



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“INSTRUMENTO PARA EVALUAR IDEAS DE NEGOCIO EN EL SECTOR LÁCTEO
DEL CANTÓN LATACUNGA”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de Ingenieras
Comerciales

Autores:

Espinel Viteri Jennifer Fransheska

Tamay Moposita Sofía Alexandra

Tutor:

MBA. Merino Zurita Milton Marcelo

Latacunga - Ecuador

Agosto 2017

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras, **Espinel Viteri Jennifer Fransheska** y **Tamay Moposita Sofia Alexandra** declaramos ser autores del presente proyecto de investigación: **“Instrumento para evaluar ideas de negocio en el sector lácteo del cantón Latacunga”**, siendo el MBA. **Merino Zurita Milton Marcelo** tutor del presente trabajo; y eximimos expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.



Espinel Viteri Jennifer Fransheska
C.I. 050333668-7



Tamay Moposita Sofia Alexandra
C.I 050372105-2

AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el título:

“Instrumento para evaluar ideas de negocio en el sector lácteo del cantón Latacunga”, de **Espinel Viteri Jennifer Fransheska** y **Tamay Moposita Sofia Alexandra**, de la carrera **Ingeniería en Comercio**, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Agosto del 2017

El Tutor

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Merino', is written over a horizontal dashed line.

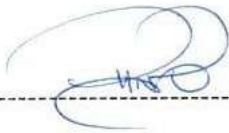
MBA. Merino Zurita Milton Marcelo

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

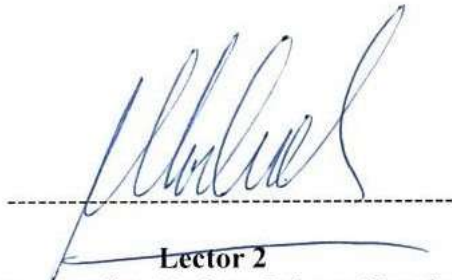
En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente informe de investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas; por cuanto, las postulantes: **ESPINEL VITERI JENNIFER FRANSHESKA** y **TAMAY MOPOSITA SOFIA ALEXANDRA** con el título de Proyecto de Investigación: **“INSTRUMENTO PARA EVALUAR IDEAS DE NEGOCIO EN EL SECTOR LÁCTEO DEL CANTÓN LATACUNGA”** han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación de Proyecto. Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Agosto del 2017

Para constancia firman:



Lector 1 (Presidente)
Mtr. Renato Pérez López
N° Pasaporte: 077113690



Lector 2
Ing. Angelita Marlene Salazar Còrrales
CC: 0501969224



Lector 3
Ing. Anita de Lourdes Pacheco Venegas
CC: 1704994738

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a Dios, por guiarme en el sendero correcto de la vida e iluminándome en todo lo que realizo de mí convivir diario. A la Universidad Técnica de Cotopaxi por abrirme las puertas y permitirme educarme en sus aulas, que con el apoyo desinteresado, su paciencia y sabiduría han forjado en mí un profesional competitivo. A mi Tutor MBA. Milton Merino, quien se ha tomado el arduo trabajo de transmitirme sus diversos conocimientos que fueron imprescindibles para cada etapa de desarrollo del proyecto. A mi familia por ser mi constante motivación y haber fomentado en mí el deseo de superación y anhelo de triunfo en la vida.

JENNIFER

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarme la oportunidad de vivir, por permitirme disfrutar de cada momento de mi vida y sobre todo por darme fuerzas para continuar con cada paso que doy. A la Universidad Técnica de Cotopaxi por haberme admitido formar parte de ella, por permitir mi formación profesional durante 5 años de estudio académico. El presente trabajo fue realizado bajo la supervisión del docente MBA. Milton Marcelo Merino Zurita, a quien expreso mi más profundo agradecimiento, por su paciencia, tiempo y dedicación para hacer posible la realización de esta investigación. A mis padres por darme la vida, por su paciencia, dedicación, por apoyarme en todo lo que me he propuesto, por ser el apoyo más grande durante mi educación universitaria, por ser mi ejemplo a seguir y enseñarme a no rendirme ante las dificultades. A mis tíos, tías, amigos, primos y primas, en especial Ely, Andrés y Evelyn por apoyarme y animarme a lograr este sueño que se está haciendo realidad. A mis maestros que compartieron conmigo todos sus conocimientos para convertirme en una profesional.

SOFÍA

DEDICATORIA

A mis padres Luis Espinel y Janett Viteri, que con su ejemplo, dedicación y palabras de aliento nunca bajaron los brazos para que yo tampoco lo haga aun cuando todo se complicaba. Sin ellos jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora tengo. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mi familia en general. A mis hermanos, quienes pusieron en mí las bases de responsabilidad y deseos de superación, en ellos tengo el espejo en el cual me quiero reflejar, pues sus virtudes y gran corazón me llevan a admirarlos cada día más.

Gracias por su paciencia, por preocuparse por mí, por compartir sus vidas y sobre todo por estar en otro momento tan importante de mi vida. Espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

JENNIFER

DEDICATORIA

A mi hermano Jeremy Tamay quien ha sido fuente primordial de inspiración para la culminación de este proyecto de investigación. A mis padres Gladys Moposita y Marco Tamay porque ellos son la razón de mi vida al igual que mi hermano, por su apoyo incondicional, por haberme forjado como la persona que soy, muchos de mis logros se los debo a ellos, entre los que incluyo este. Me formaron con buenos valores y me motivaron constantemente para alcanzar mis metas. Gracias a ustedes hoy lograre cumplir uno de mis más anhelados sueños del que tanto hablamos hace algunos años atrás.

SOFÍA

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TÍTULO: “INSTRUMENTO PARA EVALUAR IDEAS DE NEGOCIO EN EL SECTOR LÁCTEO DEL CANTÓN LATACUNGA”

Autores:

Espinel Viteri Jennifer Fransheska

Tamay Moposita Sofía Alexandra

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo caracterizar a los pequeños emprendedores del sector lácteo en Latacunga a través de un instrumento de evaluación de idea de negocio. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del 2016 el sector productivo de mayor crecimiento en la provincia de Cotopaxi fue el lácteo. Para el desarrollo del estudio se analiza la herramienta Canvas que permite comprobar la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor económico; posterior a esto se adaptó a las características y condiciones del sector lácteo. Para declarar la validez de contenido del instrumento se puso a juicio de tres expertos, mismos que aportaron con sugerencias y luego de obtener la aprobación se procedió a la aplicación. La metodología de la investigación está basada en un enfoque cuantitativo, con un muestreo no probabilístico por conveniencia y una investigación de corte transversal; para lo cual no fue necesario ejecutar la muestra puesto que los investigadores escogen a quien realizar la entrevista del instrumento a través del modelo Canvas. Posterior a ello se evalúa a 11 nuevos emprendimientos cuya existencia se encontraban en los rangos de la segunda etapa del desarrollo empresarial en la que los negocios nacientes de 1 a 3.5 años de maduración crean valor y competitividad en el mercado. Con los datos obtenidos se procede a generar matrices que permitan establecer confiabilidad del diagnóstico para las ideas de negocio, identificando áreas de riesgo para ser atendidas por los emprendedores de manera inmediata. Los resultados de la puesta en marcha de la evaluación de ideas de negocio a través de la aplicación del instrumento diseñado para este fin generarán grandes beneficios como: seguridad económica del emprendedor y contribución a la viabilidad del negocio adoptando destrezas en el desarrollo de todas sus habilidades.

Palabras Clave: Emprendimiento, Canvas, evaluación, idea de negocio

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI
FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES

TITLE: “INSTRUMENT FOR EVALUATING BUSINESS IDEAS IN THE DAIRY SECTOR OF LATACUNGA CITY”

Authors:

Espinel Viteri Jennifer Fransheska
Tamay Moposita Sofia Alexandra

ABSTRACT

The research aims to characterize the small entrepreneurs of the dairy sector in Latacunga through an instrument of evaluation of the business idea. According to the National Institute of Statistics and Censuses of 2016, the fastest growing productive sector in the province of Cotopaxi was dairy. For the development of the study the tool Lona is analyzed that allows to verify the form in which the organizations create, the deliver and the value capture economic; Subsequent to this it was adapted to the characteristics and conditions of the dairy sector. In order to declare the validity of the content of the instrument, a trial of three experts was submitted, the same ones that they contributed with suggestions and after obtaining the approval, the application was carried out. The research methodology is based on a quantitative approach, with non-probabilistic sampling for convenience and cross-sectional research; for this there is no need to run the sample since the researchers choose who to interview the instrument through the Canvas model. Subsequently, 11 new enterprises are evaluated in the second stage of business development in which businesses born from 1 to 3.5 years of maturity create value and competitiveness in the market. With the data obtained through the establishment of matrices that allow to establish the reliability of the diagnosis for business ideas, identifying the risk areas for the services of the entrepreneurs immediately. The results of the implementation of the evaluation of business ideas through the application of the instrument designed for this purpose generated great benefits such as: economic security of the entrepreneur and the contribution to the viability of the business adopting skills in the development of All skills.

