

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA**

Trabajo de tesis para optar al título de Magister

Tema:

**INCIDENCIA DE LA APLICACIÓN DE LAS  
METODOLOGÍAS ÁGILES EN EL DESARROLLO DE  
STARTUPS EN LA CIUDAD DE QUITO, ECUADOR**

***AUTOR: JORGE ENRIQUE SALAS CERVANTES***

***DIRECTOR: MG. JUAN EMILIO TETTAMANTI***

***Co – DIRECTOR: MG. JUAN CARLOS SOSA***

LA PLATA, NOVIEMBRE DE 2018

# Índice

1.	Justificación.....	5
2.	Planteamiento del problema .....	8
3.	Objetivos de la investigación .....	10
4.	Alcance de la investigación .....	10
5.	Marco teórico .....	11
	Capítulo 1: Definiciones básicas.....	11
	1.1. Emprendimiento.....	11
	1.2. Conceptualización y caracterización del emprendimiento.....	11
	1.3. Proceso de decisión del emprendedor.....	12
	1.4. Características del emprendedor.....	13
	1.5. Conceptualización de startup.....	16
	1.6. Tipos de ideas.....	16
	Capítulo 2: Metodologías en estudio.....	18
	2.1. Lean Startup .....	18
	2.2. Modelo Canvas.....	23
	Capítulo 3: Contexto .....	27
	3.1. El emprendimiento en el Ecuador .....	27
	3.2. Ecosistema emprendedor en Quito .....	35
6.	Metodología.....	42
	6.1. Tipo de investigación .....	42
	6.2. Población y muestra de estudio .....	42
	6.3. Actividades a realizar .....	42
	6.4. Selección de startups.....	43
	6.5. Obtención y recolección de la información.....	43
	6.6. Procesamiento y análisis de la información.....	48
7.	Resultados .....	49
	7.1. Ecosistema emprendedor en Quito. ....	49
	7.2. Metodologías utilizadas en las Startups de Quito .....	50
	7.3. Dificultades en el uso las metodologías .....	55
	7.4. Beneficios por emplear algunas de las metodologías.....	55
8.	Conclusiones.....	56
9.	Recomendaciones.....	58
10.	Anexos.....	59
11.	Referencias bibliográficas y bibliografía.....	83

## Índice de tablas

<b>Tabla 1:</b> Early Adopters vs Mass Market .....	23
<b>Tabla 2:</b> Importancia modelo Canvas .....	26
<b>Tabla 3:</b> Ventas y desventajas modelo Canvas .....	27
<b>Tabla 4:</b> Motivación del emprendedor .....	29
<b>Tabla 5:</b> Factores externos positivos presentes al iniciar un negocio .....	30
<b>Tabla 6:</b> Factores externos negativos presentes al iniciar un negocio .....	30
<b>Tabla 7:</b> Factores internos positivos presentes al iniciar un negocio .....	31
<b>Tabla 8:</b> Factores internos negativos presentes al iniciar un negocio .....	31
<b>Tabla 9:</b> Fuentes de financiamiento .....	31
<b>Tabla 10:</b> Incubadoras y aceleradoras en la ciudad de Quito .....	37
<b>Tabla 11:</b> Empresas de coworking en Quito .....	37
<b>Tabla 12:</b> Ranking del ecosistema emprendedor en Ecuador .....	38
<b>Tabla 13:</b> Ranking del ecosistema emprendedor mundial .....	38
<b>Tabla 14:</b> Startups en Quito .....	38
<b>Tabla 15:</b> Necesidades del ecosistema emprendedor reveladas por emprendedores .....	39
<b>Tabla 16:</b> Necesidades del ecosistema emprendedor reveladas por los actores .....	40
<b>Tabla 17:</b> Ranking de ciudades más visibles .....	41
<b>Tabla 18:</b> Formato de encuesta .....	44
<b>Tabla 19:</b> FODA Ecosistema de Quito .....	49

## Índice de imágenes

<b>Figura 1:</b> Método Lean Startup .....	19
<b>Figura 2:</b> Desarrollo de clientes.....	21
<b>Figura 3:</b> Modelo Canvas .....	24
<b>Figura 4:</b> Países con TEA más alta de la región.....	28
<b>Figura 5:</b> Evolución TEA Ecuador y países de la región .....	29
<b>Figura 6:</b> Composición de la TEA por motivación .....	32
<b>Figura 7:</b> Composición de la TEA por tipo de emprendedor .....	33
<b>Figura 8:</b> Tea y motivación: Distribución por sexo.....	33
<b>Figura 9:</b> Distribución del nivel educativo de los emprendedores TEA, según etapa del emprendimiento .....	34
<b>Figura 10:</b> Distribución del nivel educativo por motivación.....	34
<b>Figura 11</b> Nivel de educación en países de Latinoamérica .....	35
<b>Figura 12:</b> Porcentaje de clientes que perciben al producto o servicio como nuevo o novedoso.....	35
<b>Figura 13:</b> Metodología.....	42
<b>Figura 14</b> Motivo por emprender .....	49
<b>Figura 15</b> Validación de idea de negocio .....	50
<b>Figura 16.</b> Circuito feedback .....	51
<b>Figura 17.</b> Participación Clientes .....	51
<b>Figura 18</b> Creación de PMV.....	51
<b>Figura 19</b> Mejoras en los productos .....	52
<b>Figura 20.</b> Segmentación .....	52
<b>Figura 21.</b> Canales y relación con clientes .....	53
<b>Figura 22.</b> Canales .....	53
<b>Figura 23.</b> Ingreso y estructura de costos .....	53
<b>Figura 24.</b> Propuesta de valor .....	54
<b>Figura 25.</b> Actividades claves.....	54
<b>Figura 26.</b> Recursos claves .....	54
<b>Figura 27.</b> Socios claves .....	55

# 1. Justificación

El emprendimiento es un tema de mucha importancia para el desarrollo de un país, dado su alto impacto en la condición de las personas y por ende en la situación global de la economía. Existe un acuerdo general con respecto a los beneficios del emprendimiento, no solo en el aspecto económico, sino también en otros espacios que abarca de la sociedad. Como lo mencionan Lederman, Messina, Pienknagura y Rigolini (2014), el emprendimiento tiene un impacto positivo en ámbitos culturales, sociales y económicos, porque dinamiza la economía y es un factor que genera nuevas oportunidades que se transforman en progreso para la sociedad.

El emprendimiento está altamente relacionado con la innovación, porque son necesarias destrezas individuales y colectivas que impulsan oportunidades para introducir nuevos productos y servicios. La capacidad del emprendedor debe ligarse a su habilidad personal para optimizar recursos y estar en capacidad de liderar un proceso de transformación en su entorno. Sin embargo, estas aptitudes del emprendedor no son suficientes si no existe el entorno económico que respalde la idea de negocio, en caso de existir un proceso de emprendimiento junto con un ambiente económico favorable, donde las perspectivas de progreso económico promuevan el desarrollo de una sociedad (Lederman, Messina, Pienknagura, & Rigolini, 2014).

Según lo mencionado por Rodríguez y Fernández (2012, p. 15), “se entiende por emprendimiento al inicio de un proyecto que lleva en sí el germen o la posibilidad de una futura empresa. Este por definición precisará de elementos externos de apoyo para poder sustentarse en el corto plazo”.

En el contexto ecuatoriano, las principales motivaciones de los emprendedores, de acuerdo con el estudio realizado por Araque (2012), son: Independencia (23%), entendiendo por tal el deseo de ser su propio jefe; Mejora económica (22%) y Sentido de pertenencia (8%). Estas cifras mostrarían que el emprendedor ecuatoriano tiene una connotación de desarrollo al momento de tomar el riesgo de iniciar una actividad por cuenta propia, y se siente capaz de enfrentar los retos de montar un negocio.

El emprendedor, en su proceso de llevar adelante su idea de negocio, debe superar ciertas etapas, lo que según Freire (2007) sería el ciclo del emprendimiento, el cual está compuesto por las siguientes:

1. **Motivación.** Relacionada con el impulso de la idea inicial, factor que está emparentado con el ámbito educativo y familiar.
2. **Creatividad.** Impulsada por la fuerza del emprendedor de generar ideas que satisfagan sus necesidades de emprender.
3. **Identificación.** Asociada a la capacidad del emprendedor de seleccionar ideas asociadas con factores de éxito.
4. **Planificación.** Es la etapa donde el emprendedor adopta una postura de investigación para tomar decisiones, que a la postre serán cruciales para el éxito o fracaso de su negocio.
5. **Financiamiento.** Una vez definida en la etapa de planificación el tamaño de la inversión inicial es momento de establecer las fuentes de capital.
6. **Ejecución.** Se refiere a poner en marcha las ideas definidas en la etapa de planificación.

Como se puede establecer en las etapas del emprendimiento, la planificación juega un papel fundamental para el éxito o fracaso de un negocio, y es precisamente esta etapa en la que los emprendedores suelen mostrar falencias. Según el estudio de Araque (2102), el 60% de los emprendimientos en el Ecuador no tiene ningún tipo de planificación antes de su ejecución.

Por lo dicho, se estima que los beneficiarios directos de la presente investigación son los emprendedores ecuatorianos, ya que con el resultado de la misma bien podrán mejorar sus condiciones de planificación para la toma de decisiones, al contar con un estudio comparativo entre las metodologías que forman parte de la investigación. Estas metodologías son *Lean Startup* y *Canvas*, y en forma somera se describen a continuación.

- ***Lean Startup:*** Es una metodología que adopta ideas procedentes de la industria del automóvil en Japón, definida como las acciones que deben llevar a cabo los emprendedores para transformar las hipótesis de partida en un modelo de negocio

viable, recurrente y escalable, donde el desperdicio sea reducido a un mínimo valor (Fundación para la Excelencia Empresarial, 2014).

- **Canvas:** es una herramienta desarrollada por el suizo Alexander Osterwalder, que describe de manera lógica la forma en que los emprendimientos crean, generan y capturan valor para sus clientes. La metodología utiliza un lienzo con nueve bloques que describe como parte central la propuesta de valor y en sus extremos detalla los factores claves externos e internos que inciden en la creación de la propuesta de valor (Herrera, 2015).

Estas metodologías han sido empleadas por caso en los emprendimientos de la revolución digital en Silicon Valley, y han formado parte también de conferencias impartidas por personajes reconocidos por su aporte al clima emprendedor, entre los que se puede mencionar Eric Ries<sup>1</sup>, Steve Blank<sup>2</sup> y Alexander Osterwalder<sup>3</sup>

Entonces, esta investigación es relevante por cuanto se enfoca en los actores claves de la economía nacional, como son los emprendedores, que con sus ideas de negocios buscan aportar al desarrollo socioeconómico de un ámbito nacional con la generación de empleo, pago de tributos y procesos de innovación en la provisión de bienes y servicios. Ante esto, es importante que lleven adelante un proceso de investigación y formación de su modelo de negocio, utilizando las metodologías mencionadas, con el fin de disminuir la probabilidad de fracaso en la implementación de los emprendimientos, debido a factores comerciales, operativos o financieros.

Respecto de las cuestiones prácticas de la presente investigación, se consideró factible la ejecución de la misma, ya que se contaba con el acceso a la información concerniente a las metodologías a analizar en el estudio comparativo, y disponibilidad de las fuentes bibliográficas, bases de datos académicas y red de contactos.

---

<sup>1</sup> Empresario americano, estudió informática en Yale antes de comenzar su andadura empresarial en Silicon Valley, emprendedor y autor del libro *Lean Startup*.

<sup>2</sup> Empresario americano, estudió en la Universidad de Michigan, emprendedor en serie y conocido por desarrollar la metodología *Customer Development*.

<sup>3</sup> Empresario suizo, estudió en la Universidad de Lausana, empresario y conocido por el desarrollo del *Business Model Canvas*.

## 2. Planteamiento del problema

El fenómeno emprendedor ha experimentado una significativa evolución en estos últimos años. En el caso del Ecuador, según el reporte de *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, en el año 2010 la actividad emprendedora temprana tenía un porcentaje de 21,3%, en el año 2016 este indicador se incrementó a 31,8% (Escuela Politécnica del Litoral, 2017).

En este ecosistema nacen nuevas iniciativas, que se denominan startups, y están marcadas por la innovación y la búsqueda de un modelo de negocio replicable y escalable. Es decir, empresas emergentes que tiene el propósito de montar un nuevo negocio o emprender bajo condiciones de extrema incertidumbre.

Un estudio realizado en Estados Unidos por la consultora CB Insignhts Platform (Insights, 2018) en base a 101 startups *Post Mortem*, indica que las razones del fracaso de las startups y los nuevos negocios radican principalmente en la falta de un plan de negocios alineado a la aplicación de una metodología apropiada, en la ausencia de un equipo adecuado, desajustes en la capacidad de financiamiento y en no dar respuesta a una necesidad de mercado. Todo lo antes mencionado conlleva a que exista una alta tasa de fracaso por parte de los proyectos empresariales en su fase temprana, y que solamente el 10% de las startups permanezcan en el mercado. (Forbes, 2018)

En base a la información expuesta anteriormente, la gestión y desarrollo de una startup es realmente difícil para cualquier emprendedor, ya que, debido a condiciones de incertidumbre y recursos limitados, no pueden hacer uso de los procedimientos y métodos formales usados en organizaciones que cuentan con experiencia en el lanzamiento de nuevos productos y servicios, las cuales disponen de recursos para generar procesos de investigación de mercado, diseño de producto y otras metodologías que no están al alcance del emprendedor.

Es por ello que para el emprendedor es fundamental conocer de técnicas y metodologías que permitan minimizar el riesgo de un fracaso comercial. Entre estas metodologías se pueden mencionar las antes nombradas *Lean Startup*, desarrollada por Eric Ries, y *Canvas*, hecho lo propio por Alexander Osterwalder.

Las metodologías señaladas ofrecen al emprendedor herramientas que mejoran su proceso de toma de decisiones, con lo cual mejora su capacidad para optimizar recursos,

disminuyendo así el impacto de las incertidumbres asociadas al proceso de desarrollo y/o creación de nuevos productos y servicios.

En la reseña del *Foro del emprendedor ecuatoriano*, evento organizado por el Área de Gestión de la Universidad Andina (Ecuador), los empresarios participantes concluyeron que “si al iniciar nuestros negocios nos hubiésemos preocupado de elaborar una planificación sea mediante un plan de negocios o proyecto de inversión, se minimizarían los riesgos y se tomarían decisiones en base a criterios técnicos.” (Araque, 2012)

El tema expuesto pretende investigar las herramientas que dispone el emprendedor al momento de tomar una decisión relacionada con una inversión de capital. Con la exposición del presente tema se busca evaluar las metodologías y determinar cada uno de sus aspectos positivos y negativos, con el fin; de servir como una guía para el emprendedor en su afán por establecer una iniciativa de negocio sin importar el tamaño de su inversión.

En base al planteamiento del problema, se establecen las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuál es la incidencia de la aplicación de las metodologías ágiles para el desarrollo de emprendimientos en las startups de la ciudad de Quito - Ecuador?

¿Cómo es el ecosistema emprendedor en la ciudad de Quito - Ecuador?

¿Cuáles son las metodologías que emplean las startups de la ciudad de Quito para modelar su idea de negocio?

¿Cuáles son las dificultades que enfrentan los emprendedores para utilizar las metodologías que permiten delinear el modelo de negocio?

¿Cuáles son los beneficios en los resultados empresariales que han obtenido los emprendimientos que utilizaron las metodologías en estudio en comparación con los emprendimientos que no han utilizado ninguna metodología para delinear su modelo de negocio?

### **3. Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo general**

Analizar la incidencia de la aplicación de las metodologías ágiles para el desarrollo de emprendimiento en *startups* de la ciudad de Quito – Ecuador.

#### **Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico del environment emprendedor en la ciudad de Quito.
- Identificar las metodologías que utilizan las startups de la ciudad de Quito para modelar su idea de negocio.
- Identificar las dificultades que enfrentan los emprendedores para utilizar las metodologías que permiten delinear el modelo de negocio.
- Determinar los beneficios que han obtenido los emprendimientos que ha empleado las metodologías en estudio en comparación con los emprendimientos que no han utilizado ninguna metodología para delinear su modelo de negocio.

### **4. Alcance de la investigación**

El presente documento de investigación se concentra en evaluar las actividades desarrolladas por los emprendedores de la ciudad de Quito, quienes han iniciado una startup en el período comprendido entre el año 2010 y 2018. Estas startups se concentran en ofrecer productos y servicios a la comunidad, a través de negocios concentrados en el canal de comercio electrónico y en el canal tradicional de punto de venta. Las áreas en donde desarrollan las actividades comerciales las startups, son recursos humanos, fintech, agrotech, healthtech, transporte, data analytics, ecommerce, economía colaborativa, hardware, legaltech, entretenimiento, edtech, actividad física y construcción.

Debido a las limitaciones de orden espacial y temporal, la intención del documento es acceder al mayor número de emprendedores, los cuales participarán voluntariamente en la investigación ofreciendo sus respuestas a los planteamientos que forman parte del proceso del diseño metodológico. El cuestionario aplicado a los emprendedores se fundamenta en los preceptos teóricos que forman parte de los modelos Canvas y Lean Startup. De esta

forma, los emprendedores pueden responder sin necesidad de conocer los aspectos teóricos de los mencionados modelos, sino que se busca obtener información con respecto a la forma en la cual diseñaron su modelo de negocio y los resultados obtenidos en el corto y largo plazo.

## **5. Marco teórico**

### **Capítulo 1: Definiciones básicas**

#### **1.1. Emprendimiento**

En la última década el término emprendimiento ha sido utilizado en todo el mundo y se ha convertido en un tema de mucha importancia para la economía social, pues dada la necesidad diaria de superar los constantes y progresivos problemas económicos, las personas han optado por buscar su propia independencia y estabilidad económica generando sus propios ingresos a través de la creación de negocios, lo cual les permita pasar de ser empleados a ser empleadores.

De acuerdo a lo mencionado por Rodríguez y Fernández (2012), desde el punto de vista económico, emprendimiento y empresa hacen referencia a una unidad de producción, no obstante “emprendimiento” difiere del concepto “empresa” en el sentido que también hace referencia a un inicio o comienzo, algo dinámico y en evolución, mientras que empresa sería la conclusión o aquello a lo que aspira llegar a ser un emprendimiento. De esta manera emprendimiento significa una etapa anterior a la de “empresa” y esta última, la culminación o la realización de un emprendimiento.

#### **1.2. Conceptualización y caracterización del emprendimiento**

Para definir con mayor amplitud al emprendimiento, se debe tomar en cuenta a la relación del emprendedor con la comunidad, siendo un pilar para el avance de la sociedad. Así lo estableció el economista austriaco Schumpeter, que, en 1934, publicó su obra, la Teoría del Desarrollo Económico, definiendo al emprendimiento como un pilar para el avance de la sociedad.

Los hechos relevantes que surgen de la revisión de los textos estudiados, dan como punto de partida para definir al emprendimiento como una actividad innata del ser humano, siendo fuente de inspiración desde los inicios de la humanidad con el fin de alcanzar un estado de bienestar. Es precisamente, este deseo constante del ser humano, por superarse, la fuente de alimentación del emprendimiento. El principal aspecto de resaltar sobre el emprendimiento, es la conexión que existe entre el emprendedor y su comunidad. Schumpeter, define al emprendimiento como un acto colaborativo entre los miembros de una sociedad y como vital para la construcción de una comunidad más democrática.

Según criterio de Carrasco y Castaño (2016), en concordancia con lo mencionado por Schumpeter, el emprendedor es un innovador por naturaleza y un líder que piensa en su beneficio personal sin descuidar el beneficio de la sociedad. Es precisamente la innovación, una de las características del emprendedor más importante, porque, el emprendedor tiene que romper las inercias del entorno y vencer su oposición, pues, normalmente, el entorno es hostil a comportamientos novedosos e innovadores.

La innovación es el elemento esencial que caracteriza al emprendimiento, así lo dispone el análisis de los textos que se emplean en el documento. Emprendedor e innovación, son una combinación ganadora de factores; Montoya (2014) define esta combinación, como, “elementos fundamentales que explica el desarrollo económico, dentro del sistema capitalista” (pág. 211).

Un aspecto que juega un rol preponderante en el emprendimiento, es la comprensión del entorno, es por ello, que autores como Ghemawat, dan un valor preponderante al entorno como factor para incentivar o deprimir la actividad emprendedora.

### **1.3. Proceso de decisión del emprendedor**

El proceso de decisión del emprendedor es el núcleo de cualquier iniciativa emprendedora, sin embargo, es necesario algunos elementos o fuerzas centrales de gran importancia en este proceso que pesan sobre la variedad de iniciativas que se pueden poner en marcha, estos elementos son: oportunidad de negocio, recursos y el equipo fundador.

**Oportunidad del negocio:** Muchas veces una buena idea no necesariamente significa una buena oportunidad, varios empresarios exitosos han señalado que es fundamental valorar en

qué medida la oportunidad (idea inicial) puede considerarse una oportunidad de negocio, por tanto, es necesario considerar varios aspectos a tomar en cuenta sobre la potencialidad del mercado en el que se inserta la oportunidad. (Urbano & Toledano, 2016)

**Recursos:** Este elemento es muy considerado dentro de toda actividad emprendedora puesto que siempre se hace referencia a la importancia que tienen los recursos especialmente económicos para la puesta en marcha de un proyecto empresarial, sin embargo, llevar a cabo un proyecto empresarial basados de forma especial en los recursos económicos puede constituirse en un gran error.

La experiencia ha dado cuenta de que una buena oportunidad dirigida por un empresario o equipo potencial atraen al dinero, además hay que considerar que en la actualidad existen fuentes financieras que facilitan la puesta en marcha de un proyecto que sirven de apoyo a los empresarios. Así también se debe tener en cuenta que exitosos empresarios han sido capaces de idear estrategias que permiten conseguir recursos con el menor coste. Por tanto, el objetivo de este elemento se basa básicamente en el cómo minimizar los recursos económicos y saber cómo utilizarlos dentro de un proyecto empresarial.

De esta manera junto con los recursos económicos son los recursos humanos, los físicos y los intangibles (información) los que contemplan el elemento de los recursos necesarios para desarrollar el proceso emprendedor. (Urbano & Toledano, 2016, pág. 48)

**El empresario o equipo fundador:** Es indudable que las cualidades de un empresario o equipo fundador sean de gran importancia o tengan que ver con el éxito de las iniciativas emprendedoras, estas cualidades son determinantes en los resultados de un proyecto, así un empresario debe demostrar ciertos conocimientos, habilidades y especialmente actitudes, éstas últimas inciden de manera positiva en el ejercicio de la actividad empresarial. (Urbano & Toledano, 2016)

#### **1.4. Características del emprendedor**

De acuerdo con lo mencionado por Ardoy, Caldas, Cañadas, Sáenz, & Barroso “emprendedor es aquella persona que identifica una oportunidad de negocio y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha. Es común usar este término para designar a una

persona que “crea” o que empieza un proyecto por iniciativa propia”. (Arday, Caldas, Cañadas, Sáenz, & Barroso, 2016, pág. 15)

Cuando se piensa en emprendedor normalmente se hace alusión a una pequeña empresa familiar o a un negocio del mismo tipo, sin embargo, un emprendedor va más allá de eso, posee características que le hacen ser innovador, tiene capacidad de generar bienes, ideas de forma creativa, responsable, metódica y sobre todo efectiva. El proceso emprendedor es aquel proceso que integra todas las funciones, actividades y acciones asociadas con la identificación y explotación de oportunidades (Urbano & Toledano, 2016, pág. 30). El proceso emprendedor está compuesto por los siguientes aspectos:

- Autonomía. - El emprendimiento concierne pensar en uno mismo y en la capacidad que posee para superarse, delimitando el poder interno que se posee para la toma de decisiones, con esto la propiedad individual de manejar el sentido de la realidad y posicionarse como el eje central de la actividad emprendedora.
- Innovación. - Hace un par de décadas a nivel comercial se podía encontrar con mayor distinción procesos de emprendimiento que resalten en el mercado consumista, pero en la actualidad los procesos de emprendimiento no deben ser planteados sin antes tener una visión clara de que es lo que necesita la comunidad, por ello surge la innovación que da un producto o servicio con diferente valor.
- Responsabilidad. - Determinada como la capacidad de apego al cumplimiento de las metas propuestas, al logro de nuevos resultados. Se enfoca al compromiso de la persona con su negocio y su idea de emprendimiento para que logre el resultado deseado. Más aún la responsabilidad se torna importante en la puesta en marcha de un emprendimiento porque caracteriza la capacidad emprendedora y las habilidades del emprendedor.
- Necesidad de cumplimiento.- La necesidad de cumplimiento en el emprendedor y su espíritu, se determina como un constante impulso para sus actividades económicas, puesto que los emprendedores intentan lograr un objetivo específico que fue posicionado al inicio de sus actividades, tras esta fijación se trabaja para lograrlo y surge la necesidad de alcanzarlo, de poder llegar cada vez más lejos; los objetivos

son constantes y tienden a ser abiertos por lo que en el trayecto de las actividades surgen más necesidades y se las busca cumplir con dedicación y perseverancia.

