realizada a emprendedores de la Zona Centro del DM Quito.

ENCUESTA A EMPRENDEDORES DE LA ZONA CENTRO DEL DM QUITO

La presente encuesta es con finalidad académica. Favor, **SELECCIONAR** la respuesta que usted considere pertinente.

Género:

- Femenino
- Masculino

Edad:

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60

Nivel de instrucción:

- Primaria
- Bachiller
- Tecnología
- Universidad
- Posgrado

1. ¿Qué factor le motivó a emprender?

- Necesidad económica (falta de empleo)
- Oportunidad económica
- Reconocimiento social o realización personal
- Generar ingresos extras

2. ¿Qué factor se le dificultó al iniciar su negocio para lograr emprender?

- Falta de capital
- Falta de conocimientos administrativos
- Falta de tiempo
- Miedo de fracasar
- Poco poder de negociación

3. ¿Previo a la puesta en marcha de su emprendimiento, usted realizó alguna planificación considerando un estudio de mercado, estudio técnico y estudio financiero de su negocio?

- Sí
- No

4. ¿ Considera usted tener una buena relación laboral con sus empleados, clientes y proveedores ?

- Sí
- No

5. ¿ Usted mide el desempeño de sus colaboradores?

- Siempre
- Frecuentemente
- Rara vez
- Nunca

6. ¿Su emprendimiento busca la innovación continua en sus productos o servicios?

- Sí
- No

7. ¿ Organiza las actividades que requiere su emprendimiento asignando un responsable y un plazo de tiempo determinado ?

- Siempre
- Frecuentemente
- Rara vez
- Nunca

8. ¿Considera que es importante una adecuada administración de su negocio para alcanzar el éxito esperado?

- Sí
- No

9. ¿ Cuenta con socios en su emprendimiento?

- Familia como socios
- Amigos como socios
- No cuenta con socios

10. ¿ Su emprendimiento cuenta con un Plan de Negocios?

- Sí
- No

11. ¿Cómo financió su emprendimiento?

- Capital propio (ahorros personales)
- Préstamo de amigos o familiares
- Préstamo de entidades financieras
- Convocatorias de entidades que fomentan el emprendimiento

¡Gracias por su colaboración!