Keywords: Entrepreneurship, Canvas, evaluation, business idea



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

CENTRO DE IDIOMAS

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que: la traducción del proyecto de investigación al Idioma Inglés presentado por las señoritas Egresadas: **ESPINEL VITERI JENNIFER FRANSHESKA** y **TAMAY MOPOSITA SOFIA ALEXANDRA**, cuyo título versa “**INSTRUMENTO PARA EVALUAR IDEAS DE NEGOCIO EN EL SECTOR LÁCTEO DEL CANTÓN LATACUNGA**”, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, julio del 2017

Atentamente,



Lic. M. Sc. Alison Paulina Mena Barthelotty
DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS
C.C. 0501801252



INDICE GENERAL

PORTADA	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
AVAL DE TRADUCCION.....	xi
INDICE GENERAL.....	xii
ÍNDICE DE FIGURA.....	xvi
ÍNDICE DE CUADRO.....	xvi
ÍNDICE DE TABLA	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvii
1. INFORMACIÓN GENERAL	1
1.1. Título del proyecto.....	1
1.1. Fecha de inicio	1
1.2. Fecha de finalización.....	1
1.3. Lugar de ejecución.....	1
1.4. Facultad que auspicia	1
1.5. Carrera que auspicia.....	1
1.6. Proyecto de investigación vinculado.....	1
1.7. Equipo de trabajo.....	1
1.8. Área de Conocimiento.....	1
1.9. Línea de investigación.....	1
1.10. Sub líneas de investigación de la Carrera.....	1
2. RESUMEN DEL PROYECTO	2
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	3
4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	4
4.1. Directos	4
4.2. Indirectos	4

5. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
6. OBJETIVOS.....	6
6.1. General	6
6.2. Específicos	6
7.ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS	7
8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....	8
8.1. Emprendimiento	8
8.1.1. Definición	8
8.2. Tipos de Emprendimiento.....	8
8.2.1. Emprendedor Constructor	8
8.2.2. Emprendedor Oportunista	9
8.2.3. Emprendedor Especialista	9
8.2.4. Emprendedor Innovador.....	9
8.3. Factores básicos para crear una empresa.....	9
8.4. Emprendedor	10
8.4.1. Definición.....	10
8.5. ¿Qué funciones cumplen los emprendedores?.....	10
8.6. ¿Cuáles son los roles de un emprendedor?	11
8.7. Los emprendedores nacen, no se hacen.....	11
8.8. Razones para emprender.....	12
8.8.1. Independencia Económica	12
8.8.2. Una oportunidad de hacer lo que te gusta	12
8.8.3. Usted es su propio jefe	12
8.8.4. Crear empleos	12
8.8.5. Desarrollo Personal.....	13
8.9. ¿Qué es una idea de negocio?	13
8.10. Identificación de oportunidades e ideas de negocio.....	14
8.11. Emprendimiento para la innovación	14
8.12. Evaluación de la idea de negocio.....	15
8.13. Generación de ideas	16
8.13.1. “La imaginación	16
8.13.2. La creatividad.....	17
8.13.3. La innovación.....	17
8.13.4. ¿Cómo nacen las ideas?	18
8.13.5. Valoración de ideas.....	19
8.14. Criterios para evaluar ideas de negocio.....	19
8.15. Ciclo de vida del proyecto	20

8.16.	Plan de Desarrollo Empresarial.....	20
8.16.1.	Etapas del desarrollo empresarial.....	21
8.16.1.1.	“Etapa 1. Emprendedor Naciente.....	21
8.16.1.2.	Etapa 2. Nuevo Empresario.....	21
8.16.1.3.	Etapa 3. Empresario Establecido.....	22
8.16.1.4.	Etapa 4. Empresario Maduro.....	22
8.17.	Modelo Canvas.....	23
8.17.1.	Componentes del Modelo CANVAS.....	24
8.17.1.1.	Propuesta de valor.....	24
8.17.1.2.	Segmento de mercado (clientes).....	25
8.17.1.3.	Canales de Comunicación y Distribución.....	25
8.17.1.4.	Relaciones con los clientes.....	26
8.17.1.5.	Fuentes de Ingresos.....	26
8.17.1.6.	Recursos clave.....	27
8.17.1.7.	Actividades clave.....	27
8.17.1.8.	Red de alianzas o asociaciones o socios clave.....	27
8.17.1.9.	Estructura de costos.....	28
8.18.	Las principales ventajas de usar esta herramienta para el diseño de un nuevo negocio.....	28
8.19.	9 pasos para que tu negocio sea un éxito a través del modelo Canvas.....	29
8.20.	Alcances y Beneficios.....	30
8.21.	anexos ¿Cómo se rellena y para qué sirve el modelo Canvas?.....	31
8.22.	Cuadro comparativo de herramientas para evaluar ideas de negocio.....	31
9.	PREGUNTA CIENTÍFICA.....	34
10.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
10.1.	Enfoques.....	34
10.1.1.	Cuantitativo.....	34
10.2.	Método.....	34
10.2.1.	Inductivo.....	34
10.3.	Tipo de investigación.....	34
10.3.1.	Investigación de corte transversal.....	34
10.3.2.	Población.....	34
10.4.	Fuentes de información.....	34
10.4.1.	Primarias.....	34
10.4.2.	Secundarias.....	35
10.5.	Técnica.....	35

10.5.1.	Entrevista.....	35
10.5.2.	Muestreo no Probabilístico.....	35
10.5.3.	Muestreo por conveniencia.....	35
10.6.	Determinación del rango de calificación.....	35
11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....		36
11.1.	Instrumento para evaluar ideas de negocio en el sector lácteo.....	36
11.2.	Lista de negocios entrevistados.....	38
11.3.	Puntaje total de cada Negocio.....	38
11.4.	Escala de calificación.....	39
11.5.	Rango de calificación.....	39
11.6.	Matriz general por escala de calificación.....	40
11.7.	Matriz Individual.....	41
11.8.	Semaforización general.....	41
11.9.	Análisis de 11 Negocios Evaluados.....	43
11.9.1.	Negocio 1.....	43
11.9.2.	Negocio 2.....	45
11.9.3.	Negocio 3.....	47
11.9.4.	Negocio 4.....	49
11.9.5.	Negocio 5.....	51
11.9.6.	Negocio N6.....	53
11.9.7.	Negocio N7.....	55
11.9.8.	Negocio N8.....	57
11.9.9.	Negocio N9.....	59
11.9.10.	Negocio N10.....	61
11.9.11.	Negocio N11.....	63
12. IMPACTOS.....		65
12.1.	Impacto Económico.....	65
12.2.	Impacto Social.....	66
13. PRESUPUESTO DEL PROYECTO.....		67
14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		68
15. BIBLIOGRAFÍA.....		70
16. ANEXOS.....		73

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1: Diagrama Causa/Efecto (Ishikawa).....	4
Figura 2: Ideas de negocio	15
Figura 3: Evaluación de la idea de negocio	15
Figura 4: Imaginar	17
Figura 5: Proceso de innovación.....	18
Figura 6: Etapas del desarrollo empresarial.....	21
Figura 7: Lienzo Canvas	24

ÍNDICE DE CUADRO

Cuadro 1: Actividades y sistema de tareas en relación a los objetivos	7
Cuadro 2: cuadro comparativo de herramientas	32
Cuadro 3: Instrumento para evaluar ideas de negocio.....	36
Cuadro 4: Lista de negocios evaluados en el sector lácteo	38