- **Dinamismo.**- Bajo las características del espíritu emprendedor, el dinamismo es un punto clave para la persona, se aprecia que la oportunidad se torna como la columna principal del emprendimiento, siendo así que la oportunidad requiere de acciones con efectos positivos; este tema es elemental porque dependiendo de la circunstancia se debe actuar con prontitud para ejecutar un emprendimiento, si la oportunidad se palpa y hay medios para ponerla en marcha, el emprendimiento se lo debe hacer con la finalidad de que la idea no sea copiada y la oportunidad perdida.
- **Tomar el riesgo.** - El emprendedor asume riesgos, sin la capacidad de hacerlo no obtendrá resultados favorables, en el emprendimiento la falta de experiencia cuando inicia un primer negocio se presenta como una dificultad, la misma que se toma sin temor, porque un riesgo siempre está presente debido a la variedad de vulnerabilidades existentes, pero con la formación de fortalezas ante las oportunidades se podrá lograr el éxito.
- **Tomar la iniciativa.** - Se ha tratado las características de un espíritu emprendedor, basado a lo que los emprendedores necesitan desarrollar en su personalidad para trabajar con buen espíritu, las características se pueden mantener con una excelente capacidad de desarrollo, identificando a la persona como exitosa en cualquiera actividad, pero con dependencia íntegra de la iniciativa que se tome.
- **Voluntad y determinación.** - El espíritu emprendedor, culmina con dos características que trabajan juntas, la voluntad y determinación son el impulso para lograr con la voluntad de trabajo las metas propuestas, a nivel emprendedor este conjunto es elemental, ya que los emprendedores necesitan de voluntad, se fortalecen día a día si trabajan con impulso.

Los emprendimientos requieren a más características personales la ayuda económica, es decir el financiamiento, un apoyo económico para el emprendedor y sus ideas innovadoras, por lo que la persona emprendedora busca por medio de instituciones económico-financieras el apoyo inicial de sus ideas, otros emprendedores que han forjado un patrimonio lo ponen en marcha como un capital, para que sea invertido en su emprendimiento y trabaje de una

forma sustentable, con ello tomando ganancias y dedicándolas a la reinversión y fortalecimiento de su negocio.

### **1.5. Conceptualización de startup**

Eric Ries, define a una startup como una institución humana diseñada para la creación de un servicio o nuevo producto bajo condiciones de incertidumbre extrema, no se sabe con precisión si va a funcionar. Igualmente, señala que una startup no es una idea brillante, un producto o un gran salto tecnológico, una startup es una empresa sumamente humana, no es más que una o más individuos creando algo nuevo en condiciones de incertidumbre extrema. Startup es una organización temporal en búsqueda de un modelo de negocio que sea tanto escalable como replicable. En rasgos generales, una Startup es aquella que no se encuentra en una fase de ejecución, por el contrario se encuentra en una fase de búsqueda (García, 2018)

Asimismo, predomina que un elemento sustancial en las startups es el uso de la innovación, se debe utilizar dicha innovación como centro del éxito de toda organización y puede ser implementada de varias formas, como por ejemplo:

- Llevar un servicio o producto a un grupo nuevo
- Utilizar la tecnología existente para nuevos usos.
- Fintech
- IoT
- Biotecnología

Por ejemplo, las importantes empresas tecnológicas como: Uber, Facebook, Airbnb o Google arrancaron como Startups; sin embargo, hoy en día ya no se podría imaginar que se encuentran en ese rubro.

### **1.6. Tipos de ideas**

1. Disruptivas: Ideas concebidas por uno mismo, muy alejadas de modelos o conceptos tradicionales. Es decir, consiste en pensar fuera de la caja en cuál debe ser el plus de productos ya existentes o cómo ofrecer un mejor servicio.

Características:

- Necesitan mucho trabajo inicial
- Son nuevos conceptos o nuevas formas de hacer las cosas
- Ve alternativas que la gran parte de individuos no las considera y no las puede imaginar.
- Fallan rápido o potencial de alto crecimiento.
- Se tiene que “evangelizar” el mercado.

Algunos ejemplos:

- El Ford Model
- Airbnb
- Uber
- E-Bay
- Amazon

## 2. Replicación o Copycats: Ideas similares a otras compañías o industrias

Características:

- La competitividad crea mercados eficientes
- La ejecución es fundamental
- Historias de éxito sirven como validación
- Pueden aparecer muchas al mismo tiempo
- No es sobre QUE es sobre COMO

Ejemplos:

- Despegar
- HomeAway
- Alibaba
- Mercado Libre

## 3. Renovación: Ideas que renuevan industrias tradicionales

Características:

- Se necesitan derribar barreras
- Mejoran algo que ya existe en el mercado.
- Varias veces apalancado por la tecnología

Ejemplos:

- Netflix
- Spotify
- Instagram

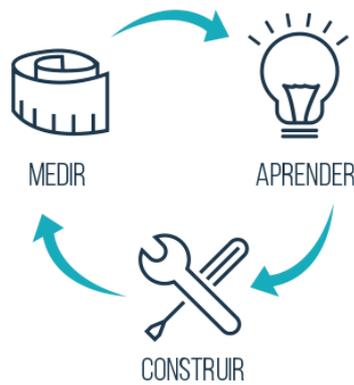
## **Capítulo 2: Metodologías en estudio**

### **2.1. Lean Startup**

El método Lean Startup se desarrolló por Eric Ries en el año 2008, teniendo en cuenta empresas de alta tecnología, como un conjunto de prácticas enfocadas a ayudar a todos emprendedores a aumentar las probabilidades de crear una Startup con un mayor éxito. Sin embargo, con el pasar de los años este método se ha ido extendiendo para aplicarse a cualquier empresa, grupo o persona que busque introducir un nuevo producto o servicio en el mercado. Hoy en día, Lean Startup está creciendo alrededor del mundo y se está siendo popular fuera de la ciudad del emprendimiento “Silicon Valley” que fue ahí donde nació esta metodología.

En la actualidad, empresas como Movistar, Toyota, General Electric y muchas más están utilizando esta metodología, así como también las consultoras que se dedican a la innovación como Idealab, Intuit, Ideo y Neo. El Grupo Vida hace pocos años está aplicando algunos conceptos de este método en la Argentina.

Una Startup es muy similar a un vehículo en el sentido de que, igual que cuando acontece en cada mejora del motor, cada nueva versión de un producto, cada nuevo programa de marketing y cada nueva característica son un propósito de mejora ese motor de crecimiento de la Startup. De este modo, podría llegar a escalarlo y transformarlo “empresa – vehículo” sino en una “empresa – cohete”. Con lo que se quiere llegar con esta analogía, es distinguir la gran importancia de los feedbacks de los clientes, que correspondería al canal de comunicación o al circuito que se puede dar entre el volante del vehículo y entre el conductor. Eric Ries, señala que, en vez de hacer muchos planes complicados basados en asunciones, se puede hacer ajustes persistentes con un volante llamado circuito de feedback de crear, medir y aprender.



**Figura 1:** Método Lean Startup  
Tomado de (Ries, 2011)

- **Construir:** Desarrollar un Producto Mínimo Viable enfocado en las hipótesis que se quiere constatar.
- **Medir:** Establecer unas series de métricas con las que se pueda valorar el experimento, es decir medir los resultados del lanzamiento.
- **Aprender:** De acuerdo a las métricas se obtiene información con la que el emprendedor aprenderá nuevos detalles de su negocio para seguir mejorando. El mercado tiene información suficiente para saber si debe cambiar la idea que se la conoce como PIVOTEAR, cambiar parte de la idea como OPTIMINZAR o seguir con la idea tal como está PERSERVAR.

Este ciclo es iterativo, en otras palabras, para cada hipótesis que se quiera comprobar se debe modificar o crear un nuevo Producto Mínimo Viable y lanzarlo nuevamente al mercado para seguir aprendiendo.

### **Producto Mínimo Viable**

Steve Blank: Es el conjunto limitado de características posibles de un servicio o producto que genera una respuesta por parte de potenciales clientes.

Eric Ries: Un Producto mínimo viable o MVP es la versión de un producto nuevo que permite a un equipo recolectar con el menor esfuerzo posible la máxima cantidad de conocimiento validado sobre sus potenciales clientes.

Alex Osterwalder: Un Producto Mínimo Viable o una representación de una propuesta de valor que está diseñada específicamente para tantear la validez de las hipótesis o asunciones. El propósito es hacerlo de la manera más barata, rápida y eficiente que sea posible. Un Producto Mínimo Viable se usa especialmente para explotar el interés potencial socio y del cliente. (Almagro, 2018)

### **Beneficios de armar un Producto Mínimo Viable**

- Evita construir un producto o servicio que nadie desee.
- Máxima el aprendizaje
- Minimiza la incertidumbre

“Si no estás avergonzado de la primera versión de tu producto o servicio, es porque probablemente lo lanzaste demasiado tarde” Reid Hoffman – Co Fundador de LinkedIn.

### **Tipos de Producto Mínimo Viable**

Actualmente, hay diferentes maneras de crear un Producto Mínimo Viable. Sin embargo, cuál utilizar en cada situación depende del momento en el que se halle la empresa, cuáles hipótesis deben comprobarse con más premura o con qué clientes necesitamos aprender y qué parte del modelo de negocio se considera validado.

- **Video:** Se demuestra de forma audiovisual los beneficios del producto y las funciones de uso.
- **Test de humo:** Consiste en la utilización de adwords para llevar al cliente a una landing page en donde se le comunica de que el servicio o producto está en etapa de desarrollo y se le invita a que deje su correo electrónico.
- **Prototipo:** Es una versión artesanal e individual de lo que será más adelante el producto final. Se utiliza cuando se precisa comprender como utilizará el producto el cliente en un entorno de alta fidelidad.
- **Powerpoint:** Se crea un documento donde se explica a los clientes todas las características posibles del producto: sus funciones, requisitos, ventas, beneficios y

a quién va dirigido. No obstante, se suele utilizar como opción a crear una versión del servicio o producto altamente costosa.

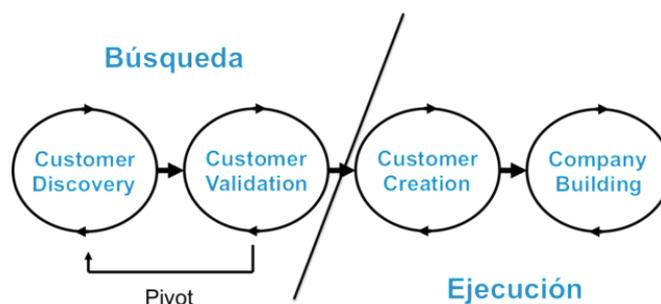
- **Mago de Oz:** Se presenta una fachada o imagen del producto final, sin que exista nada desarrollado detrás.
- **Maqueta:** Se utiliza cuando se pretende validar la usabilidad de la propuesta. Es un modelo a escala del servicio o producto final.

(Ries, 2011)

## Desarrollo de clientes

Esta metodología de creación de Startups fue originada por Steve Blank, el propósito es descubrir el verdadero mercado de un producto o empresa mediante la utilización del concepto de feedback con el cliente. Es decir, el cliente predomina un papel crucial en la estrategia de mercado de una compañía.

Uno de los principios básicos de esta metodología es que acumula la idea principal de las metodologías ágiles, poner el centro de mira al cliente y partir de él, se puede desarrollar el negocio. Hace varios años atrás el desarrollo clásico de clientes planteaba que el producto o servicio encajase con las necesidades reales del cliente, que era un propósito realmente arriesgado que en muchas ocasiones se convertía más en una prueba de fe que cualquier otra cosa. Esta manera diferente de trabajar con prever el contacto con el cliente presume una jugada clara del Desarrollo de Clientes por desarrollar un producto o servicio que se ajuste perfectamente con todas las necesidades del cliente y además aprender de la iteración con el usuario.



**Figura 2:** Desarrollo de clientes  
Tomado de (Galarza, 2018)

## **Fases de desarrollo del cliente**

### **1. Descubrimiento de clientes**

En esta primera fase se pretende descubrir si existen clientes potenciales para el producto o servicio que se quiera implementar. Para conseguir este fin es fundamental averiguar si las hipótesis que se han planteado del problema descubierto son realmente válidas, en otras palabras, si encaja el producto o servicio que se pretende desarrollar con el cliente al que va dirigido. Es fundamental salir de la empresa y empezar a interactuar con los potenciales clientes. “El éxito del emprendedor sólo puede encontrarse saliendo fuera de la guarida, donde están todas las respuestas” José Antonio de Miguel

El objetivo principal al tener contacto con los potenciales clientes es dar a conocer el servicio o producto y poder observar si éste posee una demanda real en el mercado al que está enfocado. En esta primera fase se puede utilizar el concepto de Producto Mínimo Viable.

### **2. Validación de clientes**

El propósito de esta segunda fase es crear un mapa de ruta de ventas que tratarán de seguir los departamentos de marketing y ventas. Este mapa contiene las directrices principales de lo experimentado por la compañía con la venta a los Early Adopters (consumidores tempranos). Aquí se demuestra que se ha podido encontrar un segmento de mercado donde se ha generado una conexión efectiva con el servicio o producto.

### **3. Creación de clientes**

Se centra principalmente en generar demanda del servicio o producto para enviársela a los canales de venta. Esta etapa tiene una peculiaridad por ser la fase posterior al primer éxito de la compañía, ya se ha logrado vender el producto o servicio a los early adopters; tras haber logrado este objetivo, se puede comenzar con el despliegue de medios. Aquí es donde se pone en marcha un importante gasto en ventas y marketing, en otras palabras, después de haber sido validado el modelo de negocio de la compañía, existe un plan de ventas realizable

y cliente existente que tienen intenciones de adquirir el servicio o producto. Y por último, en esta fase es donde se pasa del early consumer a otro mass market (más general).

**Tabla 1:** Early Adopters vs Mass Market

Early Adopters	Mass Market
Personas que tienen preferencia por la tecnología, se sienten atraídos por probar un nuevo producto, aunque todavía se encuentre en una fase previa a estar concluido.	Comprende a todas las tipologías de consumidores y es el conjunto del mercado. Es el objetivo de la compañía, no obstante para esto el producto ya tiene que estar completamente terminado.

Tomado de (El manual Lean Startup, 2018)

#### 4. Construcción de la empresa

Una vez superada los obstáculos a la creación de la empresa, existe una transformación de una Startup a una empresa con distintos departamentos funcionales como mercadotecnia, ventas, finanzas y producción entre otros para poder llegar una gran cantidad de clientes. El propósito principal de este método es descubrir un sostenible, escalable y repetible modelo de negocio antes de que se termine el dinero.

### 2.2. Modelo Canvas

Antes de definir al modelo Canvas, es importante iniciar con el concepto básico que relaciona Canvas con el emprendimiento, y este, es el modelo de negocio. A mediados de la década de 1950, Peter Drucker definió el modelo de negocio “como la respuesta a las preguntas: ¿Quién es el cliente?, ¿Qué valora el cliente? y ¿Cómo obtenemos dinero de este negocio?” (Banchieri & Blasco, 2013, pág. 480)

En el año de 1996, Kaplan y Norton desarrollaron el modelo del Cuadro de Mando Integral con el fin de convertir a la estrategia en un conjunto interrelacionado de tareas y actividades. En ese sentido, el modelo de negocio es la conexión entre la implementación de la estrategia y la formulación de la estrategia, hay que especificar claramente qué estrategia y el modelo de negocio no son sinónimos o tienen el mismo significado.

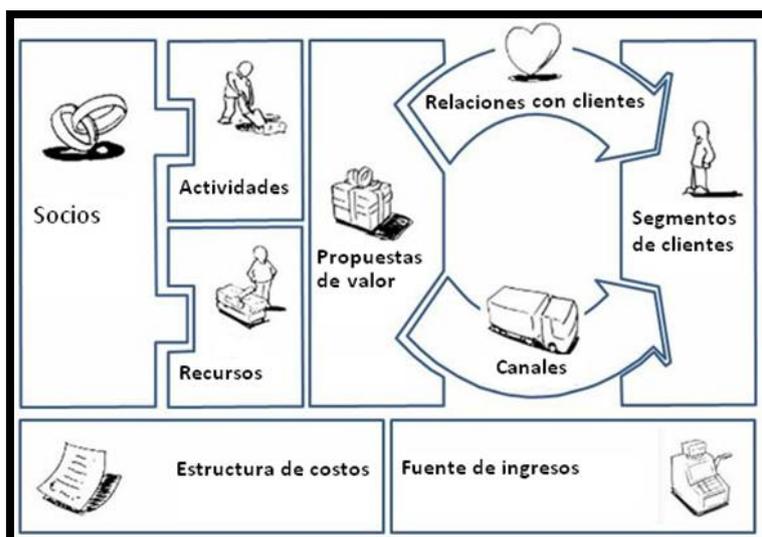
La diferencia principal en los conceptos de estrategia y modelo de negocio radica, según Osterwalder (2004) la estrategia es la implementación y ejecución de una idea, mientras, el modelo de negocio es la lógica como se crea y entrega valor. Para Sánchez, Vélez y Araujo (2016) modelo de negocio es una visión holística que permite analizar las actividades de la empresa que permite la generación de valor.

Según Amit y Zott (2010) el modelo de negocio tiene como propósito detallar el contenido, estructura y gobierno de las transacciones designadas en una organización para crear valor. En base de los conceptos expresados, el modelo de negocio tiene en común dos componentes que abarcan estrategia y valor.

Establecida la conceptualización del modelo de negocio, se puede definir Canvas como un sistema que determina como construir un modelo de negocio. Otro concepto que permite definir Canvas, se refiere a “la manera en la cual se establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito” (Ferreira, 2015)

De acuerdo a la conceptualización de Osterwalder y Pigneur (2009) el modelo Canvas es una metodología para mejorar la comprensión de los modelos de negocios existentes, así como para diseñar, entender e innovar otros nuevos.

La estructura gráfica del Modelo Canvas se aprecia en la siguiente figura:



**Figura 3:** Modelo Canvas  
Tomado de (Rodríguez A. , 2018)

El eje central en el Modelo Canvas es la propuesta de valor, la cual se fundamenta en los socios (alianzas, accionistas, empleados, proveedores y/comunidad), actividades y recursos claves, para ser transmitidos a los segmentos de clientes a través de las relaciones y canales. La cimentación del modelo es la estructura de costos y la fuente de ingresos.

Clark y Alexander (2012) relaciona el modelo Canvas con la propuesta del Cuadro de Mando Integral propuesto Kaplan y Norton, estableciendo cuatro pilares del modelo: producto (propuesta de valor), perspectiva del cliente (relaciones y segmentación), gestión de la infraestructura (canales, socios, recursos y actividades) y aspectos financieros (estructuras de costos y fuente de ingresos).

El detalle de los nueve componentes del modelo es el siguiente:

- 1) **Socios claves.** - explica las alianzas necesarias para ejecutar el modelo de negocio.
- 2) **Actividades claves.** - describe las actividades que permiten entregar al cliente la propuesta de valor.
- 3) **Recursos claves.** - los recursos necesarios para la ejecución de las actividades claves.
- 4) **Propuesta de valor.** - como se genera valor en la solución que se ofrece al mercado
- 5) **Segmentación.** - los segmentos de mercado a donde se dirige el negocio.
- 6) **Relación con los clientes.** - cómo se desarrolla la interconectividad con el cliente.
- 7) **Canales.** - define la distribución del producto o servicio es la forma como llegará a los clientes.
- 8) **Flujos de ingresos.** - detalla el modelo de ingresos.
- 9) **Estructura de costos.** - es la descripción de los costos a los que se incurre para generar el modelo de ingresos.

La importancia del Modelo Canvas destaca por su flexibilidad en la generación de información para el emprendedor, ya que sus nueve componentes pueden reagruparse en torno a cuatro preguntas, que todo emprendedor debe conocer, estas son:

**Tabla 2:** Importancia modelo Canvas

<b>Preguntas</b>	<b>Modelo Canvas</b>
¿QUÉ?: ¿Qué ofrecemos? ¿Cuál es nuestra propuesta de valor?	PROPUESTA DE VALOR
¿QUIÉN?: ¿Quién es nuestro cliente y cuáles son sus necesidades?	RELACIONES CON LOS CLIENTES SEGMENTOS DE MERCADO CANALES
¿CÓMO?: ¿Cómo desarrollamos la propuesta de valor a través de las actividades que llevamos a cabo?	SOCIOS CLAVES ACTIVIDADES CLAVES RECURSOS CLAVES
¿CUÁNTO?: ¿Cuál es la lógica económica de la generación de valor?	ESTRUCTURA DE COSTOS PRESUPUESTOS DE INGRESO

Tomado de: Ferreira (2015) y Amit y Zott (2010)

De acuerdo con el creador del modelo, Osterwalder (2004) “el modelo ayuda a capturar, entender, comunicar y compartir la lógica del negocio”, ya que dispone de un lenguaje común, lo cual es entendido por cualquier tipo de perfil profesional.

A pesar de aquello, Canvas tiene algunas ventajas que lo posicionan por encima de otros tipos de modelos de negocios, de igual manera, tiene desventajas que deben ser complementarias a otras herramientas de planificación, así lo establecen los autores consultados en la elaboración del marco teórico, los cuales se compilan en la siguiente tabla:

## Ventajas y desventajas Modelo Canvas

**Tabla 3:** Ventas y desventajas modelo Canvas

Ventajas	Desventajas
Su estructura se fundamenta en un lienzo gráfico de fácil entendimiento	Genera confusión en los conceptos de estrategia y modelo de negocio
Es útil para negocios en marcha o para desarrollar idea de negocio	Poco conocimiento por parte de los emprendedores
Tiene una perspectiva interrelacionada entre sus componentes	Carece de indicadores para evaluar su desempeño
Genera conocimiento para facilitar la toma de decisiones	No toma en cuenta la valoración financiera en función del tiempo
Fácil de comprender	
Se complementa con otros modelos como Cuadro Mando Integral y Plan Estratégico	

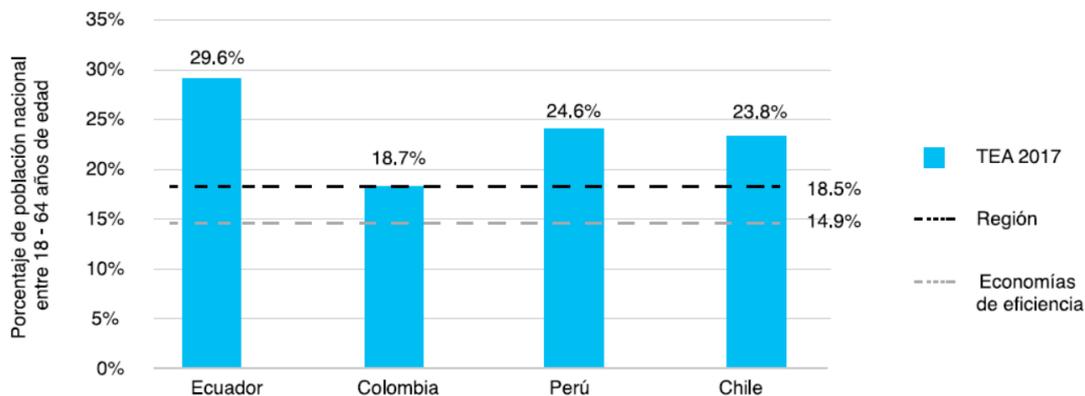
Tomado de Ferreira (2015) y Amit y Zott (2010)

### Capítulo 3: Contexto

#### 3.1. El emprendimiento en el Ecuador

En el Ecuador, de acuerdo a varios resultados de reportes internacionales (Global Entrepreneurship Monitor – GEM y Global Entrepreneurship Development Institute – GEDI) del año 2017, cuenta con la tasa más alta de actividad emprendedora de América Latina y entre las más altas del mundo, el 29,6 % de la población ha realizado gestiones para llevar un emprendimiento (AEI, 2018).