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1: Sumatoria Total de Negocios Evaluados	38
Tabla 2: Matriz de calificación	39
Tabla 3: Rangos de calificación.....	40
Tabla 4: Matriz general por escala.....	40
Tabla 5: Matriz Individual	41
Tabla 6: Semaforización General.....	42
Tabla 7: Matriz de evaluación individual N1	43
Tabla 8: Semaforización individual N1	43
Tabla 9: Matriz de evaluación individual N2	45
Tabla 10: Semaforización individual N2	45
Tabla 11: Matriz de evaluación individual N3	47
Tabla 12: Semaforización individual N3	47
Tabla 13: Matriz de evaluación individual N4	49
Tabla 14: Semaforización individual N4	49
Tabla 15: Matriz de evaluación individual N5	51
Tabla 16: Semaforización individual N5	51
Tabla 17: Matriz de evaluación individual N6	53
Tabla 18: Semaforización Individual N6.....	53
Tabla 19: Matriz de evaluación individual N7	55
Tabla 20: Semaforización Individual N7.....	55
Tabla 21: Matriz de evaluación individual N8	57
Tabla 22: Semaforización Individual N8.....	57
Tabla 23: Matriz de evaluación individual N9	59

Tabla 24: SemafORIZACIÓN Individual N9	59
Tabla 25: Matriz de evaluación individual N10	61
Tabla 26: SemafORIZACIÓN Individual N10.....	61
Tabla 27: Matriz de evaluación individual N11	63
Tabla 28: SemafORIZACIÓN Individual N11	63
Tabla 29: Matriz de valoración de impactos.....	65
Tabla 30: Impacto económico	65
Tabla 31: Impacto Social	66
Tabla 32: Presupuesto	67

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Hoja de vida tutor	73
Anexo 2: Hoja de vida autor 1	74
Anexo 3: Hoja de vida autor 2	75
Anexo 4: Matriz General Detalle de Cada Empresa.....	76
Anexo 5: SemafORIZACIÓN general.....	77
Anexo 6: Validación del Instrumento/ Mtr. Renato López	80
Anexo 7: Validación del instrumento/ Dra. Patricia Hernández	89
Anexo 8: Aplicación del instrumento Negocio (N1).....	97
Anexo 9: Aplicación del instrumento Negocio (N2).....	99
Anexo 10: Aplicación del instrumento Negocio (N3).....	101
Anexo 11: Aplicación del instrumento Negocio (N4).....	103
Anexo 12: Aplicación del instrumento Negocio (N5).....	105
Anexo 13: Aplicación del instrumento Negocio (N6).....	107
Anexo 14: Aplicación del instrumento Negocio (N7).....	109
Anexo 15: Aplicación del instrumento Negocio (N8).....	111
Anexo 16: Aplicación del instrumento Negocio (N9).....	113
Anexo 17: Aplicación del instrumento Negocio (N10).....	115
Anexo 18: Aplicación del instrumento Negocio (N11).....	117
Anexo 19: Codificación diseñada por los investigadores.....	119

1. INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Título del proyecto

Instrumento para evaluar ideas de negocio en el sector lácteo del Cantón Latacunga.

1.1. Fecha de inicio

Martes 4 de abril del 2017

1.2. Fecha de finalización

Agosto 2017

1.3. Lugar de ejecución

Cantón Latacunga, Provincia Cotopaxi, Zona 3, Universidad Técnica de Cotopaxi

1.4. Facultad que auspicia

Ciencias Administrativas

1.5. Carrera que auspicia

Ingeniería en Comercio

1.6. Proyecto de investigación vinculado

Identificación de estrategias gerenciales con responsabilidad social

1.7. Equipo de trabajo

Tutor de titulación:

MBA. Merino Zurita Milton Marcelo

Investigadores:

Espinel Viteri Jennifer Fransheska

Tamay Moposita Sofía Alexandra

1.8. Área de Conocimiento

Área 3: Ciencias Sociales, Educación Comercial y Derecho.

Sub área 34: Educación Comercial y Administración.

1.9. Línea de investigación

Administración y Economía

1.10. Sub líneas de investigación de la Carrera

Gestión Empresarial y Emprendimientos.

2. RESUMEN DEL PROYECTO

La investigación tiene como objetivo caracterizar a los pequeños emprendedores del sector lácteo en Latacunga través de un instrumento de evaluación de idea de negocio. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del 2016 el sector productivo de mayor crecimiento en la provincia de Cotopaxi fue el lácteo. Para el desarrollo del estudio se analiza la herramienta Canvas que permite comprobar la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor económico; posterior a esto se adaptó a las características y condiciones del sector lácteo. Para declarar la validez de contenido del instrumento se puso a juicio de tres expertos, mismos que aportaron con sugerencias y luego de obtener la aprobación se procedió a la aplicación. La metodología de la investigación está basada en un enfoque cuantitativo, con un muestreo no probabilístico por conveniencia y una investigación de corte transversal; para lo cual no fue necesario ejecutar la muestra puesto que los investigadores escogen a quien realizar la entrevista del instrumento a través del modelo Canvas. Posterior a ello se evalúa a 11 nuevos emprendimientos cuya existencia se encontraban en los rangos de la segunda etapa del desarrollo empresarial en la que los negocios nacientes de 1 a 3.5 años de maduración crean valor y competitividad en el mercado. Con los datos obtenidos se procede a generar matrices que permitan establecer confiabilidad del diagnóstico para las ideas de negocio, identificando áreas de riesgo para ser atendidas por los emprendedores de manera inmediata. Los resultados de la puesta en marcha de la evaluación de ideas de negocio a través de la aplicación del instrumento diseñado para este fin generarán grandes beneficios como: seguridad económica del emprendedor y contribución a la viabilidad del negocio adoptando destrezas en el desarrollo de todas sus habilidades.

Palabras Clave: Emprendimiento, Canvas, evaluación, idea de negocio

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El propósito de esta investigación fue diseñar un instrumento de evaluación de ideas de negocios mediante la metodología Canvas la cual será aplicada en los nuevos empresarios del sector lácteo en el cantón Latacunga el mismo que nos permitirá verificar si los negocios pueden perdurar durante su ciclo de vida o fracasar, esto se realizó en vista que en la actualidad existen muchos negociantes ambulantes que no logran mantenerse en el mercado con sus producto debido a los constantes cambios tecnológicos por los que está sometido el entorno en que nos desenvolvemos.

A pesar de que Ecuador presenta la Tasa de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) más alta de la región, sus emprendimientos no están generando las plazas de trabajo necesarias para contribuir a la disminución del desempleo y empleo inadecuado del país. La generación actual de empleo, en especial la de los emprendimientos tempranos es baja. En el 2016 ningún negocio naciente ha generado empleo; un 74% de los negocios nuevos y un 65% de los establecidos tampoco ha generado ningún empleo. Un 24.5% de los negocios nuevos y un 32% de los establecidos han generado apenas de 1 a 5 plazas. Sólo un 1.5% de negocios nuevos y un 3% de establecidos han generado más de 5 empleos. En relación al año anterior, estas cifras han ido empeorando; en el 2015 un 37% de negocios nuevos y un 40% de establecidos habían generado de 1 a 5 empleos. Vale la pena destacar que de aquellos emprendedores motivados por necesidad, casi un 82% no generó ningún empleo en el 2016; se observa un incremento de 20 puntos porcentuales comparando con el año anterior. Un 35.7% de los emprendedores motivados tanto por oportunidad de mejora, como por necesidad (motivación mixta) generaron entre 1 y 5 empleos en el 2016. (GEM ECUADOR , 2016, p.39)

Todos estos factores se han convertido en una ventaja para aquel que desee desarrollar su idea de negocio debido a que si la tasa de desempleo urbano sube, hay más posibilidades de generar fuentes de empleo, mientras que el incremento de la inflación genera una desventaja para la misma porque si los costos de las materias primas o salarios aumentan entonces los productores tienden a transferir los nuevos costos al precio del producto final. El instrumento de evaluación permitirá interpretar de manera simple la forma en que los negocios nacientes crean valor y competitividad en el mercado Latacungueño, también contribuirá con la generación de nuevas investigaciones que aporten al desarrollo de nuevos emprendimientos.

La aplicación de este instrumento generará éxito en los presentes y futuros emprendedores, debido a que se identificara y explorarán las oportunidades que generen productividad y beneficio no solo para el sector lácteo sino también para la sociedad verificada así el estado en el que se encuentran.

4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

4.1. Directos

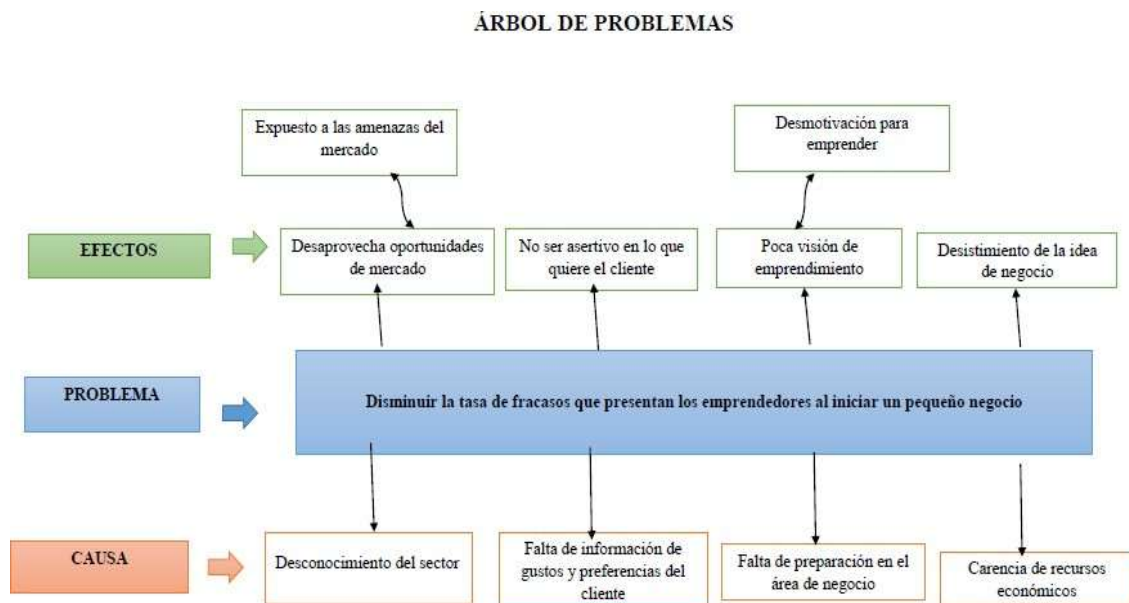
Para el presente estudio de investigación se toma en consideración 1.212 micro negocios ubicados en el sector económico de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca dentro del cual está ubicado el sector lácteo; Información obtenida de acuerdo al INEC.

4.2. Indirectos

Los beneficiarios indirectos son 173.094 habitantes de la Población Económicamente Activa (PEA) del Cantón Latacunga.

5. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Figura 1: Diagrama Causa/Efecto (Ishikawa)



Elaborado por: Autoría Propia

En si los emprendedores son generadores de ideas innovadoras, cuando una persona requiere iniciar o emprender un negocio, existen obstáculos que pueden poner fin a su idea, tales como: el entorno económico, es decir la carencia de recursos financieros ocasiona una baja en ventas; las condiciones de mercado en donde interviene la competencia, la falta de información de gustos y preferencias de sus clientes tiene como efecto el no ser asertivo en lo que quiere el cliente y el desconocimiento del sector no permite que el negocio pueda aprovechar las oportunidades de mercado; el miedo al

fracaso va de la mano con la desmotivación, baja autoestima y la falta de innovación; en el entorno legal existen conflictos entre las empresas y el gobierno en donde intervienen las leyes nacionales e internacionales.

La formalización de los negocios en Ecuador ha sido baja a través de los años, con ciertas excepciones en el 2015. En el 2016, la tasa de registro en la Superintendencia de Compañías de los negocios de la TEA disminuyó a un 1.8% para el caso de los nacientes y 7.14% para los negocios nuevos. (GEM ECUADOR , 2016, p.44)

Esta es otra causa por las cuales los negocios no prosperan, delimitando así posibles ventajas y beneficios como encontrar oportunidades de negocio, acceso a créditos, etc. Es por ello que los negocios no registrados son informales y con el pasar del tiempo podrían recaer multas por no presentar declaración al Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano RISE.

De acuerdo al GEM Ecuador es uno de los países que más emprende en la región, con negocios poco sostenibles en el tiempo; esto sucede debido a:

La innovación en los negocios nacientes es muy baja, un 66.7% de los dueños de negocios nacientes creen que ninguno de sus clientes considera que su producto o servicio es nuevo o novedoso, además un 82% de negocios nacientes usa tecnologías de más de 5 años de antigüedad. En el 2016 los negocios nacientes son el grupo más optimista en cuanto a percepción de competencia, donde un 11% considera que no tiene ninguna competencia comparado con un menor porcentaje de negocios nuevos y establecidos. Menos del 2% de negocios nacientes se encuentran registrados en la Superintendencia de Compañías y sólo un 6.5% tiene su emprendimiento registrado en el Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano RISE. (GEM ECUADOR , 2016, p.44)

Observamos que el 2% de los negocios los maneja la Superintendencia de Compañías, mientras que el 6.5% los registra el RISE, esto muestra total desconocimiento sobre el 92.5% restante de negocios existentes. Es por ello que para dar solución a este problema diseñamos un instrumento para evaluar ideas de negocio con el fin de determinar el estado en el que se encuentran y seguidamente demostrar puntos clave en los cuales el negocio no esté prestando importancia, con el fin de evitar posible fracaso del mismo.

6. OBJETIVOS

6.1. General

Justipreciar las ideas de negocio a través de herramientas de evaluación de proyectos que permitan garantizar el éxito de los emprendimientos en la Ciudad de Latacunga.

6.2. Específicos

- Identificar las herramientas de evaluación que permitan la valoración de las ideas de negocio en el sector productivo.
- Recabar información a través de fuentes secundarias sobre los sectores productivos en la ciudad de Latacunga.
- Evaluar las ideas de negocio que permitan la determinación del éxito de la misma.

7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

Cuadro 1: Actividades y sistema de tareas en relación a los objetivos

OBJETIVOS	ACTIVIDAD (TAREAS)	RESULTADO DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD (TÉCNICAS E INSTRUMENTOS)
<p>a. Identificar las herramientas de evaluación que permitan la valoración de las ideas de negocio en el sector productivo.</p>	<p>Investigar herramientas administrativas y de negocios que permitan evaluar éxito y rentabilidad en los futuros emprendimientos.</p>	<p><i>Herramientas:</i> Resumen del Cuadro Comparativo de las herramientas investigadas.</p>	<p>Matriz de doble entrada</p>
<p>b. Recabar información a través de fuentes secundarias sobre los sectores productivos en la ciudad de Latacunga.</p>	<p>Búsqueda de información de entidades públicas.</p>	<p>DATA sobre los sectores productivos en la ciudad de Latacunga, proporcionado por el GAD Latacunga, INEC, SUPERCAS.</p>	<p>Listado de empresas a ser evaluadas.</p>
<p>c. Evaluar las ideas de negocio que permitan la determinación del éxito de la misma.</p>	<p>Aplicación del instrumento de evaluación de ideas de negocio.</p>	<p>Instrumento de evaluación elaborado a través del Lienzo Canvas.</p>	<p>Instrumento de evaluación de idea de negocio.</p>

Elaborado por: Autoría Propia

8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

8.1. Emprendimiento

8.1.1. Definición

El emprendimiento es una capacidad con la que contamos los seres humanos para salir delante de manera efectiva y con ideas innovadoras.

El emprendimiento, a pesar de estar inscrito en la disciplina administrativa, tiene carácter multidimensional, por cuanto permea los campos del conocimiento obligando a una interdependencia, se complejiza desde la heterogeneidad concomitante a la diversidad y demanda la integración con el contexto y la asunción de su dimensión temporal. El emprendimiento va más allá del análisis racional de la gestión, se centra en una construcción social del conocimiento y establece una visión de los objetivos para proceder a identificar los recursos para su realización, centrado de manera fundamental en la imaginación y creatividad. (Ministerio de Educación del Ecuador, 2015, p. 8)

El término emprendimiento ha tenido mayor frecuencia en su uso y a lo largo de la historia este concepto ha resultado ser de vital importancia ante la necesidad de superar problemas económicos.

8.2. Tipos de Emprendimiento

La mayoría de los emprendedores tienden a compartir ciertas características, pero algunos con los verdaderos inventores que ven los retos y oportunidades distintas al resto, otros creen que pueden atraer al consumidor realizando ofertas, y algunos quieren contribuir con su aporte para mejorar el desarrollo del país. (Zwilling , 2013) menciona que éstas son las principales características de los cuatro tipos de emprendedores:

8.2.1. Emprendedor Constructor

Estos emprendedores son los máximos jugadores en el juego de los negocios; siempre están buscando estar dos o tres pasos delante de la competencia. Por lo general se describen como enfocados, fríos, despiadados y calculadores. Muchos podrían decir que Donald Trump pertenece a esta categoría.