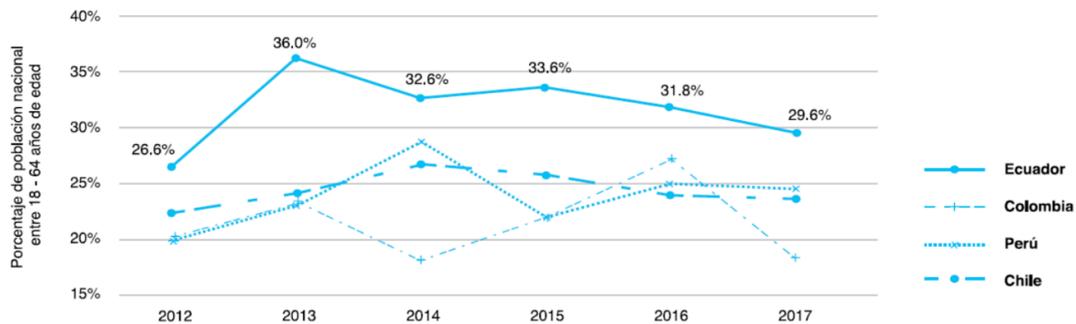
Sin embargo, este porcentaje se reduce al 17% si se toma en cuenta a los emprendimientos que sobrevivieron a los 42 meses de funcionamiento, siendo menor a la media encontrada en Latinoamérica. Además, los porcentajes de emprendimiento por necesidad son del mismo modo los más altos. (Global Entrepreneurship Monitor, 2017).



**Figura 4:** Países con TEA más alta de la región  
Tomado de (Global Entrepreneurship Monitor, 2017)

En la actualidad, la mayoría de los emprendimientos en el Ecuador son negocios que no poseen las características ni la naturaleza para crecer y generar un impacto en el mercado. Según Virginia Lasio, directora de la institución de posgrados “Espae Graduate of School of Management”, menciona que la tasa de emprendimiento por oportunidad de mejora en el Ecuador es la más baja de América Latina. Además, indica que los emprendimientos son pequeños negocios que posiblemente solo contribuyen con recursos a la economía familiar o actividades comerciales que no tienen el potencial de crecimiento. Estos son los tipos de emprendimiento que se ve con mayor periodicidad en el Ecuador y que se denomina emprendimientos por necesidad, ya que las personas se dedican a realizar este tipo de actividades por no tener mejores alternativas laborales y la mayoría de estos emprendedores apenas han concluido su educación secundaria. (El emprendedor, 2018)

El Ecuador en el 2017 se ha mantenido con un TEA más alta entre los países del Caribe y América Latina, siempre por encima de la media regional y de las economías de eficiencia. No obstante, la TEA ha decrecido gradualmente en este país pasando del 36% en el 2013 hasta el 29,9% en el 2017.



**Figura 5:** Evolución TEA Ecuador y países de la región  
Tomado de (Global Entrepreneurship Monitor, 2017)

Los principales factores que definen el emprendimiento en el Ecuador se obtienen del libro “El perfil del emprendedor ecuatoriano”, donde se realizaron encuestas a 486 propietarios de negocios en las provincias de Pichincha, Tungurahua, Azuay, Guayas y Manabí. Los principales resultados son los siguientes:

- **Motivación del emprendedor**

Los factores que inciden para que las personas inicien una actividad son los siguientes:

**Tabla 4:** Motivación del emprendedor

<b>Necesidad de independenciam</b>	<b>23%</b>
<b>Deseo mejorar económicamente</b>	21%
<b>Sentido de pertenencia</b>	8%
<b>Estimulo familiar</b>	6%
<b>Experiencia en el negocio como empleado</b>	7%
<b>Experiencia procesos de producción</b>	9%
<b>Otros</b>	26%

Tomado de Araque (2012)

La principal motivación de los emprendedores para iniciar una actividad por cuenta propia es la necesidad de independenciam y el deseo de mejorar económicamente, estas opciones cuentan con el 44% de la opinión de los encuestados.

- **Factores externos positivos presentes al iniciar un negocio**

**Tabla 5:** Factores externos positivos presentes al iniciar un negocio

<b>Oportunidad de mercado</b>	<b>42%</b>
<b>Disponibilidad crédito</b>	7%
<b>Disponibilidad de talento humano</b>	5%
<b>Apoyo financiero</b>	4%
<b>Estabilidad macroeconómica</b>	2%
<b>Cambio tecnológico</b>	2%
<b>Otros</b>	38%

Tomado de Araque (2012)

Los encuestados manifiestan que la principal fortaleza al momento de iniciar un negocio es la oportunidad de mercado con el 42%, esto indica que a los emprendedores les impulsa cubrir una insuficiencia en la oferta o demanda insatisfecha de un determinado producto.

- **Factores externos negativos presentes al iniciar un negocio**

**Tabla 6:** Factores externos negativos presentes al iniciar un negocio

<b>Estabilidad macroeconómica</b>	<b>25%</b>
<b>Competencia nacional</b>	18%
<b>Competencia extranjera</b>	8%
<b>Falta de crédito</b>	7%
<b>Falta personal calificado</b>	3%
<b>Otros</b>	39%

Tomado de Araque (2012)

La situación económica del país es la principal preocupación de los emprendedores, seguido por la competencia nacional o internacional y la falta de crédito.

- **Factores internos positivos presentes al iniciar un negocio**

**Tabla 7:** Factores internos positivos presentes al iniciar un negocio

<b>Sentido de superación</b>	<b>19%</b>
<b>Conocer el negocio</b>	16%
<b>Apoyo familiar</b>	12%
<b>Conocimiento del mercado</b>	11%
<b>Otros</b>	42%

Tomado de Araque (2012)

Los factores positivos para iniciar un negocio se refieren a condiciones de actitud de los emprendedores como el sentido de superación, esto entendido como esa fuerza motivadora que los emprendedores llevan dentro de sí y que los impulsa a auto superarse.

- **Factores internos negativos presentes al iniciar un negocio**

**Tabla 8:** Factores internos negativos presentes al iniciar un negocio

<b>No disponibilidad de recursos</b>	<b>15%</b>
<b>Problemas de organización</b>	14%
<b>Talento humano no calificado</b>	11%
<b>Falta preparación técnica</b>	11%
<b>Falta preparación comercial</b>	6%
<b>Otros</b>	43%

Tomado de Araque (2012)

Las principales debilidades del emprendedor ecuatoriano son la disponibilidad de recursos, sean estos recursos materiales o recursos financieros; como la siguiente opción se encuentra los problemas de organización al momento de armar su negocio.

- **Fuentes de financiamiento**

**Tabla 9:** Fuentes de financiamiento

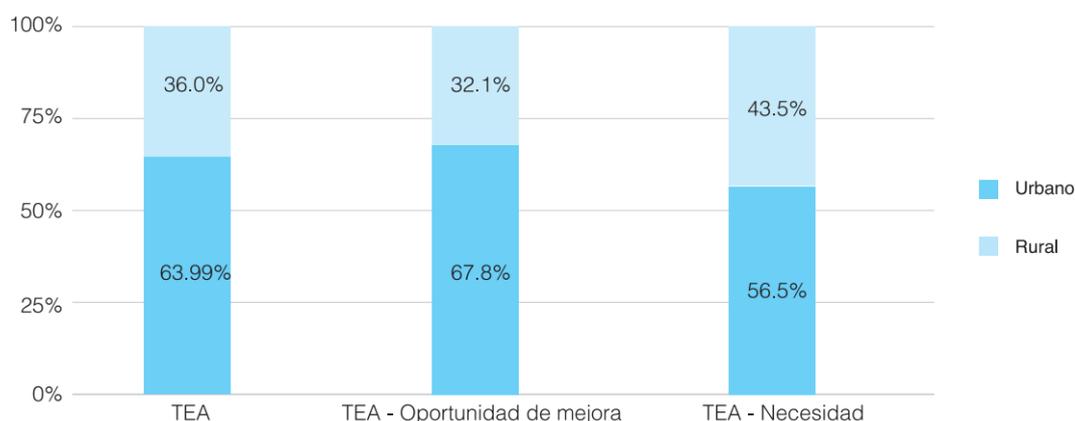
<b>Recursos propios</b>	<b>36%</b>
<b>Bancos</b>	25%
<b>Familiares</b>	18%
<b>Cooperativas</b>	6%
<b>Amigos</b>	5%
<b>Otros</b>	10%

Tomado de Araque (2012)

Todo emprendedor para hacer realidad su idea de negocio necesita de alguna fuente de financiamiento; en el caso de los emprendedores del país básicamente se financian con el aporte de los recursos propios, amigos o familiares, esta fuente de financiamiento tiene el 59%.

### Emprendedores Urbanos y Rurales

Alrededor del 64% de los emprendedores se sitúan en áreas urbanas; entre quienes emprenden por oportunidad de mejora, 67,8% asimismo, proporción equivalente a la encontrada en el año 2015. Y por los que emprenden por necesidad el patrón es equivalente, no obstante, la proporción de emprendedores rurales por necesidad es comparativamente superior y alta a la alcanzada en dicho año.

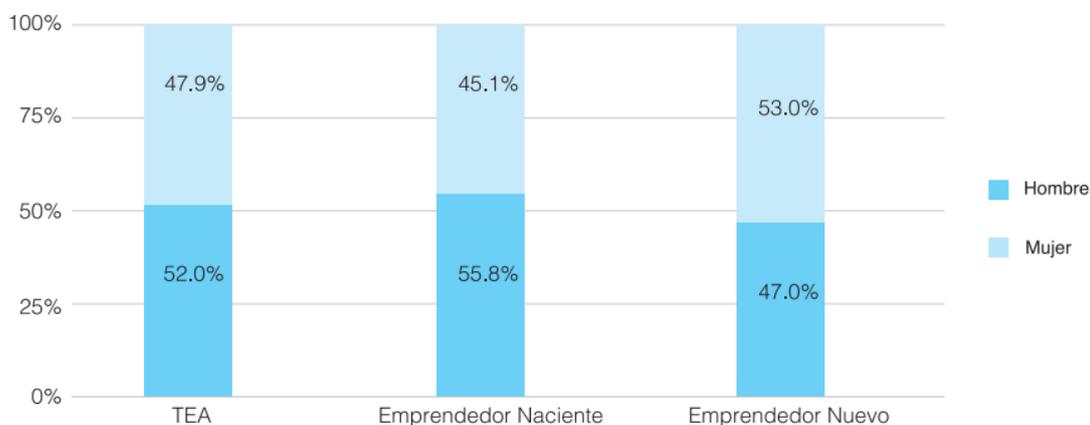


**Figura 6:** Composición de la TEA por motivación  
Tomado de (Global Entrepreneurship Monitor, 2017)

### Emprendedores y emprendedoras: Paridad pero diferentes

En el Ecuador al pasar de los años se ha visto una paridad, tanto mujeres como hombres emprenden por igual; la razón de la TEA femenina a la masculina es de 0,9. No obstante, existen contrastes en cuanto a la motivación; el grupo de hombres que emprenden por oportunidad es mayor a la de las mujeres, mientras que existen más mujeres que emprenden por necesidad.

Ecuador se encuentra por debajo de la media regional en lo que respecta para emprendimiento por oportunidad tanto de mujeres como de hombres, mientras que está similar a la media para emprendimientos por necesidad de mujeres y por encima del promedio para emprendimiento por necesidad de hombres.



**Figura 7:** Composición de la TEA por tipo de emprendedor  
Tomado de (Global Entrepreneurship Monitor, 2017)

	% de TEA		% de TEA oportunidad		% de TEA necesidad	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Ecuador	52.05%	47.95%	54.57%	45.43%	47.56%	52.44%
Colombia	53.27%	46.73%	55.59%	44.41%	38.41%	61.59%
Peru	52.29%	47.71%	51.83%	48.17%	50.78%	49.22%
Chile	59.07%	40.93%	62.07%	37.93%	48.71%	51.29%
Región	53.85%	46.15%	56.51%	43.49%	45.83%	54.17%
Economías de eficiencia	58.65%	41.35%	60.39%	39.61%	54.33%	45.67%

**Figura 8:** Tea y motivación: Distribución por sexo  
Tomado de (Global Entrepreneurship Monitor, 2017)

## Educación

En el Ecuador, la mayoría de personas tienen educación básica y la muestra es representativa. Prevalen los emprendedores que han terminado la educación primaria con el 32% y la educación secundaria con el 33%. Hoy en día, el grupo de emprendedores con estudios superiores no alcanza ni el 15%.

Categoría Negocio	Ninguna	Primaria Completa	Secundaria Completa	Post-Secundaria	Universidad Completa	Masterado/Doctorado
TEA (Sin establecidos)	10.97%	31.99%	32.91%	9.69%	13.53%	0.91%
Negocio Naciente (Sin nuevos o establecidos)	9.51%	34.58%	31.99%	8.36%	14.12%	1.44%
Negocio Nuevo	13.50%	27.50%	34.50%	12.00%	12.50%	0.00%

**Figura 9:** Distribución del nivel educativo de los emprendedores TEA, según etapa del emprendimiento  
Tomado de (Global Entrepreneurship Monitor, 2017)

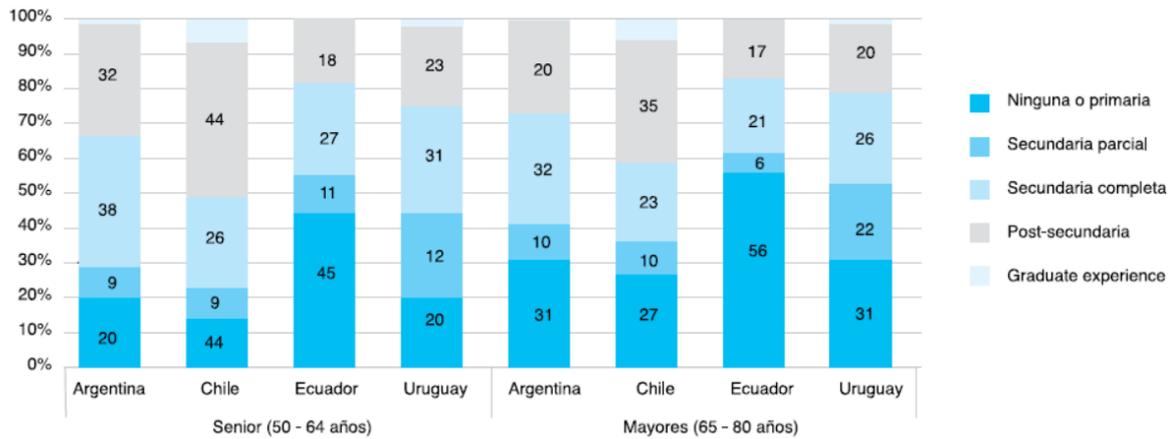
En cuanto a lo que se refiere a motivaciones, los grupos con educación universidad completa y post secundaria indican las menores tasas de emprendimiento por necesidad; con respecto a la motivación como la oportunidad en relación con niveles de educación, no existe resultados concluyentes.

	Oportunidad de mejora	Motivación mixta	Necesidad
Ninguna	7.5%	10.1%	17.1%
Primaria Completa	33.7%	29.1%	36.2%
Secundaria Completa	29.6%	32.4%	36.7%
Post-Secundaria	9.5%	12.2%	6.5%
Universidad Completa	19.1%	14.2%	3.5%
Masterado/Doctorado	0.5%	2.0%	0.0%

**Figura 10:** Distribución del nivel educativo por motivación  
Tomado de (Global Entrepreneurship Monitor, 2017)

### Nivel de educación

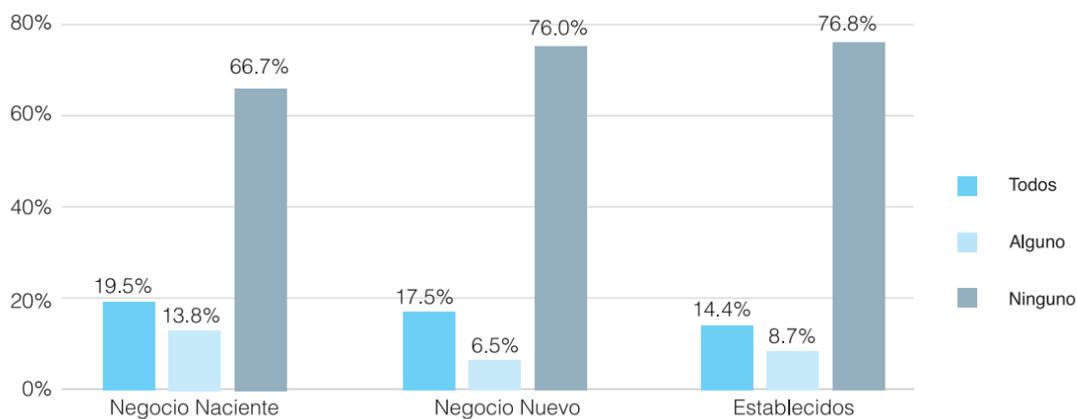
Ecuador muestra un bajo nivel de educación o ninguno, tiene tasas muy elevadas a las de los otros países de la región.



**Figura 11** Nivel de educación en países de Latinoamérica  
Tomado de (Global Entrepreneurship Monitor, 2017)

### Innovación de servicios o productos

El Global Innovation Index calcula el grado de innovación de diferentes economías de todo el mundo a través de 82 indicadores. En el año 2016, Ecuador se encuentra en este índice en la posición 14 de 19 a nivel regional, y 100 de 128 a nivel mundial. En lo que se refiere al uso de tecnologías el Ecuador se ubica en el puesto 82 a nivel global mientras tanto que sus vecinos Perú y Colombia en los puestos 93 y 64 respectivamente.



**Figura 12:** Porcentaje de clientes que perciben al producto o servicio como nuevo o novedoso  
Tomado de (Global Entrepreneurship Monitor, 2017)

### 3.2. Ecosistema emprendedor en Quito

Con el propósito de promover el emprendimiento, Ecuador ha venido desarrollando algunas normas para fortalecer el ecosistema emprendedor. No obstante, por el momento no cuenta con una normativa ejecutable y fuerte. Las principales leyes y proyectos que vienen

cumpliendo con dicho propósito se encuentran en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones del Ecuador. (Juna, 2018)

### **Redes de apoyo en emprendimiento dinámicos**

El Municipio de Quito por medio de los Centro de Apoyo al Emprendimiento y Desarrollo Empresarial en las administraciones zonales y en conjunto con el MIPRO, ofrecen distintos servicios empresariales con el objetivo de desarrollar una idea de negocio en una entidad mediante asesorías, entre las importantes actividades se encuentran:

- Fomento a la creación y desarrollo de negocio.
- Red de emprendedores
- Difusión de planes de negocio
- Financiamiento y acceso a información
- Organización de congresos y ferias
- Dinamización de la cadena del emprendimiento.

Por otro lado, ya existen incubadoras y aceleradoras en la ciudad de Quito. Estos son centros de apoyo, que ayudan a darle estabilidad a las empresas en desarrollo. Además, se encargan en evaluar la viabilidad financiera, técnica y de mercado. Prestan servicios integrales de asesoría administrativa y legal, así como planes de ventas y mercadotecnia. Y, por último, ponen a disposición sus espacios físicos, logística, equipo de trabajo, red de contactos, coaching, acceso a financiamientos, capital semilla y entre otros servicios; está directamente dirigido a las pequeñas empresas.

Las aceleradoras buscan un crecimiento rápido casi al mismo nivel de las grandes empresas. Es importante mencionar que las incubadoras gestionan proyectos o empresas ya existentes, para que estos crezcan de manera sana y apropiada. Mientras que las aceleradoras ayudan a que un negocio alcance a desarrollarse y crecer, apresurándolo sin descuidarlo. Todo depende de la etapa en la que se encuentre el emprendedor para que acuda a una incubadora o aceleradora. (Working Up, 2018)

**Tabla 10:** Incubadoras y aceleradoras en la ciudad de Quito

<b>Nombre</b>	<b>Tipo organización</b>
Auconsis	Empresa Privada
Corporación de Promoción Económica CONQUITO	Empresa Privada
IMPAQTO	Empresa Privada
Kruger Corporation - Kruger Labs S.A	Empresa Privada
Working Up	Empresa Privada
Yachay E.P	Empresa Pública

Tomado de: Listado de incubadoras y aceleradoras acreditadas por la secretaría de educación superior, ciencia, tecnologías e innovación, que cuenta con autonomía financiera en la ciudad de Quito (Secretaría de Educación Superior Ecuador, 2018)

Durante los últimos años ha aumentado empresas de Coworking o cotrabajo, donde emprendedores, profesionales independientes y pymes de varios sectores pueden compartir un mismo espacio de trabajo tanto virtual como físico, con el objetivo de desarrollar diferentes proyectos profesionales y a la vez que fomentar proyectos conjuntos.

**Tabla 11:** Empresas de coworking en Quito

<b>Nombre</b>	<b>Organización</b>
<b>Big Bang House</b>	Privada
<b>InnovaCenter</b>	Privada
<b>Buen Trip</b>	Privada
<b>Cowork up</b>	Privada
<b>Connect Coworking</b>	Privada
<b>La casa Mutante</b>	Privada
<b>Memoria Colectiva</b>	Privada
<b>Cohesion Group</b>	Privada
<b>Rocket Lab</b>	Privada
<b>WorQ</b>	Privada
<b>Casa Mitomana</b>	Privada
<b>Torno Co Lab</b>	Privada
<b>La ideal</b>	Privada
<b>Latinnova</b>	Privada
<b>Telefónica Ecopark</b>	Privada
<b>People Lab</b>	Privada

Tomado de: Elaboración propia

## Startups en la ciudad de Quito

De acuerdo con StartupBlink, quién clasifica más de 125 países y 950 ciudades en la fortaleza de su ecosistema emprendedor, la ciudad de Quito ocupa el primer puesto en el Ecuador y 210 a nivel global.