8.2.2. Emprendedor Oportunista

El Oportunista corresponde a la parte especulativa del emprendedor interno que todos tenemos. Es esa parte de nuestros seres que quieren estar en el momento y lugar indicado, aprovechando el tiempo para ganar cuánto dinero sea posible.

Si alguna vez te has sentido tentado a aceptar un trato monetario, como comprar una acción o un inmueble, ése es tu lado oportunista hablando.

8.2.3. Emprendedor Especialista

Este emprendedor entrará en una industria y permanecerá en ella de 15 a 20 años. Tienen gran experiencia y conocimiento del sector, pero suelen batallar por destacarse en mercados competitivos. Éstos corresponden a, por ejemplo, diseñadores gráficos, expertos en TI o contadores y abogados independientes.

8.2.4. Emprendedor Innovador

Generalmente encontraremos al emprendedor innovador en el “laboratorio” del negocio trabajando en un invento, receta, concepto, sistema o producto que pueden ser la base de uno o varios negocios. El reto del Innovador es enfocarse en las realidades del negocio y en las posibilidades verdaderas del producto. (p.1)

Existen distintos emprendedores que ven el mundo de otra manera, cada uno tiene ideologías distintas a todos debido a las oportunidades que se presenten en el mercado o a su experiencia tanto laboral como familiar, o a su vez por el entorno en el que se desenvuelven.

8.3. Factores básicos para crear una empresa

El emprendedor se caracteriza por realizar algo novedoso, es decir participar en la transformación de su propia vida es por ello que a continuación se desglosan factores básicos que se debe tomar en cuenta para crear una empresa. (Duarte & Ruiz, 2009) afirma:

Alrededor del mismo tema Alan Gibbs plantean cuatro ideas, a través de las cuales articula el hecho con el desarrollo de una cultura y educación empresarial, y señala cuatro factores básicos para crear una empresa:

- **Motivación y determinación:** relacionado con el entorno social que rodea al individuo como la familia, la educación, el contexto sociocultural y las políticas de gobierno.
- **Idea y mercado:** determina la oportunidad y la viabilidad de negocio.

- **Recursos:** se refiere a la parte económica del proceso, identificación y consecución de recursos como: financieros, infraestructura, materiales, tecnológicos y talento humano.
- **Habilidades:** relacionado con los conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia que debe tener un empresario. (p.329)

Estas ideas de desarrollo del emprendimiento hacen referencia a la motivación para lograr lo que desea, una idea de mercado que contribuya con el progreso o viabilidad del negocio.

8.4. Emprendedor

8.4.1. Definición

El emprendedor es una de las bases fundamentales para poner en marcha una idea de negocio. Emprendedor es una palabra derivada del vocablo latino *prenderé* que significa acometer e intentar. El término, acuñado y enriquecido por economistas, llegó a ser identificado con innovación; desde la perspectiva administrativa se incorporó la evaluación de riesgos y beneficios, en respuesta a la dinámica propiciada por nuevas ideas y formas diferentes de hacer las cosas. Ontológicamente, el emprendimiento es inseparable a la esencia del ser; la incesante búsqueda de transformar y mejorar las condiciones de vida está signada por el emprendimiento como atributo humano, que se requiere afianzar a través de una educación que facilite la materialización de las ideas. (Ministerio de Educación del Ecuador, 2015, p.8)

Una persona apasionada por las ideas de negocio debe contar con varias destrezas que le permitan desempeñar su papel de emprendedor de manera adecuada.

8.5. ¿Qué funciones cumplen los emprendedores?

Henri Fayol, un industrial francés a inicios de los años 1900's propuso que los emprendedores tienen cuatro funciones:

- **PLANEAR:** Planear involucra la definición de las metas del emprendimiento a largo y mediano plazo. De igual manera, involucra que el emprendedor desarrolle estrategias y acciones para alcanzar dichas metas con las personas que lo acompañan.
- **ORGANIZAR:** Involucra definir las actividades de las personas dentro de una estructura para que cumplan las metas institucionales.
- **DIRIGIR:** Involucra convencer a las personas para que trabajen junto al emprendedor en la consecución de las metas del emprendimiento con una actitud de trabajo voluntario y extra ordinario.

- *CONTROLAR*: Involucra supervisar o monitorear las acciones de las personas que realizan el trabajo y tomar correcciones en el desempeño de las personas. (Ministerio de Educación, 2015, p.11)
- “*COORDINAR*: ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos” (Meza, 2014, p.1).

Esto quiere decir que los emprendedores deben tener la capacidad de compromiso para con sí mismo como para su grupo sin abandonar sus metas

8.6.¿Cuáles son los roles de un emprendedor?

El investigador Henry Mintzberg realizó un estudio preciso acerca de las actividades de los emprendedores en el trabajo y concluyó que ellos realizan 3 diferentes roles interrelacionados entre ellos:

- Rol interpersonal*: Significa poder interactuar con otras personas y que esas personas se interrelacionen entre sí. Es el que debe mantener al grupo unido.
- Rol informacional*: Es la voz oficial del emprendimiento. Cuando el emprendedor habla lo hace a nombre de la organización.
- Rol de decisiones*: Este rol incluye la decisión de la estrategia a seguir, la distribución de recursos, la contratación de personas para tareas específicas y negociar con otros emprendimientos. (Ministerio de Educación, 2015, pp. 11-12)

Estos aspectos permiten a cualquier persona ser más exitosa que otras en lo que refiere a la creación e implementación de ideas emprendimiento, para lo cual también debe contar con un alto autoestima, administrar adecuadamente sus recursos y lo más importante sentirse capaz de asumir riesgos presentes ya sea en el mercado actual o el potencial al que se dirija.

8.7.Los emprendedores nacen, no se hacen.

Es una de las frases que muchos lo conocen o a su vez son repetitivas, este caso no se da solo con empresarios sino también con artistas o políticos, pero mucho de los empresarios no tienen un acento empresarial ni provienen de padres empresariales.

Los emprendedores se forjan mediante aprendizaje y experiencias educativas que combinan, en proporciones diversas, lo formal y lo no formal. Nadie va a negar que se requiere salud, energía, un poco de inteligencia, características biológicas necesarias pero no suficientes; tampoco se va a

negar que se precisan conocimientos y habilidades que no se dan al nacer sino que se desarrollan en función del ambiente en que se viva: iniciativa, toma de decisiones, capacidad de riesgo, creatividad, etcétera. (Varela Villegas, 2001, p.67)

8.8.Razones para emprender

El deseo de emprender desde el entorno en el que vivimos o desde fuera. Se distinguirán varias razones que impulsan a las personas a ganarse la vida como emprendedores, sea esto por cuenta ajena o creando una empresa propia.

8.8.1. Independencia Económica

Probablemente este sea el motivo principal que lleva a la mayoría de emprendedores a embarcarse en una empresa por su cuenta. Y eso es muy positivo, sea cual sea el concepto que tengas de independencia financiera - fondos para la jubilación, contar con efectivo de forma ilimitada o tener dinero para comprar lo que te apetezca - el emprendimiento puede proporcionarte todo eso. Es verdad que el dinero no trae la felicidad, pero sí ayuda a que sea mucho más fácil alcanzarla. (Carrillo, 2015, p.1)

8.8.2. Una oportunidad de hacer lo que te gusta

Si tu trabajo actual consiste en pasarte el día colgado al teléfono vendiendo seguros a pensionistas no interesados, lo más probable es que sueñes con dedicarte a otra cosa. Lo bueno de ser emprendedor es que puedes elegir el tipo de empresa y el sector de la misma. Por supuesto, después de haber realizado una investigación de mercado y encontrar un hueco para explorar, es posible convertir un hobby en una empresa rentable. (Carrillo, 2015, p.1)

8.8.3. Usted es su propio jefe

Si usted comienza su propio negocio, la única persona que tiene que responder a es usted mismo. Ser su propio jefe le da la libertad de hacer las cosas a su manera y poner en práctica sus propios planes. (Templeman, 2014, p.1)

8.8.4. Crear empleos

No hay nada más satisfactorio que saber que eres responsable del éxito de tus empleados. Tus ideas les ofrecen una oportunidad de aprender, mantener a sus familias y alcanzar sus sueños” (Templeman, 2014, p.1).

8.8.5. Desarrollo Personal

Crear y administrar un negocio propio te dará la posibilidad expresar toda tu creatividad y de aprovechar al máximo tus habilidades y conocimientos. Un negocio propio te dará la posibilidad de utilizar todo tu potencial y, a la vez, de desarrollarte como persona y aprender muchas cosas. A diferencia de un empleo, en donde estás limitado a la rutina, a la monotonía y a las normas establecidas por alguien más, en donde desperdicias tu capacidad y, en donde, en caso de que quieras expresar tu creatividad, lo más probable es que alguien termine impidiéndotelo. (CreceNegocios, 2011, p.1)

Estas cinco razones para emprender son las que mayor predominio tienen en la sociedad, la realidad es que cada emprendedor tiene sus motivos del porque deciden empezar con su propio negocio; por tal motivo si está considerando convertirse en un emprendedor, no hay que olvidar los beneficios que traen consigo la información mencionada anteriormente.

8.9.¿Qué es una idea de negocio?

Detengámonos por un momento y pensemos cuántas veces hemos imaginado que creamos una empresa., o mejor quizá ya tengamos pensado el tipo de negocio que queremos poner en marcha. (Rodríguez & Moreno, 2014) afirma:

Una idea de negocio es la forma inicial que adquieren las primeras nociones de la empresa que se desea crear, presentando como características esenciales la identificación de una necesidad, una manera de satisfacerla a través de un producto (sea este bien o servicio), a cambio de lo cual se espera obtener un beneficio. (p.9)

Siendo esto el medio para atraer clientela y obtener beneficio económico, de tal manera a la hora de llevarla a la realidad la creación de la organización haga que poseamos éxito o no.

La idea de negocios surge, en el momento que el emprendedor o el equipo emprendedor orienta sus capacidades creativas e investigativas a la detección de las nuevas oportunidades latentes en los mercados.

Una buena idea de negocio debe poseer al menos las siguientes características:

- “Debe responder a una necesidad del mercado.
- Requiere incorporar un alto nivel de innovación.
- Ser única o en su defecto, diferente.
- Tener claridad en los objetivos.
- Ofrecer rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo” (Balbuena, 2011, p.1).

8.10. Identificación de oportunidades e ideas de negocio

Resulta factible realizar un análisis e identificación del comportamiento de las ideas de negocio.

La necesidad de proyectos originales e innovadores se hace cada vez más evidente. El valor de las ideas y del proceso e identificación de oportunidades crece exponencialmente ya que se trata, en no pocas ocasiones, del auténtico germen de la mayoría de proyectos. Los productos y servicios tienen cada vez una vida comercial más corta y las fronteras están abiertas a un mercado global, por esto, la necesidad de diferenciación e innovación se consideran esenciales para que nazcan nuevos negocios. (Sánchez Aguilar, 2013, p.58)

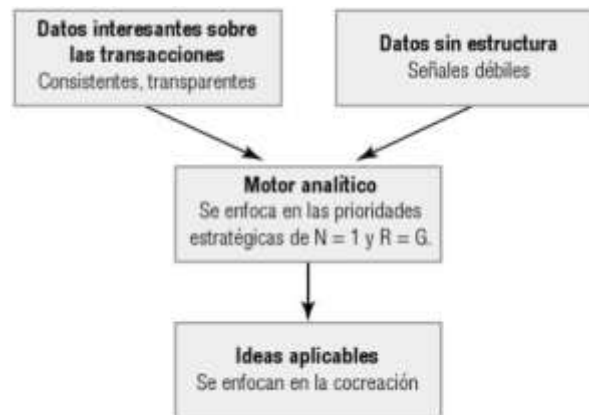
Las necesidades ocupan un lugar esencial dentro del comportamiento humano para lograr satisfacer necesidades de los emprendedores.

8.11. Emprendimiento para la innovación

La innovación va de la mano con el emprendimiento debido a que se encuentra ligada al cambio, el innovador siempre busca satisfacer al mercado a través nuevas ideas como la publicidad para dar a conocer a sus clientes acerca del producto que oferta.

Utilizamos los términos *analíticos* y *modelos analíticos* para describir una clase de aplicaciones matemáticas que permiten a los negocios capturar todo, desde seleccionar acciones en el piso de ventas de manera rápida (en menos de una millonésima de segundo) hasta identificar publicidad específica basada en su búsqueda en cualquier momento por medio de Google. Algunas tendencias recientes están ayudando a las firmas a construir esta capacidad. Los algoritmos y los métodos cuantitativos utilizados en los análisis están evolucionando para ayudar a los gerentes a que canalicen sus ideas, a menudo combinando los datos de las transacciones estructuradas (números) y los datos sin estructura como en los documentos, imágenes y video. La digitalización de los procesos de negocio, Internet y la evolución de la arquitectura ICT permiten a un modelo de predicción en tiempo real. Estas habilidades, como lo demostraremos en este capítulo, están en el corazón de la gerencia efectiva en un mundo $N=1$ y $R=G$.

El análisis y las ideas, se muestra en la figura como puede observar, la calidad de las ideas depende de la calidad de los datos y la del análisis. Los modelos que se construyen de manera específica para informar las prioridades estratégicas son de poco valor para los gerentes operativos. (Pralhad, C.K & Krishnan M.S, 2009, pp.82-84)

Figura 2: Ideas de negocio

Fuente: (Prahalad, C.K., 2009)

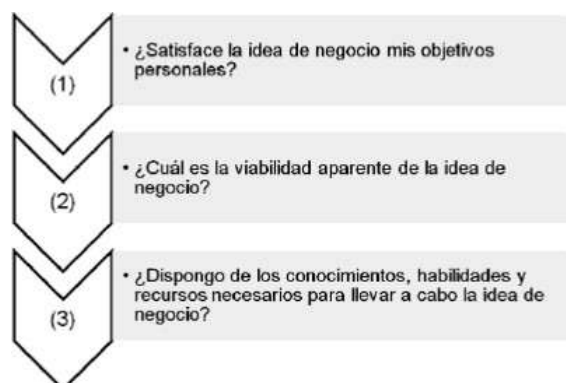
8.12. Evaluación de la idea de negocio

La evaluación de las ideas de negocio constituye un paso importante debido a que se analizan aspectos relevantes para comprobar cuál de ellas es la mejor.

Encontrar una buena idea constituye tan sólo el primer paso en la tarea de convertir la creatividad en un innovador proyecto, producto o servicio. Así pues, no podemos pensar en tener una buena idea significa tener el éxito asegurado.

Es necesario contrastar previamente las ideas de negocio con el fin de desechar aquellas que son imposibles de llevar a cabo, por un lado, y de comprobar cuáles de ellas puedan llegar a ser verdaderas oportunidades de negocio, por otro. (Urbano & Toledano, 2008, pp.129-131)

Un sencillo test que podemos aplicar para seleccionar las ideas de negocio pasa por plantear las siguientes cuestiones:

Figura 3: Evaluación de la idea de negocio

Fuente: (Urbano David, 2008)

¿Satisface la idea de negocio mis objetivos personales? Por ejemplo, imaginemos que para que una idea de negocio se convierta en una auténtica oportunidad debería ponerse en marcha en una zona geográfica concreta que, sin embargo, se encuentra muy lejos de la vivienda habitual del emprendedor. ¿Sería compatible el objetivo de continuar viviendo en lugar habitual con el hecho de llevar a cabo la idea de negocio?

¿Cuál es la viabilidad aparente de la idea de negocio? Ello implica, en principio, plantearnos cuestiones en torno al mercado que cubriremos y a la rentabilidad que obtendremos. (Urbano & Toledano, 2008, p.129-131)

En concreto, hay tres cuestiones clave que nos permiten explorar la aparente viabilidad de la idea:

- “¿Desearía la gente lo que le ofrecemos con nuestro proyecto/producto/ servicio?,
- ¿Estarían dispuestos a comprarlo?, y
- ¿Podríamos obtener un beneficio?

¿Dispongo de los conocimientos, capacidades y recursos necesarios para llevar a cabo la idea de negocio? A partir de un análisis de nuestras capacidades y recursos podremos ir discriminando ideas que en principio parecían válidas” (Urbano & Toledano, 2008, pp. 129-131).