**Tabla 12:** Ranking del ecosistema emprendedor en Ecuador

Rango Nacional	Nombre de la ciudad	Rango Global	Puntaje de cantidad	Puntaje de calidad	Puntaje de negocio	Total Puntaje
1	Quito	210	0,31	0,03	7,5	7,84
2	Guayaquil	970	0,10	0,001	2,1	2,43

Tomado de (StartupBlink, 2018)

**Tabla 13:** Ranking del ecosistema emprendedor mundial

Rango Mundial	Nombre de la ciudad	Puntaje de cantidad	Puntaje de calidad	Puntaje de negocio	Total Puntaje
1	San Francisco - Estados Unidos (Sillicon Valley)	35,49	278,11	9	322,6
2	New York, Estados Unidos	3,72	109,53	9	122,25
3	London, United Kingdom	15,7	16,99	9	41,69
4	Los Angeles - Estados Unidos	8,96	12,99	9	30,96
5	Berlin – Alemania	4,36	10,81	9	24,17
210	Quito – Ecuador	0,31	0,03	7,5	7,84

Tomado de (Blink, 2018)

**Tabla 14:** Startups en Quito

Sabor	Workcultural
Multidoctores	Farmabot
Qimsa	Sport & Web
BoutiQuito Design Hostel	Another Reality Studio
Cuestionarix	Aweik
Sspot	Waykana
EncuentraHoy	Kruger
Yellow Monkey	Buenplan
LiveKuna	Enpunto
Cinepass	EnerWi
Buen Trip Hub	Amdb Global
The Erring Human	Yaesta.com
Profesa	Pasa viendo
Ayni	Contifico
Esporte Sports Agency	Cycle Money
Kriptos	Shippify
Halcyon Ventures	Motorcredit
Mensajea	Seguros123
Origo	Hazvaca
Evaluar	Denarious
GoRaymi	Facturero Móvil
Personalizado.net	Payphone

Performance - Management Deportivo	Mensajea,net
Kushki	Miscuentasec
Yambuu	Kushipagos
Siplik	Credipy
AlóMaestro	Acolítame
Sp Language Services	AvaPos
Enmovimiento	DoctorPro
Urbamapp	Cinepass
Workingup	Kudert
Bueno Bonito Barato	Clubred
Mi Guagua Store	Handytec
Llantas 247.com	Apiscondominios
Handeyes	

Tomado de: Elaboración propia

### Necesidades del ecosistema emprendedor reveladas por emprendedores y actores

De acuerdo a las entrevistas realizadas en el 2015 a los emprendedores y actores de la ciudad Quito por la Magister en Dirección de Empresas, Verónica Juna, los principales problemas que ha tenido el emprendedor son los siguientes:

**Tabla 15:** Necesidades del ecosistema emprendedor reveladas por emprendedores

Factores del desarrollo emprendedor	Resultados
<b>Regulaciones políticas</b>	- Demasiados trámites para la creación de una empresa.
<b>Condiciones sociales y económicas</b>	- Los aportes de los diferentes actores no enriquecen la propuesta de valor de los emprendedores.
<b>Mercado de factores</b>	- No existe fuentes de financiamiento accesibles. - Garantías no disponibles por los emprendedores
<b>Aspectos culturales y sistema educativo</b>	- El perfil de emprendedor no ha sido consolidado - No se ha alcanzado constituir equipos de emprendedor sólidos - La educación no motiva a la innovación ni al riesgo, Aún se educada para ser empleado.
<b>Redes</b>	- El mentoring es casi limitado - Las redes de contactos no están fortificadas.
<b>Estructura dinámica y productiva</b>	- Los diferentes programas de apoyo al emprendimiento no son continuos. - Los establecimientos no tienen claro su rol

Tomado de: (Universidad Andina Simón Bolívar , 2018)

**Tabla 16:** Necesidades del ecosistema emprendedor reveladas por los actores

Factores del desarrollo emprendedor	Resultados
<b>Regulaciones políticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demasiados trámites para la creación de una empresa.</li> <li>- No existe una política clara de emprendimiento.</li> <li>- La política actual no está relacionada con el ecosistema emprendedor existente.</li> </ul>
<b>Condiciones sociales y económicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los diferentes servicios ofrecidos al emprendedor no le permiten agregar valor a su emprendimiento.</li> <li>- No existe una incorporación de valor ni fomento de cadenas productivas.</li> <li>- Falta de fomento para agregar valor para el mercado internacional.</li> </ul>
<b>Mercado de factores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de crédito inicial para los emprendedores.</li> <li>- Demasiada tramitología para acceder a financiamiento y además existe altas tasas de interés en los créditos.</li> </ul>
<b>Aspectos culturales y sistema educativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe una cultura real de emprendimiento.</li> </ul>
<b>Redes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poco apoyo para el fortalecimiento en redes de contactos.</li> <li>- No existe articulación entre todos los actores.</li> </ul>
<b>Estructura dinámica y productiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lamentablemente hay egoísmo entre los actores por retener protagonismo.</li> <li>- No existe un acompañamiento apropiado y ni asistencia técnica especializada.</li> <li>- La academia no fomenta tanta la innovación como la investigación.</li> </ul>

Tomado de: (Universidad Andina Simón Bolívar , 2018)

### **Datos importantes de la ciudad de Quito**

El 8 de septiembre de 1978, la ciudad de Quito y las Islas Galápagos fueron declaradas por la UNESCO como “Patrimonio de la Humanidad”. La ciudad de Quito cuenta con el mejor centro histórico conservado y más extenso de toda América. Son 16 conventos, cerca de 5000 inmuebles patrimoniales y 320 hectáreas con 40 iglesias. Y además de ser el centro político del Ecuador, se encuentran los principales organismos gubernamentales, financieros y culturales.

La ciudad de Quito ha ganado varios reconocimientos como destino líder de Sudamérica en los “Oscar” del turismo, los World Travel Awards (WTA). El sábado 15 de septiembre del 2018, Quito consiguió tres reconocimientos, entre ellos como el destino Líder de Sudamérica en Reuniones y Conferencias 2018, su aeropuerto Mariscal Sucre fue catalogado como el aeropuerto Líder de Sudamérica. Además, la ciudad de Quito fue añadida en el libro “1000 lugares a visitar antes de morir” editado por el famoso periódico New York Times. Y por último, ocupa el puesto doce entre las quince mejores ciudades para vivir de Latinoamérica (Comercio, 2018)

**Tabla 17:** Ranking de ciudades más visibles

<b>Puesto</b>	<b>País</b>	<b>Ciudad</b>
<b>1</b>	Argentina	Buenos Aires
<b>2</b>	Chile	Santiago
<b>3</b>	Puerto Rico	San Juan
<b>4</b>	Uruguay	Montevideo
<b>5</b>	Costa Rica	San José
<b>6</b>	Perú	Lima
<b>7</b>	Brasil	Río de Janeiro
<b>8</b>	Paraguay	Asunción
<b>9</b>	Brasil	Sao Paulo
<b>10</b>	Panamá	Ciudad de Panamá
<b>11</b>	México	México DF
<b>12</b>	Ecuador	Quito
<b>13</b>	Colombia	Bogotá
<b>14</b>	Guatemala	Ciudad de Guatemala

Tomado de (comercio, 2018)

Los aspectos que fueron considerados para el estudio fueron educación, cultura, estabilidad, medioambiente, asistencia sanitaria o infraestructura y negocios.

## 6. Metodología

### 6.1. Tipo de investigación

Se desarrolló una investigación de tipo cualitativa exploratoria y descriptiva, la cual es definida por Hernandez Sampieri (2014) con una orientación a profundizar en casos específicos. Las acciones de este tipo de investigación no se concentran en medir, sino en cualificar y describir un fenómeno social, que en este caso es el emprendimiento en la ciudad de Quito - Ecuador.

### 6.2. Población y muestra de estudio

En este caso, la población pertenece a las startups de la ciudad de Quito - Ecuador, que son setenta y tres de acuerdo a la recolección de información primaria. (Ver tabla 14)

Para determinar la muestra de estudio, se estableció el método no probabilístico. La forma de escoger la muestra fue a través de la participación de emprendedores, quienes tenían la voluntad de brindar información para llegar a cabo la investigación, donde su opinión se alineaba con los objetivos de investigación.

### 6.3. Actividades a realizar

La metodología de este proyecto estuvo apoyada en cuatro fases: a) selección de startups, b) obtención y recolección de información, c) análisis de resultados y d) desarrollo de conclusiones y recomendaciones.

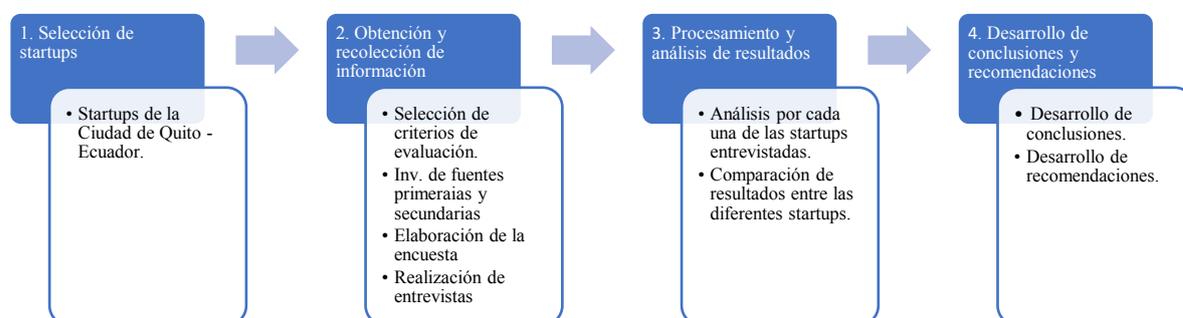


Figura 13: Metodología

#### 6.4. Selección de startups

En el caso de la presente investigación, la fase de selección se desarrolló con la participación voluntaria de expertos, quienes cumplen con la caracterización de ser emprendedores (fundadores) que han participado en el desarrollo de una startup en la ciudad de Quito - Ecuador. A estos emprendedores se les hizo una entrevista a profundidad, diseñada con el fin de obtener la información necesaria para cumplir con los objetivos de investigación. Respecto de las startups elegidas, tenían que poseer las siguientes características:

- Startups con fecha de inicio comprendido entre el año 2010 y 2018.
- Áreas principales: FinTech, Desarrollo de hardware o software, IoT, Ecommerce, Transporte, LegalTech, Marketing, Entrenamiento, E-Learning, HealthTech, Economía Colaborativa, RRHH, AgroTech y DataAnalytics.
- Ser originario de la ciudad de Quito – Ecuador.

#### 6.5. Obtención y recolección de la información

La obtención de la información se refirió a dos vías de acceso:

- **Fuentes primarias:** son aquellas fuentes donde se obtiene la información directa, estas corresponden a la información generada en las entrevistas planteadas a los fundadores.
- **Fuentes secundarias:** es el uso de fuentes documentales, estadísticas oficiales y fuentes bibliográficas convencionales y digitales, donde se encuentra información que sirve para el cumplimiento de los objetivos pero que no corresponden a la fuente primaria.

Para el procesamiento de la información recabada en las entrevistas, se utilizó un sistema que se adaptó al fundamento de la investigación que respondió a un análisis cualitativo, mediante el uso de entrevistas estructuradas y dirigidas. El cuestionario empleado en la entrevista fue diseñado de manera flexible para obtener la información clave que permitió la obtención de resultados apegados a los objetivos de investigación.

**Tabla 18** Formato de encuesta

<b>Criterio</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Finalidad</b>
<b>Ecosistema</b>	¿Qué le motivó a iniciar el emprendimiento?	Determinar la(s) causa(s) por las cuales el emprendedor decidió iniciar su proyecto.
	¿Cuántos miembros son en la empresa?	Evaluar la cantidad de nuevos empleos generados por la creación de una startup.
	¿Qué áreas de actividad existen dentro de su startup?	Analizar las áreas más comunes dentro de las startups.
	¿En qué fecha arrancó la empresa?	Conocer el tiempo la startup opera en el mercado.
	En su opinión ¿cuáles son las principales fortalezas del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?	Percibir las fortalezas que existen al desarrollar una startup dentro de la ciudad de Quito.
	En su opinión ¿cuáles son las principales debilidades del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?	Percibir las debilidades que existen al desarrollar una startup dentro de la ciudad de Quito.
	En su opinión ¿cuáles son las principales oportunidades del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?	Percibir las oportunidades que existen al desarrollar una startup dentro de la ciudad de Quito.
	En su opinión ¿cuáles son las principales amenazas del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?	Percibir las amenazas que existen al desarrollar una startup dentro de la ciudad de Quito.
	¿Según su criterio, cómo describiría el ecosistema emprendedor en la ciudad de Quito?	Comprender la percepción que el emprendedor tiene sobre las condiciones de mercado en la ciudad de Quito al crear su startup.
	Del 1 al 5, donde 1 es muy mal y el 5 muy bien: ¿Qué calificación le pondría al ecosistema startup en Quito?	Analizar el grado de satisfacción que mantiene el emprendedor frente al ecosistema.

<b>Lean Startup</b>	Piensa usted que para cualquier emprendimiento se necesita realizar planificaciones o solo tener la valentía para "hacerlo"	Conocer la incidencia de tareas de planificación en la creación de una startup.
	¿Antes de realizar su producto o servicio final, validó su idea en el mercado?	Determinar si los productos o servicios de las startups fueron testeadas en el mercado previo a su lanzamiento.
	¿Antes de diseñar su producto o servicio interactuó con sus clientes potenciales? ¿Tuvo claro quiénes serían sus clientes?	Determinar si los productos o servicios de las startups fueron desarrollados en base a un nicho de mercado objetivo o no.
	Tuvo feedbacks de sus clientes sobre tu producto o servicio.	Analizar si los emprendedores hicieron partícipes a sus clientes para desarrollar mejoras a sus productos o servicios.
	¿Creaste un producto mínimo viable?	Conocer si el emprendedor elaboró varios prototipos que le permitan medir el nivel de éxito en el mercado, así como la aceptación entre sus clientes potenciales sin invertir altas cantidades de dinero y tiempo en su desarrollo.
	¿Modificó su producto o servicio desde el principio hasta hoy en día?	Analizar si el emprendedor en función a las recomendaciones de sus clientes desarrolló mejoras a sus productos o servicios.
<b>Canvas</b>	¿Sabe cuáles son los criterios de compra de sus clientes? ¿Cuáles son sus segmentos del mercado objetivo?	Conocer si el emprendedor identificó los atributos de compra de su producto en el mercado y determinó el segmento al cual va dirigido a fin de conocer el nicho de mercado y las oportunidades de negocio.
	¿Sabe cómo captar clientes? ¿Definió la forma de fidelizar a sus clientes?	Determinar la relación que el emprendedor mantiene con sus clientes y conocer las acciones que ha efectuado para fidelizarlos.

	¿Quiénes son sus clientes actuales y cuál son los canales de venta?	Analiza si el emprendedor delimitó los canales de comunicación, distribución y de estrategia para fortalecer su producto o servicio.
	¿Tiene claro cómo obtiene sus ingresos y cuáles son sus costos?	Determinar si el emprendedor conoce todas las fuentes económicas que inciden en la operación de su startup, así como la estructura de costos.
	¿En qué parte se enfocó más su propuesta de valor: beneficios, servicio o problema?	Conocer si el emprendedor definió una propuesta de valor que sea innovadora, lo diferencie de la competencia, y lo acerque a clientes potenciales.
	¿Estableció algunos supuestos de las necesidades o problemas que su empresa resolvería?	Relacionada a la estructura del modelo de negocio, "Propuesta de valor" innovadora y diferente.
	¿Sabe cuáles son sus actividades importantes que requiere su propuesta de valor?	Determinar si el emprendedor conoce las actividades claves que darán valor a su startup, y de igual manera las estrategias necesarias para potenciarlas.
	¿Sabe cuáles son sus recursos importantes que necesita su propuesta de valor?	Determinar si el emprendedor conoce los activos y recursos imprescindibles que generan valor a su startup.
	¿Sabe quiénes son sus socios y proveedores claves?	Conocer si el emprendedor tiene en cuenta quienes son sus socios, proveedores, y otras figuras importantes con los que establece contacto y alianzas de negocio
<b>Dificultades</b>	En su opinión, ¿Cuáles son las dificultades que enfrentan los emprendedores para utilizar las metodologías que permiten delinear el modelo de negocio?	Determinar las dificultades que atraviesan los emprendedores en la aplicación de metodologías ágiles en la creación de su emprendimiento.
	¿Cómo cree usted, que deberían solucionarse las dificultades	Conocer las soluciones que sugieren los emprendedores para

	presentes en el desarrollo de la metodología?	las dificultades en el desarrollo de las metodologías.
	¿Quién o quiénes son responsable de resolver las dificultades de la metodología?	Determinar a quienes consideran los emprendedores como responsables para resolver las dificultades en el desarrollo de las metodologías.
<b>Beneficios de las startups que utilizaron las metodologías vs las que no utilizaron</b>	¿Tuvo una buena aceptación su producto o servicio en el mercado?	Conocer el nivel de aceptación del producto o servicio de las startups que utilizaron las metodologías vs las que no utilizaron.
	¿Ha incrementado su cartera de clientes en estos últimos meses?	Determinar si el uso de las metodologías ha incidido en el incremento de clientes.
	¿El modelo Canvas le ayudó a realizar un mejor análisis estratégico?	Identificar si la aplicación del modelo de negocio Canvas permitió a los emprendedores mejorar sus análisis estratégicos.
	¿Tuvo claro el camino que se iba a llevar a cabo y como se lo haría?	Determinar si los emprendedores conocen los lineamientos y secuencia a seguir en la aplicación de metodologías estratégicas en sus startups.
	Con la utilización de Lean Startup ¿Pudo ahorrar tiempo y dinero?	Determinar qué beneficios generó en las startups el uso de esta metodología.
	¿El producto o servicio que brinda está cumpliendo con las necesidades de su nicho de mercado?	Conocer si la aplicación de la metodología por parte de los emprendedores cubrió las necesidades del nicho de mercado.

## **6.6. Procesamiento y análisis de la información**

De acuerdo a Bernal (2014) el procesamiento de la información debe cumplir con los siguientes pasos:

1. Claridad en los objetivos de la investigación
2. Selección de la muestra de estudio
3. Definición en las técnicas de recolección de información
4. Recoger la información para luego procesarla para su respectiva descripción, análisis y discusión.

En el paso 4 se empleó metodologías de análisis que se adaptaron al tipo de investigación cualitativa, con el análisis de las entrevistas, mediante la generación de aspectos claves que permitieron filtrar la información receptada.

En esta fase se evaluó si los expertos participantes en la investigación tenían un conocimiento nulo, parcial o completo de las metodologías de emprendimiento; logrando también reconocer la utilización o no utilización algunas de ellas, aunque hayan aplicado solo algunos pasos asociadas a estas metodologías, y por último poder determinar cómo se encuentra el environment emprendedor de la ciudad de Quito – Ecuador.

Finalmente, se utilizó los resultados obtenidos para determinar diferentes conclusiones. Asimismo, se proporcionó recomendaciones con el propósito de mejorar el ecosistema emprendedor de la ciudad Quito – Ecuador.

## 7. Resultados

### 7.1. Ecosistema emprendedor en Quito.

- a) Los motivos por los cuales los emprendedores decidieron iniciar sus startups fueron: cuatro startups nacieron por oportunidad en el mercado, tres por deseo propio y una a raíz de un proyecto de educación de bachillerato.

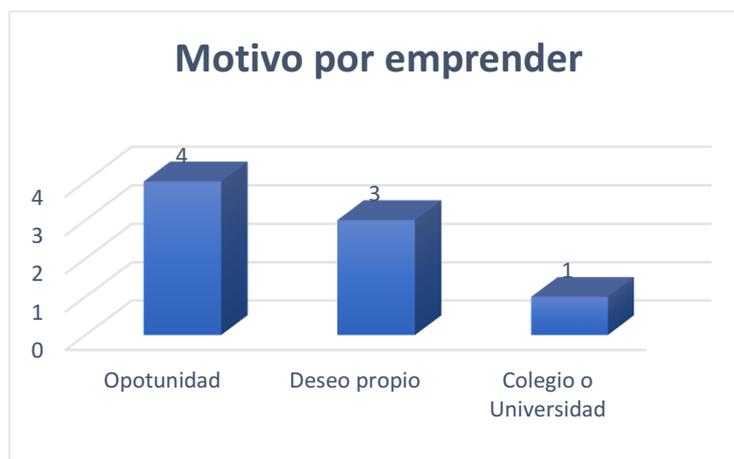


Figura 14 Motivo por emprender

- b) Las áreas más claves y comunes que se encuentran en una startup son las siguientes:
- CTO (Chief Technology Officer)
  - CFO (Chief Financial Officer)
  - CMO (Chief Marketing Officer)
  - CDO (Chief Digital Officer)
  - CEO (Chief Executive Officer)

### c) FODA

Tabla 19 FODA Ecosistema de Quito

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La existencia de nuevas ideas innovadoras en el ecosistema emprendedor se presenta recurrentemente de la mano de jóvenes emprendedores.</li> <li>- Dentro de la ciudad se ubican las instituciones gubernamentales más importantes del país.</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconocimiento por parte de los emprendedores en aspectos financieros, legales, tributarios y de metodologías de emprendimiento.</li> <li>- El nivel de educación y preparación en la ciudad de Quito aún es deficiente en la mayor parte de instituciones.</li> <li>- Apoyo por parte del Municipio de Quito y del Gobierno ecuatoriano es mínimo.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El mercado de la ciudad de Quito es muy receptivo a la llegada de nuevos productos y servicios, especialmente ligados a tecnología.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grandes empresas que ya se encuentran posicionadas en el mercado ingresen a competir en estos nuevos negocios y las restricciones en</li> </ul>

	otorgamiento de crédito por parte de la banca privada determinan las principales amenazas.
--	--

- d) El ecosistema emprendedor es complejo e intenso, los emprendedores coinciden que no existe apoyo por parte del municipio de Quito y del Gobierno ecuatoriano para impulsar sus negocios. El marco legal es complejo, existe falta de seguridad jurídica, los niveles de educación aún son deficientes y finalmente consideran que no cuentan con fuentes de financiamiento accesibles.
- e) Para los emprendedores el ecosistema emprendedor es regular, con una puntuación media de tres sobre cinco.

## 7.2. Metodologías utilizadas en las Startups de Quito

- a) Todos los encuestados coincidieron que un emprendedor a pesar del ímpetu que debe poseer para desarrollar un proyecto, también debe prepararse y estudiar el uso de algunas metodologías de emprendimiento con el objetivo de generar mayor probabilidad de éxito en el mercado.
- b) Seis de las ocho startups validaron sus ideas de negocios en el mercado, previo al lanzamiento oficial de su producto o servicio.

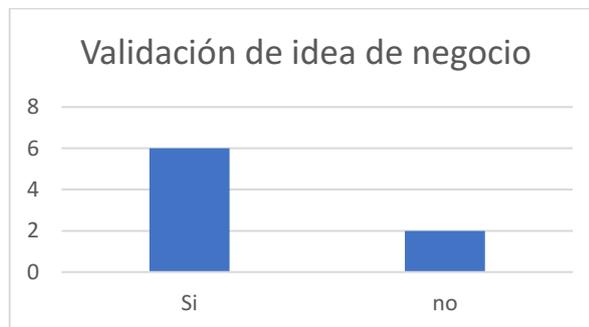
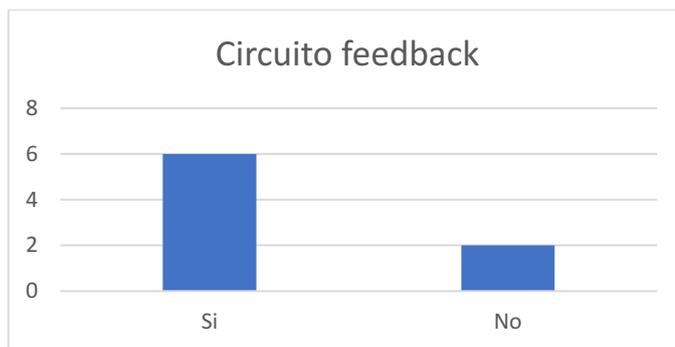


Figura 15 Validación de idea de negocio

- c) Seis de las ocho startups desarrollaron sus productos o servicios en base a un nicho de mercado objetivo y además interactuaron con las opiniones de sus clientes para la elaboración de sus productos.



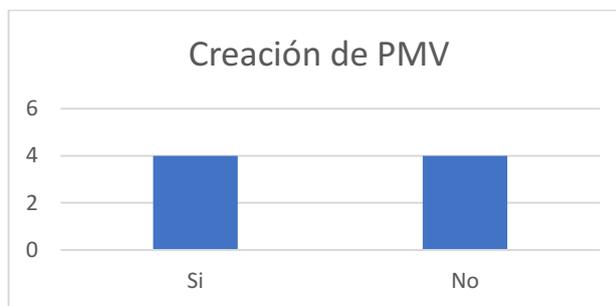
**Figura 16.** Circuito feedback

- d) Seis de las ocho startups hicieron partícipes a sus clientes para desarrollar mejoras a sus productos o servicios.



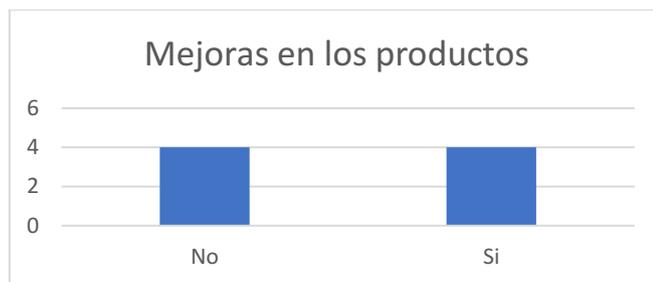
**Figura 17.** Participación Clientes

- e) Cuatro startups crearon un producto mínimo viable (PMV) mientras que las cuatro restantes no lo hicieron.