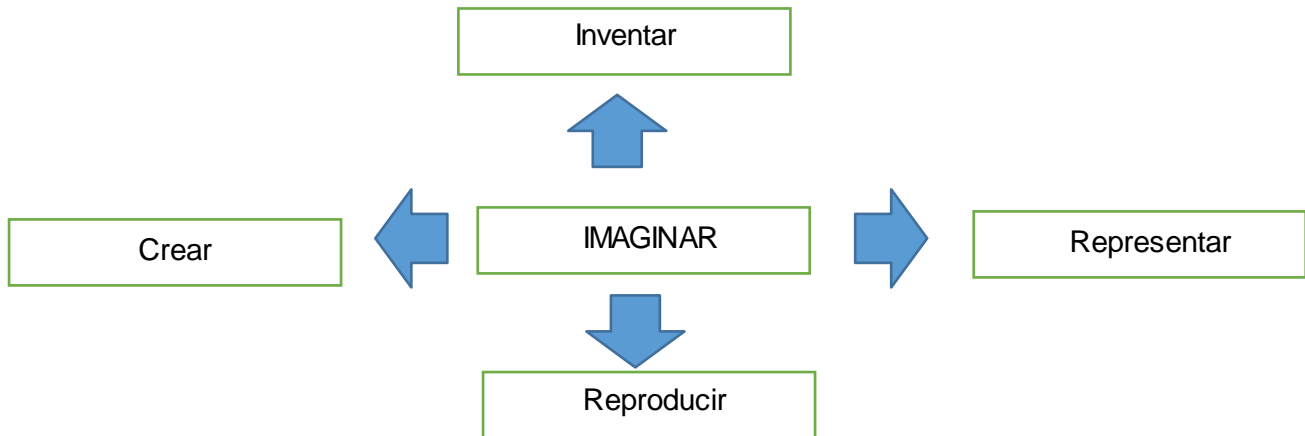
A partir de un análisis de nuestras capacidades y recursos podremos ir discriminando ideas que en principio parecían válidas.

8.13. Generación de ideas

Los seres humanos más imaginativos son los que han pasado a la historia por haber imaginado y cristalizado grandes realizaciones que fueron el punto de apoyo del crecimiento y desarrollo del mundo.

8.13.1. “La imaginación

Es la capacidad de inventar, contar o representar seres, acontecimientos u objetos reales o virtuales en el pensamiento” (Palacios Acero L. C., 2012, p.39).

Figura 4: Imaginar

Fuente: (Estrategias de Creación Empresarial)

La imaginación es activa o pasiva; la primera se desenvuelve bajo la dirección de una voluntad. La segunda es automática o espontánea. La imaginación imitativa es inferior a la creadora, el ser humano siente mayor placer en crear que en imitar. Sin embargo, está en la manera de juntar, separar o cambiar imágenes.

8.13.2. La creatividad

Es como un poder humano que resuelve problemas difíciles, genera producto o ideas, abre nuevas fronteras intelectuales, saca organizaciones de la crisis, genera eficiencia y eficacia y productividad en los negocios

Wallas en 1926, concibió la creatividad como un proceso que incluye:

- ✓ ‘Preparación
- ✓ Incubación
- ✓ Iluminación y
- ✓ Verificación” (Palacios Acero L. C., 2012, p.43).

8.13.3. La innovación

La innovación es el proceso mediante el cual las ideas o inventos se desarrollan y se ofrecen al mercado como bienes o servicios para ser adquiridos por los clientes. Es convertir una idea en negocio. (Palacios Acero L. C., 2012, p.47)

Figura 5: Proceso de innovación

Fuente: (Estrategias de Creación Empresarial)

Elaborado por: Autoría Propia

La innovación exige un conocimiento del mercado, una mentalidad práctica y una orientación empresarial que permita llevar a cabo, el negocio diseñado.

8.13.4.¿Cómo nacen las ideas?

Las ideas creativas nacen de mentes no programadas, diríamos que uno de los méritos de los creativos es su perceptividad, su sentido de la oportunidad.

La idea o concepto (el entendimiento concibe o crea algo) es la representación universal (cobija todos los objetivos de una misma especie) de una cosa en la mente. La idea procede del entendimiento que es una facultad espiritual del ser humano. Cualquier empresa tiene su origen en la mente de una o varias personas, llamados empresarios y su propósito es convertir una idea en un producto o servicio para que la gente lo adquiriera y así obtener beneficios, arriesgando tiempo y capital para lograrlo. (Palacios Acero L. C., 2012, p.49)

Lo primero que se requiere para hacer una empresa, es tener una idea que se pueda transformar en producto o servicio, indicando las especificaciones del producto o servicio, sus características y la necesidad o problema que satisface o resuelve.

La idea nace también como consecuencia de:

- “Necesidad o solución a problemas sentido por el cliente
- Uso de nueva tecnología
- Desempeño de productos similares
- Interés u opiniones de grupos
- Propiedades del producto o nuevos usos
- La invención, la observación o la moda
- Los Hobbies
- Ausencia total o parcial de un producto o servicio
- El tamaño de la población” (Palacios Acero L. C., 2012, p.51)

8.13.5. Valoración de ideas

La valoración de ideas se realiza con el objeto de tener en cuenta los criterios que ayuden a evitar errores y estudiar los factores que pueden ser la clave del éxito de nuevo negocio.

Los criterios más importantes que se pueden tener en cuenta son:

- “Fijar un objetivo y tener actitudes hacia ideas de productos o servicios.
- Familiarizarse con el nicho de mercado al que desea concurrir
- Conocer bien los requerimientos del producto y del proceso
- Analizar bien las necesidades financieras
- Conocer las limitaciones legales del producto o servicio
- Asegurar las ventajas competitivas del producto o servicio
- Proteger con patentes las innovaciones
- Revisar las actividades en el desarrollo del producto o servicio agregue valor” (Palacios Acero L. C., 2012, p.52)

8.14. Criterios para evaluar ideas de negocio

Estos criterios se pueden clasificar partiendo desde un entorno general hasta llegar a un entorno específico, de la siguiente forma:

- “Barreras de entrada
- Generación de empleos
- Competencia
- Rentabilidad
- Diferenciación
- Riesgo
- Desarrollo continuo
- Vida útil del producto
- Impacto ambiental
- Mercado potencial
- Viable financieramente
- Experiencia
- Tiempo para implementación
- Monto de inversión ” (Nazly López P., 2011).

8.15. Ciclo de vida del proyecto

El ciclo de vida del proyecto identifica etapas o fases que recorre el proyecto, desde su inicio (identificación de la idea de negocio) hasta el funcionamiento u operatividad del negocio (inicio de las operaciones). Normalmente, el ciclo de vida del proyecto está compuesto por tres etapas:

a) “Pre Inversión

- Identificación
Idea de negocio
- Formulación y evaluación
Perfil
Pre factibilidad
Factibilidad

b) Inversión

- Implementación
Diseño definitivo
Ejecución

c) Post Inversión

- Operación o funcionamiento
Inicio de operaciones” (Rodríguez Cairo , 2012, p. 17).

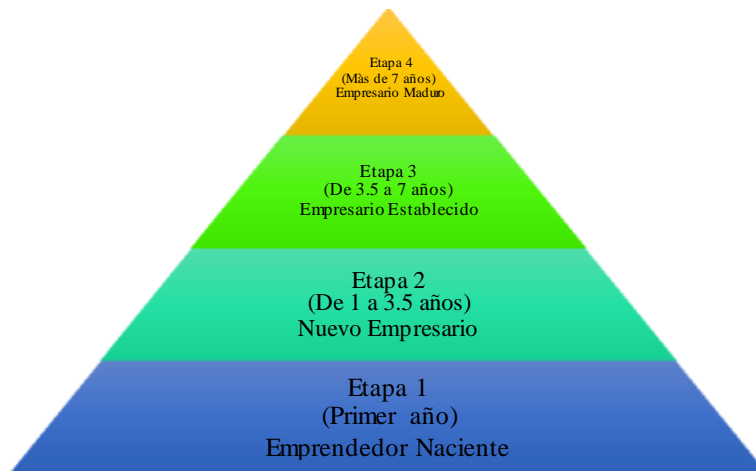
Todo proyecto tiene un ciclo de vida desde que inicia con la idea hasta su culminación con la puesta en marcha o el posible cierre.

8.16. Plan de Desarrollo Empresarial

Un plan de desarrollo se refiere a una herramienta de gestión que origina el desarrollo social en un determinado territorio. (Ramírez, 2013) afirma. “De esta manera, sienta las bases para atender las necesidades insatisfechas de la población y para mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos” (pág. 2). Toda empresa se halla inmersa en un proceso continuo de desarrollo. Podemos identificar diferentes etapas en este proceso que permiten visualizar el momento de crecimiento de cualquier negocio.