**Figura 18** Creación de PMV

- f) Cuatro startups han ido modificando y realizando mejoras a sus productos o servicios en función a las recomendaciones de sus clientes, las startups restantes todavía no han efectuado ningún cambio.

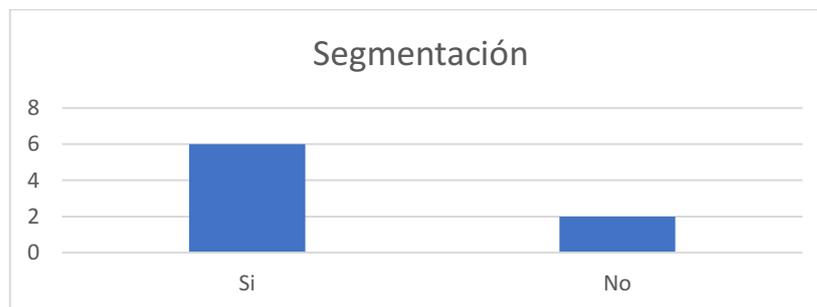


**Figura 19** Mejoras en los productos

Conclusión extra:

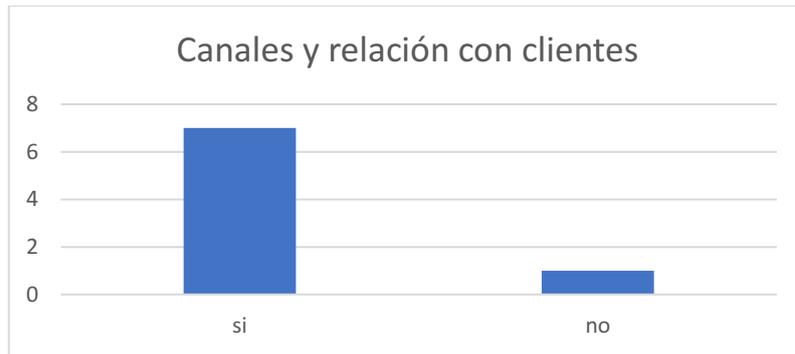
	Startup 1	Startup 2	Startup 3	Startup 4	Startup 5	Startup 6	Startup 7	Startup 8
<b>Creación PMV</b>	No	Si	No	No	No	Si	Si	Si
<b>Mejoras de sus productos</b>	No	Si	Si	No	No	No	Si	Si

g) Seis emprendedores han identificado los atributos de compra de su producto o servicio en el mercado y determinaron el segmento al cual va dirigido a fin de conocer el nicho de mercado y las oportunidades de negocio.



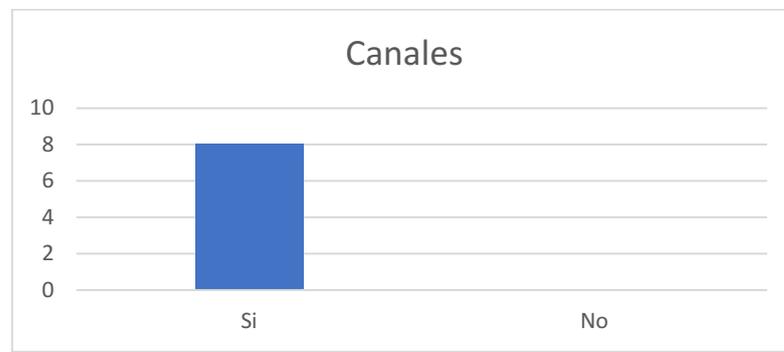
**Figura 20.** Segmentación

h) Siete emprendedores tienen un panorama claro en cuanto a las acciones para fidelizar a sus clientes, además conocen cuáles son sus medios por los cuales hacen llegar sus propuestas de valor a sus clientes.



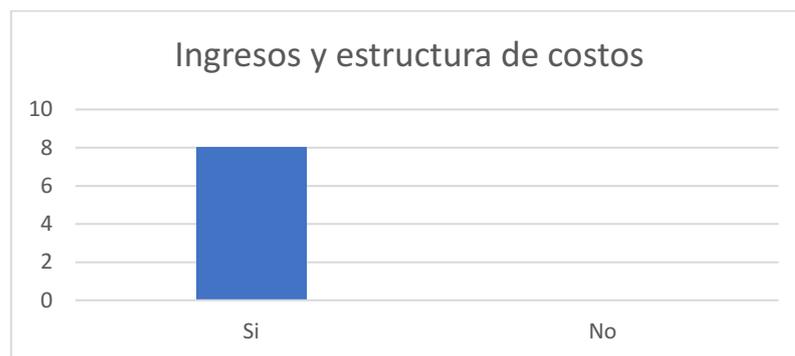
**Figura 21.** Canales y relación con clientes

- i) Todos los emprendedores delimitaron los canales de comunicación, distribución y de estrategia para fortalecer su producto o servicio.



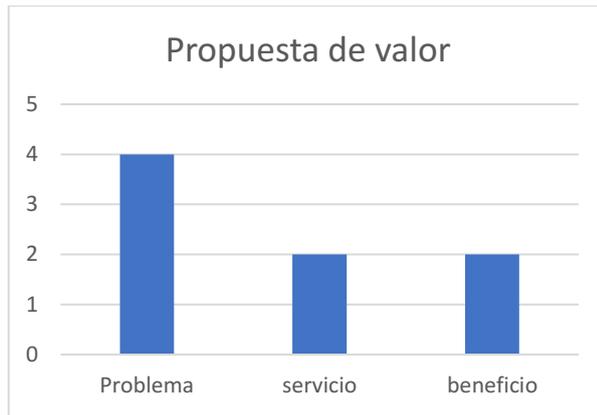
**Figura 22.** Canales

- j) Todos los emprendedores dicen conocer todas las fuentes económicas que inciden en la operación de sus startups, así como también la estructura de sus costos.



**Figura 23.** Ingreso y estructura de costos

- k) En lo que respecta a la propuesta de valor, el factor clave en el modelo de negocio Canvas; cuatro startups se enfocaron en el problema, dos startups en el servicio y dos startups en el beneficio.



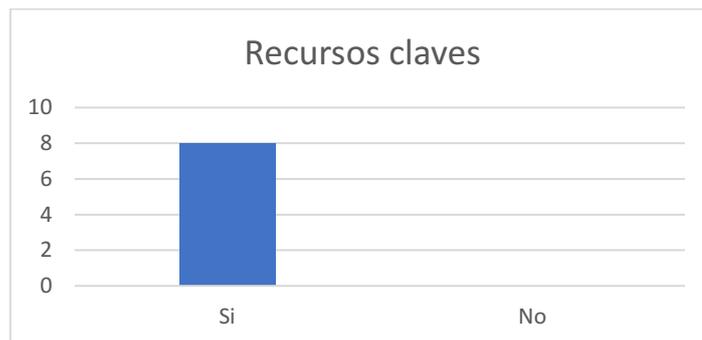
**Figura 24.** Propuesta de valor

- l) Todos los emprendedores dicen conocer las actividades claves que darán valor a su startup y de igual manera las estrategias necesarias para potenciarlas.



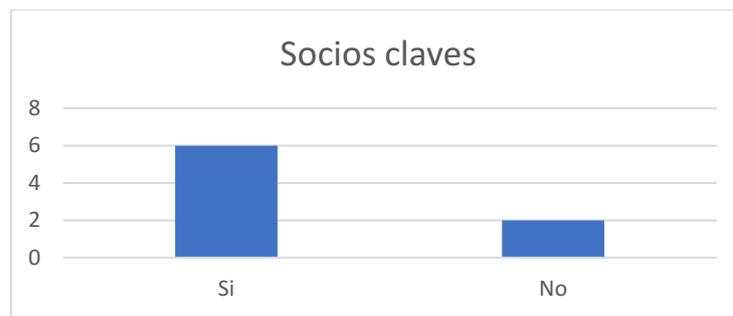
**Figura 25.** Actividades claves

- m) Todos los emprendedores dicen conocer los recursos imprescindibles que generan valor a su startup.



**Figura 26.** Recursos claves

- n) Seis startups dicen conocer quiénes son sus socios y proveedores importantes con los que establecen contacto y alianzas de negocio.



**Figura 27.** Socios claves

### **7.3. Dificultades en el uso las metodologías**

- a) Las dificultades que atraviesan los emprendedores en la aplicación de metodologías ágiles en la creación de sus emprendimientos vienen dadas porque tienen desconocimiento de la existencias de las mismas, no tienen accesos a cierta información, no existe cursos de capacitación y aprendizaje de metodologías en la ciudad de Quito y, además, las universidades no han desarrollado suficientes herramientas ni ferias para gestionar un emprendimiento.
- b) Los emprendedores sugieren que para solucionar las dificultades en el desarrollo de las metodologías es que exista en las universidades una pedagogía ágil y moderna donde inculquen el uso de las mismas en el emprendimiento, en todas las carreras sin excepción alguna; y, asimismo se realicen talleres y conferencias por parte de aceleradoras, speakers internacionales e incubadoras para que puedan participar y ampliar su networking.
- c) Los emprendedores consideran como responsables para resolver las dificultades en el desarrollo de las metodologías a todos los involucrados en el ecosistema emprendedor; es decir el mismo actor por iniciar proyectos sin estar preparados, así como las universidades, Municipio de Quito, Gobierno y centros de apoyo por no dar las suficientes bases, capacitaciones y facilidades para emprender.

### **7.4. Beneficios por emplear algunas de las metodologías**

- a) Todas las startups tuvieron buena aceptación de su producto o servicio al momento de lanzarlo al mercado.
- b) Todas las startups han incrementado su cartera de clientes en los últimos meses, el porcentaje oscila entre el 20% al 40% mensual.

- c) La aplicación del modelo de negocio Canvas permitió a cinco startups mejorar sus análisis estratégicos; mientras tanto tres startups manifestaron no conocer este modelo.
- d) La mayoría de los emprendedores conocen los lineamientos y secuencia a seguir en la aplicación de metodologías en sus startups.
- e) Cinco startups utilizaron Lean Startup que les permitió ahorrar tiempo y dinero en la creación de su producto o servicio; mientras que por otro lado tres startups no conocen esta metodología.
- f) Cinco startups mediante la aplicación de alguna metodología de emprendimiento han logrado cumplir con las necesidades de su nicho de mercado y tres startups que no han utilizado las metodologías, se encuentran verificando si lo están haciendo o no.

## **8. Conclusiones**

Las afirmaciones que se pueden obtener del trabajo de campo realizado se encuentran afectadas por lo que resultó ser una muestra de casos -sobre los que relevar datos de fuente primaria- bastante menor que lo que fuera previsto en el plan de tesis. La reticencia de responsables/referentes de las empresas para brindar información y/o responder a las encuestas marcó la problemática de obtener una mayor cantidad de datos, debilitando así la posibilidad de proponer en esta instancia afirmaciones con alto grado de validez. No obstante esta limitación metodológica, la investigación realizada resultó ser igualmente válida, y de ella se pueden plantear entonces las conclusiones expresadas a continuación.

- De acuerdo con el GEM, en los últimos seis años no se ha evidenciado cambios sustanciales en el ámbito de emprendimiento en el Ecuador, el índice de actividad emprendedora temprana continúa siendo alta, no obstante, ha venido decayendo desde el año 2013 y está conformada por emprendedores nacientes, quienes tienen negocios aún no consolidados, inclusive pudiendo encontrarse en etapa de proyecto. Además, la oportunidad de mejora es baja, aunque la oportunidad como motivación

para emprender prevalece, y tiene una de las tasas de emprendimiento por necesidad más alta de la región (Latinoamérica).

- Existe poco apoyo por parte del Municipio de Quito y del Gobierno ecuatoriano en cuanto a condiciones de financiamiento, patrocinio en concursos de capacitación, seguridad jurídica, mejoramiento de la red de emprendimientos y en la generación de sinergias entre instituciones públicas y privadas. Sin embargo, cabe remarcar que en los últimos dos años ha aumentado la presencia de incubadoras, aceleradoras y centros de coworking, quienes son las encargadas de certificar conocimientos, tolerancia al fracaso, autoconfianza y crear una cultura de optimismo.
- Actualmente, en la ciudad de Quito existe una escasez de mentores dispuestos a acompañar a los nuevos emprendedores, los mismos que tienen que buscar por su propia cuenta herramientas que les pueda servir en sus proyectos.
- Se pudo observar desconocimiento sobre las metodologías Lean Startup y Canvas por parte de la mayoría de los emprendedores; sin embargo, es importante mencionar que han utilizado de manera inconsciente algunos de los conceptos de estas metodologías descritas por los autores Eric Ries y Alexander Osterwalder.
- Finalmente, se menciona que de las startups entrevistadas que manifestaron conocer y haber utilizado los conceptos de las metodologías Lean Startup y Canvas, mantienen un enfoque más integral y han logrado reducir de manera significativa riesgos tanto en costos como en tiempo; además de brindar un producto innovador que se ajusta a las necesidades de sus clientes. Esto evidenciado en una de las principales startup de Quito objeto de esta investigación, que ha logrado conseguir clientes en Estados Unidos, India y China, en el poco tiempo que se encuentra en el mercado.

## 9. Recomendaciones

- Los elementos que harían falta para formar un ecosistema emprendedor mucho más sólido en la ciudad de Quito son la educación, mayor facilidad en la creación de empresas, mayor acceso a crédito y a recursos, seguridad jurídica y desarrollo de redes. Es importante crear una red de emprendimiento, donde los empresarios expertos compartan sus experiencias y voluntariamente deseen ser mentores de los nuevos emprendedores. Además, deben existir instituciones que acompañen a todos los participantes que se encuentren en el ecosistema emprendedor de Quito, ofreciendo diferentes herramientas y metodologías ágiles para emprender, con el propósito de generar mayor valor y estabilidad.
- Hay un espacio fuerte para fortalecer el esquema de emprendimiento en la ciudad de Quito, donde se puede fomentar el uso de herramientas metodológicas como Lean Startup y Canvas. Donde las universidades, organismos privados y públicos, gremios empresariales y/o incubadoras pueden aportar y generar puentes entre potenciales inversionistas, financiadores, empresarios y gestores de startups.
- El Municipio de Quito y el gobierno ecuatoriano deberían trabajar arduamente en mejorar los procesos y políticas de emprendimiento, con el propósito de que los emprendedores se sientan respaldados y seguros a fin de que puedan lograr mantener una mayor credibilidad y confianza por parte de inversionistas tanto nacionales como extranjeros. Al mismo tiempo, tienen que fomentar a la creación de ideas disruptivas y que sean exportables, seguir algunos modelos de las ciudades más innovadoras del mundo como San Francisco, Londres, Moscú, Nueva York, Boston, y París. (Drummond, 2018)
- Actualmente, los emprendedores deberían de tener en claro cómo realizar un MVP bien definido, su modelo de negocio, sus objetivos y su producto, por lo cual, los colegios, universidades y estamentos públicos y privados tendrían que potencializar la enseñanza y aplicación de metodologías ágiles, donde además las aceleradoras o incubadoras deben acompañar en todo su proyecto, desde la fase en que se desarrolla un modelo de negocio Canvas o un MVP hasta la fase de que el emprendedor recibe una inversión.

# Anexos

## Entrevista número 1

### A. Identificación general

- A1 Género: (1) Hombre X (2) Mujer
- A2 Ocupación: Ingeniero en sistemas Cargo: CEO
- A3 Área del emprendimiento: Fintech
- A4. Ciudad: Quito Parroquia: Alberto Mena Caamaño E11-14

### A1. Identificación específica

- A1.1 ¿Qué le motivó a iniciar el emprendimiento?
  - Me motivo a que la mayoría de las app tecnológicas no están adecuadas ni se adaptan a las necesidades específicas de los usuarios o clientes.
- A1.2 ¿Cuántos miembros son en la empresa?
  - Tenemos 7 personas en línea de negocio.
- A1.3 ¿Qué áreas de actividad existen dentro de su startup?
  - La mayoría del personal está en el CMO, CTO, CFO y CEO.
- A1.4 ¿En qué fecha arrancó la empresa?
  - Hace ocho meses

### B. Diagnóstico del entorno emprendedor en Quito

- B1. . En su opinión, ¿cuáles son las principales FORTALEZAS del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?
  - El auge del mercado digital más que todo en las principales ciudades como Quito y Guayaquil
  - -El desconocimiento en materia digital.
- B2. En su opinión, ¿cuáles son las principales DEBILIDADES del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?
  - El consumo tecnológico en Ecuador realmente es bajo, de 2 años para acá apenas está comenzando el desarrollo de estas nuevas herramientas digitales.
  - -Para este tipo de negocio, el mercado no es muy extenso y las Startup no están preparados para el posible fracaso.
- B3. En su opinión, ¿cuáles son las principales OPORTUNIDADES del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?
  - Que la ciudad de Quito es privilegiada, ya que cuenta con distintos segmentos, Hay variedad de consumo.
  - Entorno amigable para crear productos y hay mucha participación de diferentes empresas.
- B4. En su opinión, ¿cuáles son las principales AMENAZAS del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?
  - El dinero de la mayor parte de grandes empresas, no está en el país, y esto no genera suficiente confianza y estabilidad.
  - Falta de propiedad intelectual en Quito y en todo el Ecuador.
- B5. ¿Según su criterio, cómo es el ecosistema emprendedor en la ciudad de Quito?
  - Una jungla, el ecosistema emprendedor es muy complejo e intenso.
  - Hay mucha tela que cortar en diferentes áreas, bastante terreno por explorar.
- B6. Del 1 al 5, donde 1 es muy mal y el 5 muy bien: ¿Qué calificación le pondría al ecosistema startup en Quito?
  - 3 Hay oportunidades

### **C. Metodologías que utilizan las startups de Quito para modelar su idea de negocio**

- C1. ¿Piensa usted que para cualquier emprendimiento se necesita realizar planificación o solo tener la valentía para “hacerlo”?
- Sí, se debe hacer una tarea diferentes planificaciones, crear una estructura organizativa, además de tener la valentía y asumir riesgos.
- C2 ¿Antes de realizar su producto o servicio final, validó su idea en el mercado?
- Sí, nos reunimos con clientes grandes y estudiamos la competencia local.
- C3 ¿Antes de diseñar su producto o servicio interactuó con sus clientes potenciales? ¿Tuvo claro quiénes serían sus clientes?
- Sí, realizamos encuestas a clientes potenciales que ya estaban determinados como clientes nuestros. Empresas de alimentos y consumo masivo.
- C4 ¿Tuvo feedbacks de sus clientes sobre su producto o servicio?
- Si
- C5 ¿Creaste un PMV?
- No
- C6 ¿Modifico su producto o servicio desde el principio hasta hoy en día?
- No
- C7 ¿Sabe cuáles son los criterios de compra de sus clientes? ¿Cuáles son sus segmentos del mercado objetivo?
- Es complejo, la mayor parte de la sociedad ecuatoriana no está preparada para el consumo digital. Como comente anteriormente, en el país apenas está comenzando el consumo tecnológico.
- C8 ¿Sabe cómo captar clientes? ¿Definió la forma de fidelizar a sus clientes?
- Sí, buscando las herramientas específicas para cada cliente.
  - Sí, fidelizamos a nuestros clientes, con atención personalizada, construyendo relaciones sólidas y creando una cultura centrada en ellos.
- C9 ¿Quiénes son sus clientes actuales y cuál son los canales de venta?
- Empresas de retail, consumo masivo, restaurantes, automotriz y vendedores.
- C10. ¿Tiene claro cómo obtiene sus ingresos y cuáles son sus costos?
- Sí.
- C11. ¿En qué parte se enfocó más su propuesta de valor: beneficios, servicio o problema?
- Todo parte de cuanto está dispuesto a pagar el cliente. Nosotros nos enfocamos en beneficios al cliente, nuestro medio genera atracción.
- C12. ¿Estableció algunos supuestos de las necesidades o problemas que su empresa resolvería?
- Ahorrar dinero y tiempo en publicidad ineficiente.
- C13. ¿Sabe cuáles son sus actividades importantes que requiere su propuesta de valor?
- Sí, desarrollar nuestro software y mantenerlo siempre actualizado.
- C14. ¿Qué recursos importantes necesita su propuesta de valor?
- Sí, todo el equipo, la tecnología y nuestra infraestructura.
- C15. ¿Quiénes son sus socios y proveedores claves?
- Todavía no lo tenemos claro.

### **D. Dificultades que tienen los emprendedores para utilizar las metodologías que permiten delinear el modelo de negocio.**

- D1 En su opinión, ¿Cuáles son las dificultades que enfrentan los emprendedores para utilizar las metodologías que permiten delinear el modelo de negocio?
- A pesar de haber muchas oportunidades en el entorno, hay mucho desconocimiento sobre estas metodologías, falta de información en relación a esta nueva tendencia de las startups.

D2. ¿Cómo cree usted, que deberían resolverse estas principales dificultades de la METODOLOGÍA?

- Aprovechar al máximo las herramientas y estableciendo parámetros, estructuras, una planificación adecuada y asociaciones estratégicas. Las universidades y otras instituciones deberían enseñar.

D3. ¿Quién o quiénes son responsables de resolver las dificultades de la METODOLOGÍA?

- Se podría decir que las instituciones educativas, deberían establecer una cultura de emprendimiento y ofrecer herramientas de cómo llevar a cabo un proyecto de negocio, se trata de despertar esa curiosidad e interés de la población joven en los emprendimientos a través de las distintas metodologías.

### **E. Beneficios de los emprendimientos que ha empleado las metodologías en su estudio en comparación con los emprendimientos que no han utilizado ninguna metodología para delinear su modelo de negocio**

- E1. ¿Tuvo una buena aceptación su producto o servicio en el mercado?
  - Sí, por ofrecer una estrategia digital atractiva y diferente.
- E2 ¿Ha incrementado su cartera de clientes en estos últimos meses?
  - Sí, en los últimos tres meses en un 40% aproximadamente. .
- E3 ¿El modelo Canvas le ayudó hacer un mejor análisis estratégico? (clientes, competidores, análisis de mercado, proveedores, estructuras y procesos)
  - Sí, este modelo más que todo permite tener una foto clara de la gestión estratégica para el desarrollo de los modelos de negocios, les recomiendo para los nuevos emprendedores.
- E4 ¿Tuvo claro el camino que se iba a llevar a cabo y como se lo haría?
  - Sí, estuvimos trabajando algún tiempo en el análisis de todo lo que conlleva a llevar a cabo este emprendimiento, tema de estructura, como establecernos en el mercado, a qué tipo de clientes estaríamos dirigidos, detectar las necesidades del mercado.
- E5 Con la utilización de Lean Startup ¿Pudo ahorrar tiempo y dinero?
  - Sí, se trata de aprovechar al máximo los recursos, el tiempo y los costos, enfocarnos directamente a los que realmente nos interesa, interactuar directamente con los clientes, tener mayor apertura a la innovación y tomar decisiones realmente eficientes. Y crear un MVP, sin la necesidad de gastar mucho dinero.
- E6 ¿El producto o servicio que brinda está cumpliendo con las necesidades de su nicho de mercado?
  - Nuestros clientes están satisfechos con el servicio prestado, nos enfocamos en ahorrarles tiempo y costos innecesarios además de brindarles soluciones rápidas y efectivas, y eso es lo que buscan.

## **Entrevista número 2**

### **B. Identificación general**

A1 Género: (1) Hombre X (2) Mujer

A2 Ocupación: Administrador y estudiante de derecho Cargo: COO

A3 Área del emprendimiento: Wireless Charging – Desarrollo de Tecnología

A4. Ciudad: Quito Parroquia: San Ignacio

### **A1. Identificación específica**

- A1.1 ¿Qué le motivó a iniciar el emprendimiento?
  - Nosotros comenzamos en el colegio nuestra idea cuando teníamos 17 años, hace 3 años comenzamos por una feria de ciencia y pudimos ver que teníamos un mercado que era carga de celulares de forma inalámbrica.
- A1.2 ¿Cuántos miembros son en la empresa?
  - Somos 3 co-fundadores y un socio inversionista.
- A1.3 ¿Qué áreas de actividad existen dentro de su startup?

- CMO, CFO, CEO, CDO y CTO.
- A1.4 ¿En qué fecha arrancó la empresa?
- Exactamente en marzo del 2016.

## B. Diagnóstico del entorno emprendedor en Quito

- B1. . En su opinión, ¿cuáles son las principales FORTALEZAS del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?
- Una gran fortaleza es que tenemos todas instituciones en Quito, como por ejemplo el Instituto de Propiedad Intelectual, Mipro, ProEcuador, Senecyt, entre otras, y desde la capital (Quito) se puede gestionar mucho más rápido cualquier trámite.
- B2. En su opinión, ¿cuáles son las principales DEBILIDADES del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?
- Aún no tenemos las seguridades jurídicas en el tema de inversiones, no solamente en Quito sino en todo el Ecuador, lo que dificulta que los inversionistas vengan a nuestro país; esto se podría decir que tal vez sea por un tema de gobierno y que el ecosistema emprendedor de Quito recién está crecimiento en los dos últimos años.
- B3. En su opinión, ¿cuáles son las principales OPORTUNIDADES del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?
- El sector del comercio digital, todo lo que tenga que ver con empresas digitales. Es una gran oportunidad para desarrollar en Quito y en todo el Ecuador.
  - Y tal vez pienso, en el área de agroindustria. Por ejemplo la empresa Pacari, ya no solo realizan alimentos sencillos sino que le dan un valor agregado a su producto y a nivel internacional también se puede evidenciar en sus chocolates por sus aromas y sabores, refinar estos tipos de emprendimientos agroindustriales.
- B4. En su opinión, ¿cuáles son las principales AMENAZAS del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?
- Pienso que como principal amenaza es la falta de capital, muchos queremos ser emprendedores, más no todos cuentan con el dinero, recursos y apoyo, para poder ejecutarlo y esto genera frustración y desmotivación en las personas.
- B5. ¿Según su criterio, cómo es el ecosistema emprendedor en la ciudad de Quito?
- Lo veo bien, en estos dos últimos años se ha anotado una leve mejora. He visto que ha crecido el tema de incubadoras para emprendimientos y que están muy bien consolidadas. Por ejemplo ConQuito e Impaqt son las mejores de Quito y en todo el Ecuador, tienen varias alianzas en temas de contactos comerciales para aceleración comercial y financiación. Te puedo decir que ya han venido algunos inversionistas extranjeros a Quito, por ejemplo en este mes de Octubre vinieron inversionistas canadienses a ver a diferentes startups.
- B6. Del 1 al 5, donde 1 es muy mal y el 5 muy bien: ¿Qué calificación le pondría al ecosistema startup en Quito?
- 4

## C. Metodologías que utilizan las startups de Quito para modelar su idea de negocio

- C1. ¿Piensa usted que para cualquier emprendimiento se necesita realizar tareas de gestión o solo tener la valentía de “hacerlo”?
- No, yo creo que debe de ir con un acompañamiento de la mano. Ahora se está comenzando a emprender desde el colegio y hay un asesoramiento mucho más sólido. Antes el emprendimiento era “error aprendizaje”, es decir experiencia en el mercado y cuando te equivocabas aprendías. Por suerte hoy día puedes encontrar incubadoras que te llevan de la mano a capacitarte en metodologías de emprendimiento y que justamente nosotros nos capacitamos por nuestra propia cuenta luego de haber cometido errores. Porque nosotros cuando tuvimos la oportunidad de ganar el banco de ideas, no practicamos ninguna metodología y no conocíamos nada del tema empresarial, entonces antes de validar el mercado nosotros sacamos un producto que fallo y fracaso completamente, pivoteamos de mercado porque al principio era carga inalámbrica para hoteles y aeropuertos, en estos lugares no tuvo la tracción necesaria, entonces pivoteamos y nos concentramos en el sector

automotriz, pero ahora es fundamental que el emprendedor se capacite porque no solo es la oportunidad o la suerte sino que eso va acompañado de casos de estudio, de constante aprendizaje y entonces eso es muy importante para tener en cuenta que no solo la parte de campo “error” sino que hay estudiar para evitar algunos errores.

C2 ¿Antes de realizar su producto o servicio final, validó su idea en el mercado?

- En la primer instancia como te comente que cuando comenzamos con carga inalámbrica para el sector de hoteles y aeropuertos no validamos, ya que vimos casos de otros países que ya habían empresas que hacían lo mismo, entonces lo que hicimos fue si funciona en Estados Unidos y Europa porque no va funciona en nuestro país, hicimos exactamente lo mismo pero lamentablemente fracaso. Luego de eso, estuvimos como seis meses en el tema de capacitaciones y seguíamos con el enfoque de carga inalámbrica, fue ahí cuando tuvimos por suerte varios cursos de emprendimientos donde aplicamos estas metodologías de emprendimiento que no teníamos idea que existía como Lean Startup y como Descubrimiento de clientes que luego nos sirvieron para validar, entonces utilizamos nuestros productos en ciertos automóviles y nos dimos cuenta que ahí era donde teníamos que haberle apuntado, no gastamos mucho en moldes y en desarrollo del producto, solamente lo probamos y como vimos que existió tracción en el sector automotriz, recién ahí fue donde comenzamos a invertir completamente en el producto final.

C3 ¿Antes de diseñar su producto o servicio interactuó con sus clientes potenciales? ¿Tuvo claro quiénes serían sus clientes?

- No, al principio del proyecto y luego sí, gracias a que nos capacitamos en diferentes metodologías y diferentes temas empresariales, sabíamos de Marketing y Finanzas pero con esto no bastaba.

C4. ¿Tuvo feedbacks de sus clientes sobre su producto o servicio?

- No en los primeros meses, cuando pivotamos si involucramos a nuestros clientes potenciales y nos dieron algunas opiniones sobre nuestro servicio.

C5. ¿Creaste un PMV?

No al principio y luego sí.

C6. ¿Modificó su producto o servicio desde el principio hasta hoy en día?

Sí, varias veces.

C7. ¿Sabe cuáles son los criterios de compra de sus clientes? ¿Cuáles son sus segmentos del mercado objetivo?

- No al principio y luego si, como te explique, en gran parte trabajamos con ensambladoras, concesionarios, automotrices, en general no estamos en contacto directo con los clientes, pero a pesar de eso, ya estamos al tanto de las exigencias de consumo de nuestros clientes fijos, en base a eso, hemos ido mejorando nuestro producto y adaptándolo a sus necesidades.

C8. ¿Sabe cómo captar clientes? ¿Definió la forma de fidelizar a sus clientes?

- No al principio y ahora sí. Y tratamos de fidelizar por ahora con descuentos, lavados de sus autos, entre otros servicios.

- C9. ¿Quiénes son sus clientes actuales y cuál son los canales de venta?

- Sector automotriz: ensambladoras de automóviles, Nissan y Toyota.

C10. ¿Tiene claro cómo obtiene sus ingresos y cuáles son sus costos?

- Sí.

C11. ¿En qué parte se enfocó más su propuesta de valor: beneficios, servicio o problema?

- Beneficio, la gente no tiene que cargar el celular con cable lo que se brinda mayor seguridad (no va existir más robos de información, etc.)

C12. ¿Estableció algunos supuestos de las necesidades o problemas que su empresa resolvería?

- Si

C13. ¿Sabe cuáles son las actividades importantes que requiere su propuesta de valor?

- Sí, compra de nuestros insumos en el exterior y fabricar con las ensambladoras.

C14. ¿Sabe cuáles son los recursos importantes que necesita su propuesta de valor?

- Sí, nuestro recurso principal para generar valor es nuestra tecnología.

- C15. ¿Sabe cuáles son sus socios y proveedores claves?
- Sí, las ensambladoras de automóviles.

**D. Dificultades que tienen los emprendedores para utilizar las metodologías que permiten delinear el modelo de negocio.**

- D1 En su opinión, ¿Cuáles son las dificultades que enfrentan los emprendedores para utilizar las metodologías que permiten delinear el modelo de negocio?
- No se conoce todas las metodologías de emprendimiento que existe. Por ejemplo, yo conozco que en Estados Unidos existe una carrera universitaria que se llama “Entrepreneur” y están enfocados netamente al sector de emprendimiento, que lamentablemente en Quito y en todo el Ecuador no existe aún.
- D2. ¿Cómo cree usted, que deberían resolverse estas principales dificultades de la METODOLOGÍA?
- Partir desde las instituciones educativas: colegios y universidades. Y además, se debe dictar materias de metodologías de emprendimiento para todas las carreras universitarias posibles. Por ejemplo, si un ingeniero eléctrico quiere emprender, tiene que saber aunque sea lo básico de las metodologías de emprendimiento.
- D3. ¿Quién o quiénes son responsables de resolver las dificultades de la METODOLOGÍA?
- El emprendedor por no auto educarse, las instituciones educativas, el municipio de Quito y el gobierno por no enseñar diferentes cursos de metodologías de emprendimiento.

**E. Beneficios de los emprendimientos que ha empleado las metodologías en su estudio en comparación con los emprendimientos que no han utilizado ninguna metodología para delinear su modelo de negocio**

- E1. ¿Tuvo una buena aceptación su producto o servicio en el mercado?
- Actualmente sí, por todos los cambios que hemos venido haciendo y somos los únicos en ofrecer este servicio. Pero tenemos un gran reto, que es culturalizar el mercado, ya que no todos conocen de esta tecnología, tenemos que aplicar fuertes estrategias de marketing y publicidad.
- E2 ¿Ha incrementado su cartera de clientes en estos últimos meses?
- Sí, por suerte hemos conseguido algunos partners del exterior. Hemos conseguido contratos en India, Medio Oriente, China y Estados Unidos, y gracias a esto también se abrió más puertas en nuestro país, conseguimos mayor credibilidad y confianza por nuestra gente.
- E3 ¿El modelo Canvas le ayudó hacer un mejor análisis estratégico? (clientes, competidores, análisis de mercado, proveedores, estructuras y procesos)
- Sí, eso fue lo básico que realizamos y que aprendimos en nuestro curso.
- E4 ¿Tuvo claro el camino que se iba a llevar a cabo y como se lo haría?
- No tuvimos claro al principio, pero ahora si lo tenemos.
- E5 Con la utilización de Lean Startup ¿Pudo ahorrar tiempo y dinero?
- Sí, cada mes nos reunimos con todos los gerentes para ir revisando y aplicando diferentes estrategias. Creo que esta metodología debe ser el Padre Nuestro de todos los emprendedores, como te dije a nosotros nos funciona y todo los meses estamos haciendo reuniones específicamente de valuación con las métricas y con kpi de venta, desarrollos y tiempos, vemos que podemos mejorar. Eso antes era lo que nos faltaba, tal vez hubiéramos insistido en seguir en los aeropuertos, que era una cosa errónea puesta que no había tracción.
- E6 ¿El producto o servicio que brinda está cumpliendo con las necesidades de su nicho de mercado?
- Si, además estamos creciendo tanto nacionalmente como internacionalmente.

### Entrevista número 3

#### A. Identificación general

- A1 Género: (1) Hombre X (2) Mujer  
A2 Ocupación: Ingeniero en marketing Cargo: CEO  
A3 Área del emprendimiento: Gestión deportiva y marketing  
A4. Ciudad: Quito Parroquia: Fray Alonso Jervis N26-94 Av. Francisco de Orellana

#### A1. Identificación específica

- A1.1 ¿Qué le motivó a iniciar el emprendimiento?
- Primeramente el amor al deporte, tenía un sueño de ser futbolista profesional pero lamentablemente tuve una lesión y no lo pude hacer realidad. Sin embargo, quería estar ligado en el ámbito del deporte y es por eso que cree mi empresa.
- A1.2 ¿Cuántos miembros son en la empresa?
- Solo yo, aunque en el trayecto he tenido 5 pasantes en mi empresa.
- A1.3 ¿Qué áreas de actividad existen dentro de su startup?
- CMO, CEO y CFO.
- A1.4 ¿En qué fecha arrancó la empresa?
- Hace cuatro años.

#### B. Diagnóstico del entorno emprendedor en Quito

- B1. . En su opinión, ¿cuáles son las principales FORTALEZAS del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?
- Empresas buscan gente joven ya que tienen otros ideales, estrategias y tienen una mejor visión de las cosas.
  - Están generando ideas disruptivas que hace años no se ha dado o cosas que se están haciendo de una mejor manera.
- B2. En su opinión, ¿cuáles son las principales DEBILIDADES del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?
- Existe mucho emprendimiento, están saturando el mercado y lo hacen de manera empírica.
  - -La corrupción, algunas empresas grandes por tener liquidez dan comisiones o coimas para que trabajen solo con ellas al ver que las empresas pequeñas están creciendo con el objeto de dejarles a un lado. No hay apoyo por parte del Municipio de Quito y el Gobierno, existe mucha corrupción.
- B3. En su opinión, ¿cuáles son las principales OPORTUNIDADES del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?
- El networking que ahora existe y las referencias que puede dar cada uno de los emprendedores.
  - Coyuntura sana, si brindas un buen servicio vas a tener muchos referidos.
- B4. En su opinión, ¿cuáles son las principales AMENAZAS del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?
- Actualmente, la gente sigue prefiriendo contratar a empresas grandes y no dan la oportunidad a los emprendedores pequeños aunque estas brinden un mejor servicio y con ideas nuevas, esto debido a que la gente también no nos conoce y tiene desconfianza en contratarnos.
  - Existe mucha competencia.
- B5. ¿Según su criterio, cómo es el ecosistema emprendedor en la ciudad de Quito?
- Muy difícil, el mercado está saturándose
  - Falta de apoyo por parte del municipio de Quito y del gobierno, que exista un mayor control y ofrezca diferentes formas de financiamiento.

B6. Del 1 al 5, donde 1 es muy mal y el 5 muy bien: ¿Qué calificación le pondría al ecosistema startup en Quito?

- 3 Hay oportunidades

### C. Metodologías que utilizan las startups de Quito para modelar su idea de negocio

C1. ¿Piensa usted que para cualquier emprendimiento se necesita realizar planificación o solo tener la valentía para “hacerlo”?

- Por supuesto se debe realizar tareas de planificación, si tienes una idea y no la maduras, no se llega a materializarla.

C2 ¿Antes de realizar su producto o servicio final, validó su idea en el mercado?

- Sí, hice un pequeño análisis de mercado.

C3 ¿Antes de diseñar su producto o servicio interactuó con sus clientes potenciales? ¿Tuvo claro quiénes serían sus clientes?

- Sí, realizamos encuestas a clientes potenciales que les guste la recreación y el deporte, deportistas y gimnasios.

C4. ¿Tuvo feedbacks de sus clientes sobre su producto o servicio?

- Sí

C5 ¿Creaste un PMV?

No

C6 ¿Modifico su producto o servicio desde el principio hasta en día?

Sí, en el transcurso de los años he ido mejorándolo y he tenido éxito por ejemplo cree Pool fútbol, la gente le gusta mucho.

C7. ¿Sabe cuáles son los criterios de compra de sus clientes? ¿Cuáles son sus segmentos del mercado objetivo?

- Sí, creo que los criterios sería el precio y actualmente como está el país uno no se puede dar el lujo de aumentar, siempre veo a mi competencia para no quedarme afuera, eso si no bajando la calidad del servicio aunque tenga que bajar un poco mis precios.

C8. ¿Sabe cómo captar clientes? ¿Definió la forma de fidelizar a sus clientes?

- Sí, mediante medes sociales, página web, mailing y marketing boca a boca. Y por otro lado, la verdad aún no he definido la forma de fidelizar a mis clientes.

C9. ¿Quiénes son sus clientes actuales y cuál son los canales de venta?

- Deportistas, gimnasios y empresas.

C10. ¿Tiene claro cómo obtiene sus ingresos y cuáles son sus costos?

- Sí, tengo claro cuánto gasto en un evento y cuánto será mi margen de utilidad.

C11. ¿En qué parte se enfocó más su propuesta de valor: beneficios, servicio o problema?

- Servicio y valor agregado que yo doy, por ejemplo filmo las finales y las paso por streaming en mis redes sociales. Además, nos enfocamos en la salud, siempre trato de darle un giro y brindar un servicio diferenciador. Por ejemplo, cree un villar de fútbol donde jueguen niños, adultos y ansianos.

C12 ¿Estableció algunos supuestos de las necesidades o problemas que su empresa resolvería?

- Tengo 4 diferentes líneas que busco satisfacer las necesidades. Por ejemplo, un futbolística profesional mientras entrena nosotros manejamos su imagen filmamos sus entrenamientos, tomamos fotos con drones, etc.

C13. ¿Sabe cuáles son las actividades importantes que requiere su propuesta de valor?

Si.

C14. ¿Sabe cuáles son los recursos importantes que necesita su propuesta de valor?

Si, drones.

C15. ¿Sabe cuáles son sus socios y proveedores claves?

Si, los equipos de fútbol y algunas empresas.

## **D. Dificultades que tienen los emprendedores para utilizar las metodologías que permiten delinear el modelo de negocio.**

D1 En su opinión, ¿Cuáles son las dificultades que enfrentan los emprendedores para utilizar las metodologías que permiten delinear el modelo de negocio?

- La verdad no lo sé, por ejemplo yo comencé mi negocio de manera empírica y luego de dos años realice ciertos procesos como análisis de mercado. En un principio no tenía un lineamiento a seguir.
- -La moda, todo mundo pretende creerse empresario y tener su propia empresa a pesar de que desconocen del tema.

D2. ¿Cómo cree usted, que deberían resolverse estas principales dificultades de la METODOLOGÍA?

- Que exista una empresa o persona que te asesore. Por ejemplo que te diga tienes que invertir tanto, este proceso se hace de esta manera, etc.

D3. ¿Quién o quiénes son responsables de resolver las dificultades de la METODOLOGÍA?

- Nosotros los emprendedores, ya que no buscamos aprender ciertas metodologías antes de emprender y salimos al mercado sin tener claro todo, las universidades debería tener clases de emprendimientos.

## **E. Beneficios de los emprendimientos que ha empleado las metodologías en su estudio en comparación con los emprendimientos que no han utilizado ninguna metodología para delinear su modelo de negocio**

E1. ¿Tuvo una buena aceptación su producto o servicio en el mercado?

- Regular debido a que los consumidores tienen muchas opciones, como dije anteriormente existe mucha competencia.

E2 ¿Ha incrementado su cartera de clientes en estos últimos meses?

- Sí, he tenido más clientes en los últimos tiempos.

E3 ¿El modelo Canvas le ayudó hacer un mejor análisis estratégico? (clientes, competidores, análisis de mercado, proveedores, estructuras y procesos)

- No sé qué es Canvas. Utilice el FODA.

E4 ¿Tuvo claro el camino que se iba a llevar a cabo y como se lo haría?

- No, nada. Me lance a ver cómo me iba y todavía sigo peleando.

E5 Con la utilización de Lean Startup ¿Pudo ahorrar tiempo y dinero?

- Nunca he escuchado esta metodología.

E6 ¿El producto o servicio que brinda está cumpliendo con las necesidades de su nicho de mercado?

- Sí, yo creo que si lo he venido haciendo.

### **Entrevista número 4**

#### **A. Identificación general**

A1. Género: (1) Hombre X (2) Mujer

A2. Ocupación: Ingeniero comercial en marketing Cargo: CEO

A3. Área del emprendimiento: Desarrollo de software

A4. Ciudad: Quito Parroquia: Amagás del Inca 1489

#### **A1. Identificación específica**

A1.1 ¿Qué le motivó a iniciar el emprendimiento?

-Siempre he tenido ganas de tener una empresa propia, conversando con un gran amigo mío, él tuvo la idea aunque no tenía todos los conocimientos y herramientas pero lo que hizo fue juntarnos a su proyecto para ayudarlo a desarrollar con otros dos socios.

A1.2 ¿Cuántos miembros son en la empresa?

-Cuatro miembros.

A1.3 ¿Qué áreas de actividad existen dentro de su startup?

-CEO, CCO, CDO, CTO, CFO y CMO.

A1.4 ¿En qué fecha arrancó la empresa?

-Finales del 2016.

## **B. Diagnóstico del entorno emprendedor en Quito**

B1. . En su opinión, ¿cuáles son las principales FORTALEZAS del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?

-Nosotros los jóvenes tenemos ideas nuevas que queremos incorporar en el mercado. Por ejemplo, hoy en día es fácil descargar una app y nuestra plataforma es muy innovadora y fácil de usar para el servicio de gas. Nuestro servicio está a la vanguardia, el modelo de negocio que intentamos realizar es como Uber o Cabify pero de la entrega de gas.

B2. En su opinión, ¿cuáles son las principales DEBILIDADES del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?

-No poseemos un motor de capital que nos permita hacer muchas cosas como pagar publicidad, realización de eventos, entre otras cosas.

-Poca capacitación para nosotros los emprendedores.

B3. En su opinión, ¿cuáles son las principales OPORTUNIDADES del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?

-La gente está cansada del sistema actual porque los repartidores de gas siguen tocando la bocina y el servicio que brindan estos señores es pésimo, porque la gente llama a que se entregue un tanque de gas y se demoran una hora en hacerlo. Por lo que existe una oportunidad que entremos a mejorar ese servicio con nuestra aplicación móvil.

-Nuestra plataforma además de brindar ese servicio podemos también generar ingresos por publicidad, ya que cualquier empresa nos podrá contratar.

B4. En su opinión, ¿cuáles son las principales AMENAZAS del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?

-Que se retire el subsidio de gas y que cambie por completo la balanza energética, estaría sería la principal amenaza ya que los precios aumentarían.

-La idiosincrasia que tienen los repartidores de gas, ellos no cumplen con las leyes que dicta el municipio de Quito como por ejemplo siguen tocando la bocina de sus autos que esto lleva a exista contaminación ambiental.

B5. ¿Según su criterio, cómo es el ecosistema emprendedor en la ciudad de Quito?

-El sistema emprendedor en la ciudad me parece que sí ha mejorado en los últimos años, he visto que cada vez un aumento de grupos de jóvenes que buscan emprender y tiene mucha más confianza. Yo creo que a pesar de que sea complicado, si existe todavía campo para emprender.

B6. Del 1 al 5, donde 1 es muy mal y el 5 muy bien: ¿Qué calificación le pondría al ecosistema startup en Quito?

3, no está ni el peor ni es el mejor para el emprendimiento.

## **C. Metodologías que utilizan las startups de Quito para modelar su idea de negocio**

C1. ¿Piensa usted que para cualquier emprendimiento se necesita realizar planificación o solo tener la valentía para “hacerlo”?

-Sí, debería haber tareas de planificación. Nosotros al principio solo teníamos la ganas de lanzar el proyecto pero al pasar el tiempo nos dimos cuenta que teníamos que hacer un plan de negocio entonces nos metimos a un curso para aprender proyecciones más enfocadas a la realidad por ejemplo cuanto cobrar por comisión, como ver alternativas gratuitas de consumo de publicidad y así fuimos descubriendo diferentes necesidades.

C2 ¿Antes de realizar su producto o servicio final, validó su idea en el mercado?

- Si, realizamos encuestas a nuestros clientes potenciales dando como resultado que si tenía aceptación en el mercado y que hasta estaban dispuestos a pagar comisión por el servicio.

Medidos también el acceso a smartphones, obviamente en un entorno cercano al nosotros, si hicimos un poco de investigación.

C3 ¿Antes de diseñar su producto o servicio interactuó con sus clientes potenciales? ¿Tuvo claro quiénes serían sus clientes?

-No, a pesar de que el gas es para todos, nuestro servicio no es para todos. Nosotros restringimos por ejemplo quienes tienen acceso a un Smartphone e internet y un poco el nivel socio económico. Según en un estudio reciente más del 50% de la población tiene un Smartphone y acceso a internet.

C4. ¿Tuvo feedbacks de sus clientes sobre su producto o servicio?

- No

C5. ¿Creaste un PMV?

- No

C6. ¿Modificó su producto o servicio desde el principio hasta hoy en día?

- Hasta el momento no.

C7 ¿Sabe cuáles con los criterios de compra de sus clientes? ¿Cuáles son sus segmentos del mercado objetivo?

-La comodidad y necesidad, en un momento que la gente precise el gas inmediatamente va a tener en su casa con nuestro servicio que ofrecemos.

-La gente que requiera de un tanque de gas pero que tenga un Smartphone e internet.

C8 ¿Sabe cómo captar clientes? ¿Definió la forma de fidelizar a sus clientes?

-Mediante redes sociales, tenemos una campaña de videos ya elaborada y como tenemos poco capital queremos que los comerciales sean de comedia – satíricos porque queremos que la gente se sienta identificada con la situación y que comparta los videos sin invertir mucho dinero en redes sociales.

-Y para fidelizar, tenemos la idea de que acumulen puntos del consumo de publicidad, de compartir y más que fidelizar al cliente hay que mantener el uso de la aplicación y obviamente esto es a través de pauta y que la aplicación envíe mensajes directos que se conoce como push, enviarles recordatorios “oye no te quedes sin gas” a través de un lenguaje amigable pero siempre estar contacto con la persona.

C9. ¿Quiénes son sus clientes actuales y cuál son los canales de venta?

Por lo pronto el canal va ser básicamente mediante nuestra app.

C10. ¿Tiene claro cómo obtiene sus ingresos y cuáles son sus costos?

-Sí, según el plan que tenemos. Mediante el flujo sabemos cómo ir creciendo es decir la frecuencia de pedidos por cada usuario.

C11. ¿En qué parte se enfocó más su propuesta de valor: beneficios, servicio o problema?

-Queremos solucionar una molestia a través de un producto innovador.

C12. ¿Estableció algunos supuestos de las necesidades o problemas que su empresa resolvería?

-Sí, hemos visto algunos escenarios y alternativas, pero siempre tomamos los peores escenarios para estar generando soluciones y estar listos en el momento. Nosotros queremos ser el “Uber” pero en el reparto de gas, que la gente encuentre al repartidor más cercano de su domicilio y no tenga que esperar más de una hora para tener su gas.

C13. ¿Sabe cuáles son las actividades importantes que requiere su propuesta de valor?

- Sí, contactarnos con los dueños de los vehículos de gas.

C14. ¿Sabe cuáles son los recursos importantes que necesita su propuesta de valor?

- Sí, nuestra app (tecnología) y nuestro desarrollo de software.

C15. ¿Sabe cuáles son sus socios y proveedores claves?

- Sí, los repartidores de gas.

**D. Dificultades que tienen los emprendedores para utilizar las metodologías que permiten delinear el modelo de negocio.**

D1 En su opinión, ¿Cuáles son las dificultades que enfrentan los emprendedores para utilizar las metodologías que permiten delinear el modelo de negocio?

-La verdad solo seguí un curso y aprendí como realizar un plan de negocio, no conozco otras metodologías. La dificultad que enfrentamos los emprendedores es que no hay tanto conocimiento, no hay acceso a la información sobre este tipo de cosas y no he visto cursos que dicten esas metodologías.

-Lo que se recibió en la universidad es muy pobre, en mi caso solo pude ver algo de planeación estratégica y no se profundizó, no se dio nada práctico. En síntesis, falta capacitación y formación.

D2. ¿Cómo cree usted, que deberían resolverse estas principales dificultades de la METODOLOGÍA?

-Yo creo, primero falta voluntad propia por aprender de cada persona, aunque si he visto muchas personas que si se dan el modo de encontrar información pero también falta oferta de ese tipo de ayuda. Como empresas que dicten cursos de emprendimiento e impartan metodologías de emprendimiento como los semilleros. Así como se necesita inversionistas para crecer también se necesita asesoría, ya que uno no es empresario.

D3. ¿Quién o quiénes son responsables de resolver las dificultades de la METODOLOGÍA?

-Los propios emprendedores y falta de entidades que dicten ese tipo de cursos.

**E. Beneficios de los emprendimientos que ha empleado las metodologías en su estudio en comparación con los emprendimientos que no han utilizado ninguna metodología para delinear su modelo de negocio**

E1. ¿Tuvo una buena aceptación su producto o servicio en el mercado?

-Sí.

E2 ¿Ha incrementado su cartera de clientes en estos últimos meses?

-Sí, el 20 % de las familias de Quito.

E3 ¿El modelo Canvas le ayudó hacer un mejor análisis estratégico? (clientes, competidores, análisis de mercado, proveedores, estructuras y procesos)

-No conozco el modelo Canvas.

E4 ¿Tuvo claro el camino que se iba a llevar a cabo y como se lo haría?

-Más o menos, teníamos previsto lanzar el año pasado y recién lo vamos hacer este año. En el transcurso del camino hemos viendo que todavía no estábamos preparando y encontramos algunas otras cosas que se iba a necesitar.

E5 Con la utilización de Lean Startup ¿Pudo ahorrar tiempo y dinero?

-Tampoco he escuchado esta metodología.

E6 ¿El producto o servicio que brinda está cumpliendo con las necesidades de su nicho de mercado?

-Sí, el problema no es el gas es forma como hoy en día se solicita el gas, se demora mucho y la gente está cansada de eso.

## Entrevista número 5

### A. Identificación general

- A1 Género: (1) Hombre X (2) Mujer  
A2 Ocupación: Ingeniero en sistemas Cargo: CEO  
A3 Área del emprendimiento: Desarrollo de software  
A4. Ciudad: Quito Parroquia: Juan León Mera

### A1. Identificación específica

- A1.1 ¿Qué le motivó a iniciar el emprendimiento?  
-Siempre quise tener mi empresa pero al principio comencé a trabajar en una empresa de Desarrollo de Software con el objetivo de aprender más sobre el funcionamiento, que metodologías utilizaban y así adquirir una mayor experiencia. Y fue ahí donde conocí a mi socio, quién tenía mi misma visión y nos decidimos poner nuestra propia empresa.
- A1.2 ¿Cuántos miembros son en la empresa?  
-Legalmente somos dos y tenemos un freelance quién es el vendedor.
- A1.3 ¿Qué áreas de actividad existen dentro de su startup?  
-CTO, CMO, COO, CFO y CEO.
- A1.4 ¿En qué fecha arrancó la empresa?  
-En el 2014.

### B. Diagnóstico del entorno emprendedor en Quito

- B1. . En su opinión, ¿cuáles son las principales FORTALEZAS del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?  
-En estos últimos años he visto gente joven con una mejor preparación y con ideas nuevas.
- B2. En su opinión, ¿cuáles son las principales DEBILIDADES del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?  
-El desconocimiento de las empresas en cuanto a la contabilidad y tributación contra las leyes, tienen bastantes falencias no saben qué hacer. Por ejemplo, para la constitución de mi empresa estaba muy desinformado no sabía cómo hacer y fui aprendiendo a lo largo del camino.
- B3. En su opinión, ¿cuáles son las principales OPORTUNIDADES del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?  
-La tecnología que existe en otras partes del mundo, puedes traer aquí y desarrollarla sin ningún impedimento. En este sector hay muchas cosas por realizar.  
-En cuanto al mercado de software en Quito es virgen, hay mucho que trabajar, existe pocas empresas en este ámbito.
- B4. En su opinión, ¿cuáles son las principales AMENAZAS del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?  
-Crecimiento lento del mercado, la gente no tiene claro aún en lo respecta al desarrollo de la tecnología.  
-Puede ser que entren nuevos proveedores y competidores en el mercado en los siguientes años y sature el mercado.
- B5. ¿Según su criterio, cómo es el ecosistema emprendedor en la ciudad de Quito?  
-La verdad muy bajo, encontrado personas que no se atreven a emprender porque buscan lo fácil que es entrar a trabajar en una empresa grande y tener su sueldo fijo, esto se debe porque tienen miedo a salir.  
-No hay apoyo por parte del gobierno, esto también afecta a que las personas no emprendan.
- B6. Del 1 al 5, donde 1 es muy mal y el 5 muy bien: ¿Qué calificación le pondría al ecosistema startup en Quito?

3, hay que seguir mejorando.

### **C. Metodologías que utilizan las startups de Quito para modelar su idea de negocio**

C1. ¿Piensa usted que para cualquier emprendimiento se necesita realizar planificación o solo tener la valentía para “hacerlo”?

-Depende del negocio, pero sin duda hay que tener el conocimiento necesario para enfrentar cualquier tipo de negocio que vas a realizar y de ahí si la valentía; y en base a lo que te va saliendo vas armando la planificación.

C2 ¿Antes de realizar su producto o servicio final, validó su idea en el mercado?

-No hice ninguna validación de mi idea, ningún estudio de mercado, de hecho no estoy de acuerdo con eso ya que esos estudios te retraen un poco y tal vez no puede ser la realidad porque tal vez preguntaste a personas que no estuvieron enfocadas a la realidad, tienen diferentes variantes que te pueden frenar en cualquier negocio.

C3 ¿Antes de diseñar su producto o servicio interactuó con sus clientes potenciales? ¿Tuvo claro quiénes serían sus clientes?

-Sí, justamente donde estaba trabajando arme una base de los clientes e interactúe con ellos. Si sabía quiénes eran.

C4. ¿Tuvo feedbacks de sus clientes sobre su producto o servicio?

Si

C5. ¿Creaste un PMV?

No, ya tenía claro lo que había que hacer.

C6. ¿Modificó su producto o servicio desde el principio hasta hoy en día?

No.

C7 ¿Sabe cuáles son los criterios de compra de sus clientes? ¿Cuáles son sus segmentos del mercado objetivo?

-Sí, un sistema no tan caro y fácil de utilizar, además que existe un soporte de ayuda.

C8 ¿Sabe cómo captar clientes? ¿Definió la forma de fidelizar a sus clientes?

-Sí, con la parte de soporte, Soledad quién trabaja conmigo se encarga en la relación con el cliente, se encarga de ayudarles en cualquier momento y siempre tratando de intervenir lo más rápido porque al cliente le gusta eso.

C9. ¿Quiénes son sus clientes actuales y cuál son los canales de venta?

Hoteles, restaurantes

C10. ¿Tiene claro cómo obtiene sus ingresos y cuáles son sus costos?

-Sí, la mayoría de ingresos se obtiene por cobros que hacemos mensualmente por el servicio.

C11. ¿En qué parte se enfocó más su propuesta de valor: beneficios, servicio o problema?

-Un servicio para resolver los problemas contables de las empresas.

C12. ¿Estableció algunos supuestos de las necesidades o problemas que su empresa resolvería?

-No, así en papel detalladamente no pero si lo teníamos en mente.

C13. ¿Sabe cuáles son las actividades importantes que requiere su propuesta de valor?

- Ingresar los valores a nuestra plataforma e interpretarlos.

C14. ¿Sabe cuáles son los recursos importantes que necesita su propuesta de valor?

- Nuestra plataforma y talento humano.

C15. ¿Sabe cuáles son sus socios y proveedores claves?

No

### **D. Dificultades que tienen los emprendedores para utilizar las metodologías que permiten delinear el modelo de negocio.**

D1 En su opinión, ¿Cuáles son las dificultades que enfrentan los emprendedores para utilizar las metodologías que permiten delinear el modelo de negocio?

-El desconocimiento, la verdad el emprendedor tiene que arreglarse a su manera, ya que no hubo una enseñanza de metodologías de emprendimiento en las universidades.

-La dificultad que como llegar a los clientes, si no tienes contactos y el conocimiento adecuado de manejo de redes sociales y por último la financiación.

D2. ¿Cómo cree usted, que deberían resolverse estas principales dificultades de la METODOLOGÍA?

-Las conferencias que está existiendo con las startups me parece muy bueno porque ahí les explican que es lo que tienen que hacer, ahí también se saben acoplar entes financieras como bancos, acuden inversionistas nacionales y extranjeros, todo ese tipo de conferencias me parece muy bueno.

D3. ¿Quién o quiénes son responsables de resolver las dificultades de la METODOLOGÍA?

-Las universidades, los encargados de realizar estas conferencias podrían ayudar a los emprendedores enseñándoles que metodologías utilizar.

### **E. Beneficios de los emprendimientos que ha empleado las metodologías en su estudio en comparación con los emprendimientos que no han utilizado ninguna metodología para delinear su modelo de negocio**

E1. ¿Tuvo una buena aceptación su producto o servicio en el mercado?

-Sí, la verdad que sí.

E2 ¿Ha incrementado su cartera de clientes en estos últimos meses?

-Sí, en los últimos meses un 20% más.

E3 ¿El modelo Canvas le ayudó hacer un mejor análisis estratégico? (clientes, competidores, análisis de mercado, proveedores, estructuras y procesos)

-No escuchado este modelo.

E4 ¿Tuvo claro el camino que se iba a llevar a cabo y como se lo haría?

-Sí, con el conocimiento que tenía. Siempre tuve claro hacia dónde ir. En el colegio estude contabilidad y en la universidad Ingeniería en Sistemas, sabía que luego iba a desarrollar software contable.

E5 Con la utilización de Lean Startup ¿Pudo ahorrar tiempo y dinero?

-No he utilizado y no sé qué es Lean Startup.

E6 ¿El producto o servicio que brinda está cumpliendo con las necesidades de su nicho de mercado?

-Sí, bastante. Hemos ayudado a nuestros clientes a resolver sus tipos de problemas.

## **Entrevista número 6**

### **A. Identificación general**

A1 Género: (1) Hombre X (2) Mujer

A2 Ocupación: Ingeniero en sistemas Cargo: CTO

A3 Área del emprendimiento: LegalTech

A4. Ciudad: Quito Parroquia: Avenida República

### **A1. Identificación específica**

A1.1 ¿Qué le motivó a iniciar el emprendimiento?

- Vi que existen esos tipos de modelos de negocios en otros países y que en el Ecuador no ha cambiado nada en lo que se refiere a los documentos legales, hay la misma burocracia de siempre. Por lo que me motivó a cambiar este sistema y hacer la mayoría de los servicios legales de forma online.

A1.2 ¿Cuántos miembros son en la empresa?

- Somos tres fundadores y dos socios.
- A1.3 ¿Qué áreas de actividad existen dentro de su startup?
- CTO, CFO, CMO y CEO.
- A1.4 ¿En qué fecha arrancó la empresa?
- En febrero del 2018.

## B. Diagnóstico del entorno emprendedor en Quito

- B1. . En su opinión, ¿cuáles son las principales FORTALEZAS del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?
- La facilidad para adaptar las ideas que tiene Quito y Ecuador, creo que nosotros somos los que más emprendemos en Sudamérica e incluso en todo el mundo, entonces es bien interesante esa parte.
- B2. En su opinión, ¿cuáles son las principales DEBILIDADES del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?
- Nuestra cultura todavía le falta educación tecnológica, todavía pensábamos a la antigua, entonces esto genera que sea difícil validar nuestras ideas de negocio con los usuarios.
  - No estamos tan desarrollados, imagínate Silicon Valley con nuestra ciudad.
- B3. En su opinión, ¿cuáles son las principales OPORTUNIDADES del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?
- Que podemos traer otras nuevas ideas como Blockchain, hay muchas cosas que ofrecer en el mercado aún.
- B4. En su opinión, ¿cuáles son las principales AMENAZAS del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?
- La competencia que existe, hay muchas empresas, entonces tiene que generar un negocio con ideas nuevas y que se diferencien de las demás.
- B5. ¿Según su criterio, cómo es el ecosistema emprendedor en la ciudad de Quito?
- Más o menos, todavía nos falta aprender bastante. Estamos en pañales aún, tenemos que educar a la gente y sobretodo en tecnología. Por ejemplo, no hay un botón de pago que te acepte tarjeta de crédito, que te permita integrar con las páginas webs todo lo sacamos de los gringos como PayPal.
- B6. Del 1 al 5, donde 1 es muy mal y el 5 muy bien: ¿Qué calificación le pondría al ecosistema startup en Quito?
- 2

## C. Metodologías que utilizan las startups de Quito para modelar su idea de negocio

- C1. ¿Piensa usted que para cualquier emprendimiento se necesita realizar planificación o solo tener la valentía para “hacerlo”?
- La verdad las dos cosas, la valentía de hacerlo es muy importante ya que puedes tener tareas de gestión y no crees en tu emprendimiento no vas a ningún lado pero por supuesto tienes que seguir metodologías como Lean Startup, ya que tienes que investigar, crear, prototipo y validar. Estos pasos son los cimientos para iniciar tu startup y además de tener muchas ganas y creer en tu emprendimiento, obviamente.
- C2 ¿Antes de realizar su producto o servicio final, validó su idea en el mercado?
- Si, como un MVP puede ver si tu producto va a tener aceptación o no.
- C3 ¿Antes de diseñar su producto o servicio interactuó con sus clientes potenciales? ¿Tuvo claro quiénes serían sus clientes?
- Si, de ese lado tienes que tener muy buen enfoque por ejemplo a que target lo vas hacer. Por ejemplo, si nosotros ponemos pagos solo con PayPal ya estamos sacando a un lado a los que no tiene tarjeta de crédito, hay que tener muy claro todo.
- C4. ¿Tuvo feedbacks de sus clientes sobre su producto o servicio?

Si, interactuamos mucho con nuestros clientes y tuvimos algunas opiniones por parte de ellos.

C5. ¿Creaste un PMV?

Si

C6. ¿Modifico su producto o servicio desde el principio hasta hoy en día?

No, recién estamos comenzando.

C7. ¿Sabe cuáles con los criterios de compra de sus clientes? ¿Cuáles son sus segmentos del mercado objetivo?

- Si, precio y más que nada la comodidad, ya que ir al abogado que te tramite todo y que tengas que pagarle más de 50 dólares por un contrato de empleada doméstica por ejemplo, no tiene sentido. Entonces nosotros cobramos 5 dólares y te descargas ese contrato en el instante.

C8. ¿Sabe cómo captar clientes? ¿Definió la forma de fidelizar a sus clientes?

- Si.

- Servicio rápido y al instante.

C9. ¿Quiénes son sus clientes actuales y cuál son los canales de venta?

- Empresas pequeñas y cualquier persona que requieran un documento legal.
- Tocar puertas, ir a los concursos de emprendimiento ya que ahí conoces startups que recién están empezando y le ofrecemos nuestros servicios.

C10. ¿Tiene claro cómo obtiene sus ingresos y cuáles son sus costos?

- Si tenemos muy en claro, tal vez no tenemos un contador que lo haga pero sabemos lo que entra y lo que sale.

C11. ¿En qué parte se enfocó más su propuesta de valor: beneficios, servicio o problema?

- Un servicio.

C12. ¿Estableció algunos supuestos de las necesidades o problemas que su empresa resolvería?

- Si

C13. ¿Sabe cuáles son las actividades importantes que requiere su propuesta de valor?

Sí, contactar a diferentes abogados y realización de contratos.

- C14. ¿Sabe cuáles son los recursos importantes que necesita su propuesta de valor?

Nuestra plataforma.

- C15. ¿Sabe cuáles son sus socios y proveedores claves?

- Sí, los abogados.

#### **D. Dificultades que tienen los emprendedores para utilizar las metodologías que permiten delinear el modelo de negocio.**

D1 En su opinión, ¿Cuáles son las dificultades que enfrentan los emprendedores para utilizar las metodologías que permiten delinear el modelo de negocio?

- La verdad es por desconocimiento, a veces las personas se meten a emprender sin saber por ejemplo no saben que es design thinking o lean startup y que hoy en día es fundamental que sepan para que pongan en práctica en sus negocios. No hay conocimiento de los procesos que se tiene que seguir y terminan fallando la mayoría de emprendimientos.

- Y la innovación, la gente a veces no emprenden en cosas innovadoras y no validan sus ideas, que al final cuando sacan el producto o servicio los consumidores no quieren. Por ejemplo, inviertes mucho dinero en un MVP sin consultarle a tu cliente y cuando sacas al mercado nadie le gusto, entonces las startups quiebran pronto.

D2. ¿Cómo cree usted, que deberían resolverse estas principales dificultades de la METODOLOGÍA?

- Dando talleres, capacitando a la gente, creando más plataformas online para que la gente se prepare. El canal en línea es muy importante, a veces se aprende más ahí que yendo a aula física.

D3. ¿Quién o quiénes son responsables de resolver las dificultades de la METODOLOGÍA?

- El municipio de Quito y el gobierno deberían dar más programas de cómo empezar estas metodologías, hacer más talleres y que el emprendedor también busque por su propia cuenta.

**E. Beneficios de los emprendimientos que ha empleado las metodologías en su estudio en comparación con los emprendimientos que no han utilizado ninguna metodología para delinear su modelo de negocio**

- E1. ¿Tuvo una buena aceptación su producto o servicio en el mercado?  
- Sí, hasta el momento sí.
- E2 ¿Ha incrementado su cartera de clientes en estos últimos meses?  
- Sí, muy bien estamos creciendo poco a poco.
- E3 ¿El modelo Canvas le ayudó hacer un mejor análisis estratégico? (clientes, competidores, análisis de mercado, proveedores, estructuras y procesos)  
- Sí
- E4 ¿Tuvo claro el camino que se iba a llevar a cabo y como se lo haría?  
- Sí, pero si algo pasa y no nos sigue yendo bien, quebramos rápido y comenzamos otra cosa.
- E5 Con la utilización de Lean Startup ¿Pudo ahorrar tiempo y dinero?  
- Sí, más que nada fue la base del emprendimiento, que quede mucho más sólido nuestra idea y que no perdamos como tú mismo lo dices “tiempo y dinero”. No invertimos dinero como ciegos, sabíamos a que nos estamos metiendo.
- E6 ¿El producto o servicio que brinda está cumpliendo con las necesidades de su nicho de mercado?  
- Sí.

**Entrevista número 7**

**B. Identificación general**

- A1 Género: (1) Hombre X (2) Mujer
- A2 Ocupación: Negocios Internacionales Cargo: CEO
- A3 Área del emprendimiento: Fintech
- A4. Ciudad: Quito Parroquia: Gonzalo Noriega N3932 y Portete

**A1. Identificación específica**

- A1.1 ¿Qué le motivó a iniciar el emprendimiento?  
- Se identifico una necesidad clara en el mercado de una falencia en el manejo tributario de las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad por su desconocimiento en el tema y alta dependencia en un servicio de terceros que no les asesoran ni guían para un correcto manejo. no existía una herramienta adecuada para el efecto y la desarrollamos.
- A1.2 ¿Cuántos miembros son en la empresa?  
- Somos cuatro miembros yo a la cabeza del proyecto, un desarrollador de sistemas altamente calificado; un experto en marketing masivo; y otro con alta experiencia en el mercado de seguros. en total 4 personas. dos somos empresarios desde muy jóvenes y tenemos algunas líneas de negocios.
- A1.3 ¿Qué áreas de actividad existen dentro de su startup?  
- Yo asumo la cabeza del emprendimiento, desarrolle el plan de negocios y con una de mis empresas manejamos todo el tema operativo, comercial, administrativo y financiero del mismo, Otro está a cargo del desarrollo y mantenimiento de la plataforma tecnológica, dos personas del tema de marketing, manejo de marca y de la consecución de las alianzas con

seguros pichincha para el tema de un valor agregado en el producto incorporando pólizas de seguro para el cliente y urbano express para la logística de entrega y retiro de la documentación de compras y ventas de los clientes

A1.4 ¿En qué fecha arrancó la empresa?

- En proyecto arranco en noviembre del año anterior pero el lanzamiento al mercado fue hace 4 meses.

## **B. Diagnóstico del entorno emprendedor en Quito**

B1. . En su opinión, ¿cuáles son las principales FORTALEZAS del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?

- Hay un espíritu de emprendimiento en la ciudad; que favorece a que exista un acceso rápido a profesionales de alto nivel que quieren desarrollar un negocio y unir esfuerzos para ello.
- El acceso a información de mercado más fácil para definir nichos y segmentar productos.

B2. En su opinión, ¿cuáles son las principales DEBILIDADES del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?

- Poca experiencia formal en el desarrollo de negocios, los emprendedores improvisan demasiado y eso les hace cometer errores constantes en el desarrollo del emprendimiento
- Falta de conocimiento de metodologías para estructurar la hoja de ruta de un negocio, las universidades no atan la teoría a la practica

B3. En su opinión, ¿cuáles son las principales OPORTUNIDADES del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?

-El alto crecimiento de espacios de networking y coworking que bien manejados pueden ser grandes incubadoras de negocios

- El deseo latente de empresarios consolidados con alta experiencia y recursos que quieren apostar a emprendedores con ideas innovadoras

B4. En su opinión, ¿cuáles son las principales AMENAZAS del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?

- La situación económica del país, que vive un proceso de recesión que limita el crecimiento.
- Restricción al crédito de parte de la banca privada a emprendedores lo que hace costoso el acceso a financiamiento.

B5. ¿Según su criterio, cómo es el ecosistema emprendedor en la ciudad de Quito?

- Alta competencia, con pocas barreras de entrada; con un marco legal complejo. Todos ahora quieren ser emprendedores, eso es favorable en cierto sentido pero muy pocos tienen éxito y eso genera desmotivación.

B6. Del 1 al 5, donde 1 es muy mal y el 5 muy bien: ¿Qué calificación le pondría al ecosistema startup en Quito?

3

## **C. Metodologías que utilizan las startups de Quito para modelar su idea de negocio**

C1. ¿Piensa usted que para cualquier emprendimiento se necesita realizar planificación o solo tener la valentía para “hacerlo”?

- Todo emprendimiento nace con esa valentía de hacerlo, pero definitivamente necesita tener claro los procesos que demanda el desarrollar un negocio y debe tener una hoja de ruta para el efecto. si no se trabaja sin horizonte claro.

C2 ¿Antes de realizar su producto o servicio final, validó su idea en el mercado?

- Si hicimos fases piloto para ir probando y mejorando el producto, al momento el producto esta validado y hasta diciembre vamos con un crecimiento estratégicamente moderado para estar seguro de su lanzamiento masivo.

C3 ¿Antes de diseñar su producto o servicio interactuó con sus clientes potenciales? ¿Tuvo claro quiénes serían sus clientes?

- Hicimos un análisis de mercado, cuantificamos la demanda potencial y definimos nuestro nicho en un mercado de más de 2 millones de personas con ruc, nos enfocamos en la ciudad

de Quito para arrancar con profesionales, dueños de negocio con ingresos superiores a los usd 20000 anuales que tributan y que tercerizan sus declaraciones sin recibir correcta asesoría.

C4. ¿Tuvo feedbacks de sus clientes sobre su producto o servicio?

Si, como te dije anteriormente hicimos fases pilotos y tomamos en consideración las sugerencias de los clientes.

C5. ¿Creaste un PMV?

Si

C6. ¿Modificó su producto o servicio desde el principio hasta hoy en día?

Al principio si modificamos varias veces pero ahora no lo hemos hecho.

C7. ¿Sabe cuáles son los criterios de compra de sus clientes? ¿Cuáles son sus segmentos del mercado objetivo?

- Si, la gente en este tipo de servicios busca aliviarse un problema que es la tributación; necesita entregar a un tercero su manejo por desconocimiento y falta de tiempo, pero no está claro de lo primordial que es un correcto manejo del tema por las implicaciones que tiene y los problemas a los que puede enfrentarse por no llevar las cosas bien. nuestro segmento de mercado objetivo como manifieste son profesionales y dueños de negocios con ruc que nos están obligados a llevar contabilidad y que sus ingresos superen los usd 20.000 anuales.

C8. ¿Sabe cómo captar clientes? ¿Definió la forma de fidelizar a sus clientes?

- Si, este servicio parte de una valoración fundamental que tiene el cliente sobre la confianza, entregar su información de ingresos y gastos a alguien desconocido no es fácil atacamos esto con nuestra red de contactos primero para que nos abran sus puertas nos dejen manejar sus finanzas y al ver la calidad de servicio nos refieran. la fidelización va por ese lado dar un servicio de calidad a un buen precio con un valor agregado que se traduce en reducir su carga impositiva, es decir miden el ahorro de tener un buen servicio que se paga solo por ese concepto, darles comodidad porque no tienen que preocuparse en estar a tras de un contador sino nosotros nos acercamos con urbano a retirar y entregar información y tener al día sus reportes que les permite tomar decisiones financieras adecuadas

C9. ¿Quiénes son sus clientes actuales y cuál son los canales de venta?

- Empresarios y profesionales que conocen nuestra trayectoria profesional y que confían en nosotros. manejamos un canal directo con el mercado llegamos face to face al cliente para romper esa barrera de entrada que es la confianza. Claro probamos otras alternativas pero al estar en una fase de arranque nos dimos cuenta que un marketing masivo en una primera fase no era viable hasta diciembre planeamos captar un número significativo de clientes de nuestra red de contactos y abrir un espacio de coworking donde entre nuestro servicio a nuevos emprendedores pero sobre la base de una estrategia de consolidación de espacios de ayuda y apoyo a ese segmento de mercado.

C10. ¿Tiene claro cómo obtiene sus ingresos y cuáles son sus costos?

- Sí, tenemos claro nuestro plan de negocios con proyecciones de ingresos y gastos. y estamos alineados al mismo de acuerdo a los objetivos que nos hemos planteado

C11. ¿En qué parte se enfocó más su propuesta de valor: beneficios, servicio o problema?

- Partimos por el problema, la gente de nuestro mercado objetivo ve a la tributación como el peor suplicio porque no existe un servicio profesional y adecuado. claro el contador personal es alguien que sabe toda su vida por eso hay temor a dejarlo, nosotros transmitimos de ahí transmitimos los beneficios que tiene el cliente a acceder a nuestros servicios pero con resultados tangibles, primero al ahorrarles dinero manejando correctamente todas las alternativas que tienen legalmente para bajar la carga impositiva y con un trato personalizado, el cliente no tiene que perseguir a su contador sino tiene notar una infraestructura de apoyo para que le lleven sus cuentas de ingreso y gastos correctamente en un sistema donde tiene acceso a su información y puede tomar decisiones respecto a sus finanzas personales.

C12. ¿Estableció algunos supuestos de las necesidades o problemas que su empresa resolvería?

- Sí, definitivamente así nació el producto, primero que todos los que formamos parte del mismo sufrimos en carne propia los problemas que nuestro servicio resuelve.
- C13. ¿Sabe cuáles son las actividades importantes que requiere su propuesta de valor?
- Sí, pone en contacto con nuestros clientes y nuestro servicio a través de nuestra página web.
- C14. ¿Sabe cuáles son los recursos importantes que necesita su propuesta de valor?
- Sí, nuestros contadores y sistema de software.
- C15. ¿Sabe cuáles son sus socios y proveedores claves?
- Sí

#### **D. Dificultades que tienen los emprendedores para utilizar las metodologías que permiten delinear el modelo de negocio.**

- D1 En su opinión, ¿Cuáles son las dificultades que enfrentan los emprendedores para utilizar las metodologías que permiten delinear el modelo de negocio?
- Desconocimiento al respecto, inclusive si ha estudiado en una universidad esta no atan la teoría a la práctica adecuadamente.
  - Limitado acceso a apoyos externos que les guíen estas metodologías.
- D2. ¿Cómo cree usted, que deberían resolverse estas principales dificultades de la METODOLOGÍA?
- Los espacios de networking y coworking deben aportar en resolver este problema, los startups deben poder tener acceso a estas guías.
- D3. ¿Quién o quiénes son responsables de resolver las dificultades de la METODOLOGÍA?
- Hay varios actores, las universidades, los gremios o asociaciones, los espacios de coworking y networking, los gobiernos locales, seccionales y nacionales, y los propios emprendedores todos deben actuar en conjunto desde una clara política de estado, espacios formativos y de discusión, acompañamiento y fomento de capacidades.

#### **E. Beneficios de los emprendimientos que ha empleado las metodologías en su estudio en comparación con los emprendimientos que no han utilizado ninguna metodología para delinear su modelo de negocio**

- E1. ¿Tuvo una buena aceptación su producto o servicio en el mercado?
- Sí, tenemos altos índices de satisfacción.
- E2 ¿Ha incrementado su cartera de clientes en estos últimos meses?
- Sí, estamos incorporando todos los días clientes.
- E3 ¿El modelo Canvas le ayudó hacer un mejor análisis estratégico? (clientes, competidores, análisis de mercado, proveedores, estructuras y procesos)
- No podemos decir que aplicamos específicamente el modelo de canvas pero si nos enfocamos en sus lineamientos para montar nuestro plan de negocios, ahí ratifico o manifestado debemos transmitir las metodologías no necesariamente dándoles nombre ya apellidos, sino poner en claro cada uno de los pasos que uno debe seguir para minimizar los riesgos en el emprendimiento.
- E4 ¿Tuvo claro el camino que se iba a llevar a cabo y como se lo haría?
- Por supuesto que si definimos el camino a seguir y los estamos siguiendo paso a paso, claro en el trayecto pueden y en efecto aparecen cosas que quizás no las visibilizamos al comienzo pero el tener una hoja de ruta nos permite ajustarnos para llegar a la meta planteada.
- E5 Con la utilización de Lean Startup ¿Pudo ahorrar tiempo y dinero?
- Todo lo que uno utilice metodológicamente para desarrollar un negocio le permite ahorrar tiempo y dinero, el saber que indicadores medir en el negocio, priorizando las tareas para acelerar los procesos, etc.
- E6 ¿El producto o servicio que brinda está cumpliendo con las necesidades de su nicho de mercado?
- Sí, estamos totalmente alineados a ello, y estamos consolidando un nicho de mercado.

## Entrevista número 8

### C. Identificación general

- A1 Género: (1) Hombre X (2) Mujer  
A2 Ocupación: Ingeniero eléctrico y telecomunicaciones Cargo: CEO  
A3 Área del emprendimiento: Desarrollo de software – Transporte  
A4. Ciudad: Quito Parroquia: Av. González Suarez 1412 y Coruña

### A1. Identificación específica

- A1.1 ¿Qué le motivó a iniciar el emprendimiento?  
- Un problema que aqueja mi ciudad de Quito y a la mayoría de las ciudades de Latino América.  
A1.2 ¿Cuántos miembros son en la empresa?  
- 5 personas  
A1.3 ¿Qué áreas de actividad existen dentro de su startup?  
CEO, COO, Backend Developer, UX Developer y Frontend Developer.  
A1.4 ¿En qué fecha arrancó la empresa?  
- Mayo 2018

### B. Diagnóstico del entorno emprendedor en Quito

- B1. . En su opinión, ¿cuáles son las principales FORTALEZAS del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?  
- La fortaleza principal del entorno emprendedor es que es todavía pequeña, y es hoy en día es más fácil contactarse con emprendedores, advisors e inversionistas.  
B2. En su opinión, ¿cuáles son las principales DEBILIDADES del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?  
- La debilidad principal es la falta de una política pública enfocada en el emprendimiento haciendo difícil y demoroso todas las acciones relacionadas a un emprendimiento  
B3. En su opinión, ¿cuáles son las principales OPORTUNIDADES del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?  
- La oportunidad es que existe un océano azul en diferentes áreas en las que se puedan emprender.  
B4. En su opinión, ¿cuáles son las principales AMENAZAS del entorno emprendedor de la ciudad de Quito?  
- No opinó  
B5. ¿Según su criterio, cómo es el ecosistema emprendedor en la ciudad de Quito?  
- Es un ecosistema que ha crecido de forma muy rápida, todavía en proceso de maduración y con grandes expectativas de apoyar emprendimientos escalables para la región.  
B6. Del 1 al 5, donde 1 es muy mal y el 5 muy bien: ¿Qué calificación le pondría al ecosistema startup en Quito?  
3

### C. Metodologías que utilizan las startups de Quito para modelar su idea de negocio

- C1. ¿Piensa usted que para cualquier emprendimiento se necesita realizar planificación o solo tener la valentía para “hacerlo”?

- Efectivamente hay un camino y pasos que hay que seguir para reducir la incertidumbre de que una startup up se convierta en una empresa sostenible en el tiempo.  
C2 ¿Antes de realizar su producto o servicio final, validó su idea en el mercado?
- Antes nada, es necesario realizar un estudio de mercado encontrando el Tamaño de mercado y el cliente objetivo.  
C3 ¿Antes de diseñar su producto o servicio interactuó con sus clientes potenciales? ¿Tuvo claro quiénes serían sus clientes?
- En la etapa de idealización se realizó algunos acercamientos con nuestros clientes potenciales. Pero creo que nunca se tiene claro al cliente hasta que se hace el primer testeo con el producto mínimo viable.  
C4. ¿Tuvo feedbacks de sus clientes sobre su producto o servicio?
- Si  
C5. ¿Creaste un PMV?
- Si  
C6. ¿Modificó su producto o servicio desde el principio hasta hoy en día?
- Si varias veces, pero lo importante es tener un producto que cumpla todos los requisitos que desea el cliente.  
C7 ¿Sabe cuáles con los criterios de compra de sus clientes? ¿Cuáles son sus segmentos del mercado objetivo?
- Actualmente, hemos pivoteado desde el inicio del proyecto 4 veces. Sin embargo, hoy en día tenemos una idea mucho más concreta de nuestro mercado objetivo.  
C8 ¿Sabe cómo captar clientes? ¿Definió la forma de fidelizar a sus clientes?
- Debido a que nuestra solución es digital, nuestro principal canal de ventas es marketing digital, así como fidelización de clientes en los parqueaderos.  
C9 ¿Quiénes son sus clientes actuales y cuál son los canales de venta?
- Todas las personas que cuenten con automóviles y el principal canal de ventas son los medios digitales.  
C10. ¿Tiene claro cómo obtiene sus ingresos y cuáles son sus costos?
- Esta es la parte más complicada que hemos tenido, pero actualmente manejamos bien nuestros costos, y nuestros ingresos.  
C11. ¿En qué parte se enfocó más su propuesta de valor: beneficios, servicio o problema?
- Nuestra filosofía es siempre enfocarse en el cliente y resolver su problema.  
C12. ¿Estableció algunos supuestos de las necesidades o problemas que su empresa resolvería?
- Siempre existirán supuestos y es clave generar rápidamente las hipótesis en un producto mínimo viable y testarlo en el mercado.  
C13. ¿Sabe cuáles son las actividades importantes que requiere su propuesta de valor?
- Sí, atención de cliente y reuniones con los dueños de los parqueaderos.  
C14. ¿Sabe cuáles son los recursos importantes que necesita su propuesta de valor?
- Sí, nuestros backend Developer, ux developer, frontend developer y nuestra plataforma tecnológica.  
C15. ¿Sabe cuáles son sus socios y proveedores claves?
- Sí, los dueños de los parqueaderos.

**D. Dificultades que tienen los emprendedores para utilizar las metodologías que permiten delinear el modelo de negocio.**

- D1 En su opinión, ¿Cuáles son las dificultades que enfrentan los emprendedores para utilizar las metodologías que permiten delinear el modelo de negocio?
- Primero, el desconocimiento, en mi caso me toco ir a Israel a especializar en algunas metodologías de emprendimiento porque no encontraba aquí ningún lugar para poder hacerlo y por último las dificultades que enfrentamos es que no existe facilidades tanto tributarias y legales que se requiere para testear el modelo de negocio que se plantea.

D2. ¿Cómo cree usted, que deberían resolverse estas principales dificultades de la METODOLOGÍA?

- Universidades, centros de emprendimientos y venture capital brinden información para todas las personas.
- Se traiga speaker internacionales expertos en el tema.

D3. ¿Quién o quiénes son responsables de resolver las dificultades de la METODOLOGÍA? Los principales involucrados son el ecosistema, así como los encargados para las políticas públicas.

**E. Beneficios de los emprendimientos que ha empleado las metodologías en su estudio en comparación con los emprendimientos que no han utilizado ninguna metodología para delinear su modelo de negocio**

- E1. ¿Tuvo una buena aceptación su producto o servicio en el mercado?  
Si, increíble, estamos solucionando un problema, y sabemos que podemos trabajar para resolverlo.
- E2 ¿Ha incrementado su cartera de clientes en estos últimos meses?  
Sí, tenemos una tasa de crecimiento del 33% mensual.
- E3 ¿El modelo Canvas le ayudó hacer un mejor análisis estratégico? (clientes, competidores, análisis de mercado, proveedores, estructuras y procesos)  
Si, tomamos de referencia Canvas y otros modelos para perfilar nuestra startup.
- E4 ¿Tuvo claro el camino que se iba a llevar a cabo y como se lo haría?  
Si, el objetivo siempre fue claro, el camino han cambiado más de 4 veces.
- E5 Con la utilización de Lean Startup ¿Pudo ahorrar tiempo y dinero?  
Si, nos ayudó a generar rápidamente un route map de unos meses. Para una startup, los recursos más preciados primero son el tiempo y luego el dinero.
- E6 ¿El producto o servicio que brinda está cumpliendo con las necesidades de su nicho de mercado?  
Si, la innovación constante es la única herramienta que permite cumplir con la propuesta de valor que generamos para nuestros clientes.

## 10. Referencias bibliográficas y bibliografía

- AEI. (14 de septiembre de 2018). *Alianza para el emprendimiento e innovación*. Obtenido de [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/epf\\_npd02\\_Ecuador\\_es.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/epf_npd02_Ecuador_es.pdf)
- Almagro, A. D. (28 de Febrero de 2018). *Leannovators.tech*. Obtenido de [novators.tech/blog/que-es-un-producto-minimo-viable/](http://novators.tech/blog/que-es-un-producto-minimo-viable/)
- Amit, R., & Zott, C. (2010). La creación de valor en el comercio electrónico. *Strategic Management Journal*, 493 - 520.
- Araque, W. (2012). *El perfil del emprendedor ecuatoriano*. Quito: Corporacion Editora Nacional.
- Ardoy, M., Caldas, M. E., Cañadas, D., Sáenz, C., & Barroso, L. (2016). *Empresa e Iniciativa Emprendedora: ciclo formativo*. Madrid: Gobierno de España.
- Banchieri, L., & Blasco, M. (2013). Autoevaluación de la gestión por parte de pequeñas y medianas empresas. *Capital Intangible*, 477 - 490.
- Bernal, C. (2014). *Metodología de la Investigación*. Bogota: McGraw Hill.
- Blink, S. (16 de septiembre de 2018). Obtenido de <https://startupservices.startupblink.com/ecosystem-report/>
- Bravo, C., & Cárdenas, E. (2016). *Estudio comparativo entre el plan de negocios y el método CANVAS como herramientas de decisión para el emprendedor*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- Caballero, A. (2014). *Metodología integral e innovadora para planes y tesis*. México DF: Cengage Learning.
- Carrasco, I., & Castaño, M. (2016). El emprendimiento schumpeteriano y el contexto social. *Revistas ICE*, 121 - 134. Obtenido de [http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE\\_845\\_121-134\\_F6565B36FDFD765A932BB8BEEE9AAB41.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_845_121-134_F6565B36FDFD765A932BB8BEEE9AAB41.pdf)
- Castillo, L., Lavín, J., & Pedraza, N. (2014). Las relaciones de la triple hélice: fortaleciendo las relaciones entre la universidad, empresa y gobierno. *Multiciencias*, 438 - 446.
- Castillo, M., & Alvarez, A. (2014). Design thinking: como guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación. *Ingeniería Industrial*, 301 - 3011. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362014000300006&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362014000300006&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Clark, T., & Alexander, O. (2012). *Tu modelo de negocio*. Barcelona: Deusto.
- comercio, E. (20 de agosto de 2018). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/quito-ranking-ciudades-latinoamerica-vida.html>
- Comercio, E. (15 de septiembre de 2018). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/quito-guayaquil-reconocimientos-worldtravelawards-sudamerica.html>
- Drummond, C. (11 de Noviembre de 2018). *Las ciudades más innovadoras del mundo*. Obtenido de <http://www.ticbeat.com/innovacion/las-7-ciudades-mas-innovadoras-del-mundo/>
- Empresarial, E. E. (15 de Septiembre de 2018). *El manual Lean Startup*. Obtenido de <http://segriasec.org/wp-content/uploads/2015/01/Manual-Lean-Startup.pdf>
- Escuela Politecnica del Litoral. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor*. Guayaquil: ESPOL - ESPAE.

- Ferreira, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 1 - 25.
- Fino Garzón, D. (2013). *Innovación en modelos de negocio: metodología Lean Canvas en una startup tecnológica*. Bogota: Universidad Nueva Granada. Obtenido de <http://eprints.relis.org/22429/1/UMNGAGG48FS-Diego%20Mauricio%20Fino%20Garz%C3%B3n-Ensayo%20v.5.pdf>
- Freire, A. (2007). *Pasión por emprender*. Bogota: Norma.
- Fundación para la Excelencia Empresarial. (2014). *Lean Startup*. Madrid: Execyl .
- Galarza, S. (15 de Septiembre de 2018). *Go to Market*. Obtenido de <http://www.go-to-market.biz/proyecto-qui-gon-jinn/descubrimiento-y-validacion-de-cliente>
- García, Á. A. (02 de Mayo de 2018). *El método Lean Startup*. Obtenido de <http://www.leanproduction.co/wp-content/uploads/2015/03/El-método-Lean-Startup-Resumen-AALEGRE-MBA.pdf>
- García, Á. A. (02 de Mayo de 2018). *El método Lean Startup*. Obtenido de <http://www.leanproduction.co/wp-content/uploads/2015/03/El-método-Lean-Startup-Resumen-AALEGRE-MBA.pdf>
- Gómez, M. (2014). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Buenos Aires: Brujas.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Bogota: McGraw Hill.
- Herrera, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 118 - 142.
- Insights, C. (2 de Febrero de 2018). *The Top 20 Reasons Startups Fail*. Obtenido de <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>
- Juna, V. (09 de Septiembre de 2018). *Universidad Andina Simón Bolívar* . Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6071/1/SM212-Juna-Como%20mejorar.pdf>
- Lasio, V. (Septiembre 15 de 2018). *El emprendedor*. Obtenido de <http://www.elemprendedor.ec/entrevista-virginia-lasio/>
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., & Rigolini, J. (2014). *El emprendimiento en América Latina: Muchas empresas y poca innovación - Resumen*. Washington DC: Banco Mundial.
- Mitta, E. R. (01 de Noviembre de 2018). *Metodología Lean Startup en empresas peruanas*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/71406897.pdf>
- Montoya, O. (2014). Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico. *Scientia et Technica*, 209 - 214.
- Nerea, Z. (27 de Abril de 2018). *Forbes*. Obtenido de <http://forbes.es/business/29230/el-90-de-las-startups-fallan/>
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology*. Lausana: University of Lausana.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Claryfing Business Model: origins, present and future of the concept*. Madrid: AIS.
- Prim, A. (2017). *www.innokabi.com*. Obtenido de [www.innokabi.com](http://www.innokabi.com): <https://innokabi.com/customer-development-o-desarrollo-orientado-al-cliente/>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Los Ángeles: Random House USA Inc.
- Rodríguez, A. (15 de Septiembre de 2018). *El modelo de Negocios*. Obtenido de [http://wiki.ideas.org.ve/images/d/d7/CANVAS\\_Social\\_\(Ideas\\_2012\).pdf](http://wiki.ideas.org.ve/images/d/d7/CANVAS_Social_(Ideas_2012).pdf)
- Rodríguez, M., & Fernández, R. (2012). *El Mercadeo en los Emprendimientos Asociativos*. Buenos Aires: IICA.
- Rodríguez, M., & Fernández, R. (2012). *El Mercadeo en los Emprendimientos Asociativos*. Buenos Aires: IICA.

- Sánchez, J., Vélez, M., & Araujo, P. (2016). Balance Scorecard para emprendedores. *Revista Ciencias Económicas*, 37 - 47.
- Secretaría de Educación Superior Ecuador. (14 de Septiembre de 2018). Obtenido de <http://programasbecas.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/03/Adjunto-10-Incubadoras-ENSAMBLE-2017.pdf>
- StartupBlink. (16 de septiembre de 2018). *Startup Blink*. Obtenido de <https://www.startupblink.com/quito-startups>
- Tapia, D. (15 de septiembre de 2018). *Working Up*. Obtenido de <https://www.workingup.com.ec/2017/06/15/empresas-incubadoras-ecuador/>
- Torres, I., Ordaz, P., & Gutierrez, D. (2015). Calidad mediante la herramienta Balance Scorecard aplicando a los Planes de Negocio mediante Canvas. *Revista de divulgación científica: Jóvenes en la Ciencia*, 22 - 25.
- Urbano, D., & Toledano, N. (2016). *Invitación al emprendimiento: Una aproximación a la creación de empresas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Zaballa, N. (29 de Julio de 2017). *Forbes*. Obtenido de <http://forbes.es/business/29230/el-90-de-las-startups-fallan/>