8.16.1. Etapas del desarrollo empresarial

Figura 6: Etapas del desarrollo empresarial



Fuente: Plan de desarrollo empresarial

A continuación, mencionaremos lo correspondiente a cada etapa del desarrollo empresarial:

8.16.1.1. “Etapa 1. Emprendedor Naciente

- Conocimiento técnico del producto/servicio.
- Registros y controles informales (Cuenta con un registro básico de entradas y salidas)
- Emprendedor multitarea
- Búsqueda de primeros clientes
- Definición de equipo de trabajo
- Empresa preparada para sumir un tiempo de pérdida.

8.16.1.2. Etapa 2. Nuevo Empresario

- Desarrolla mayores conocimientos de gestión empresarial
- Separa administración empresarial del presupuesto familiar
- Inicia tímido proceso de delegación
- Desarrolla cartera de clientes
- Primer equipo de trabajo establecido
- Crecimiento del nivel de ventas años (percibe utilidades)
- Mayor utilización o aprovechamiento de las tecnologías de información
- Desarrolla cartera de proveedores

- Definición de estrategias de mercado
- Adaptabilidad a los cambios del entorno
- Formalización interna y externa

8.16.1.3. Etapa 3. Empresario Establecido

- Invierte en capacitación para sus empleados y para el mismo
- Profesionalización del negocio (delega funciones, registros de marca, diseño de plan de negocios, aumenta personal, invierte en publicidad y promoción)
- Cartera de clientes estable
- Cartera de proveedores establecida
- Establecimiento de alianzas
- Presta mayor atención al cliente y menos al producto
- Establecimiento de una cartera de crédito empresarial
- Formalización plena del negocio
- Inscripción a cámaras y asociaciones
- Desarrolla sitio web informativo

8.16.1.4. Etapa 4. Empresario Maduro

- Documenta y estandariza procesos clave del negocio (normas de calidad)
- Diversifica la oferta de productos o servicios
- Contrata asesorías
- Capacita como política institucional
- Encadenamientos productivos
- Gestión de conocimientos y las comunicaciones
- E-business (sitio web interactivo)
- Aplicación de metodologías y herramientas de medición y mejora de productividad
- Expansión territorial
- Prácticas de responsabilidad social⁹. (Ramírez, 2013, pp.4-7)

8.17. Modelo Canvas

Todo emprendedor tiene una idea de negocio, no obstante su puesta en práctica no resulta ser fácil y mucho menos obtener rentabilidad.

Por ello contamos con varias estrategias, entre ellas el modelo Canvas. Estas estrategias buscan asegurarnos que nuestras iniciativas llegaran a tener a éxito. Sin embargo, no todos los modelos de negocio nos dan soluciones perfectas. Es por ello por lo que surge el modelo Canvas. (Cirugeda, 2015, p.1)

Evaluar una idea de negocio mediante el instrumento Canvas permitirá establecer las bases para seguir trabajando sobre su estrategia de tal manera que se desarrolle, establezca y controle.

Modelo que se ha convertido desde el 2008 como herramienta estrella en la gestión estratégica y empresarial de un negocio. El modelo Canvas permite ver y moldear en un solo folio, estructurado en nueve elementos, cual es el modelo de nuestro negocio. Y lo mejor de todo, es tan sencillo que puede ser aplicado en cualquier escenario, ya sea una pequeña, mediana y gran empresa. Además, no sólo sirve para las nuevas empresas sino también para aquellas que ya están establecidas. (Cirugeda, 2015, p.1)

En definitiva, este modelo trata de aprender muy rápido sobre el mercado, en un corto tiempo y con el mínimo coste. Con el objetivo de lograr un modelo que busque la agilidad y la reducción del tiempo en el desarrollo de iniciativas empresariales, para finalmente generar productos y servicios que cumplan con las necesidades de los clientes y aporten valor. (Cirugeda, 2015, p.2)

Este instrumento es útil para identificar que se va a medir, teniendo en cuenta lo que se ha estimado relevante para la concepción del negocio y determinar si es viable y rentable a futuro. (Sánchez Vásquez, Vélez Elorza, & Araújo Pinzón, 2015) afirman que “Canvas es una herramienta para la generación de modelos de negocios desarrollado por Alex Osterwalder, que permite trabajar sobre la base de cómo una organización crea, proporciona y captura valor” (p.3)

Canvas consigue facilitar la identificación de medidas relevantes para tener una mejora en lo que respecta a la gestión del negocio.

El modelo Canvas tiene su origen en la tesis doctoral que realiza Osterwalder (2004), y constituye un nuevo modelo de análisis de estrategia para definir modelos de negocio. La contribución principal que realiza Osterwalder, es la conceptualización de los principales

elementos que forman parte de un modelo de negocio. En un proceso de definición, implementación y seguimiento de la estrategia de una empresa, aporta como una cuestión fundamental la necesidad de poner el foco en el modelo empresarial y, por lo tanto, la descripción de dicho modelo de negocio adquiere una relevancia significativa. (Banchieri, Blasco, & Campa Planas, 2013, p.7)

Si queremos crear o mantener un negocio lo primero que se debe hacer es pensar de qué manera se lo realizará, si será factible, quiénes serán los clientes, etc. Es aquí donde entra el modelo Canvas.

Canvas fue creado con el fin de 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. A través de un "lienzo" se detalla desde la idea de negocios, hasta los diferentes factores que influirán en ella al momento de ponerla en marcha. (Ferreira Herrera, 2015, p.71)

Lienzo estratégico Modelo de Negocios Canvas

Figura 7: Lienzo Canvas



Fuente: Autoría propia

8.17.1. Componentes del Modelo CANVAS

Este modelo Canvas está compuesto por 9 módulos, a continuación se dará una breve explicación de cada uno de ellos para conocer para que sirven y como se debe desarrollar cada uno de estos:

8.17.1.1. Propuesta de valor

Debemos definir bien la propuesta de valor, en otras palabras, saber por qué somos innovadores y qué nos diferencia de nuestra competencia y nos acerca a potenciales clientes. La propuesta de valor, es aquello que te hace diferente de la competencia... pero sin olvidar un pequeño detalle: aquello que te hace diferente y por lo que tu cliente está dispuesto a pagarte. Puedes tener la idea del siglo, pero si no tienes clientes, de nada sirve. Ambos –propuesta de valor y cliente– se necesitan como el oxígeno para respirar. Cuando les preguntas a los clientes qué cosas les

gustaría tener, muchas no son cosas por las que estarían dispuestos a pagar. Por eso, lo importante es que tu idea de negocio, cubra una necesidad por la que sí estén dispuestos a pagar. Muchos emprendedores se dedican a buscar cosas que a nadie se le haya ocurrido, cuando la mejor estrategia para un emprendedor es renovar un nicho de mercado. (Instituto Nacional del Emprendedor, 2015, p.3)

Explica el producto que ofrece a los clientes, el valor que se les está entregando y que necesidad es la que se pretende satisfacer.

8.17.1.2. Segmento de mercado (clientes)

Debes segmentar los clientes, para conocer el nicho de mercado y las oportunidades de nuestro negocio. La propuesta de valor es importante, pero no más que los clientes, quienes son o deberían ser el centro de cualquier modelo, porque sin clientes no hay negocio. En la mayoría de los casos los proyectos nacen enfocados a producto y no al cliente. Estamos enamorados de nuestro invento, pero no hay nadie que quiera pagar por ello, porque no cubre ninguna necesidad ni soluciona ningún problema. Por eso, lo primero es encontrar un cliente y una propuesta de valor para ese cliente.

La obsesión por encontrar clientes no debe llevarte a disparar a bulto, pensando en que cuanto más abarque, mejor. No creas que tus clientes son todos. Inicialmente, focaliza, y ya habrá tiempo –según evolucione la empresa– para ampliar y/o cambiar los segmentos de clientes. Lo ideal, es buscar un nicho, cuanto más pequeño y vertical, mejor, porque un nicho resuelve la necesidad de un grupo muy concreto, normalmente no muy bien atendido, por lo que suele estar dispuesto a pagar por el producto o servicio que se ofrece. (Instituto Nacional del Emprendedor, 2015, p.3)

Los grupos de personas a los cuales se quieren ofrecer el producto, puesto que son la base del negocio y es ideal conocerlos muy bien.

8.17.1.3. Canales de Comunicación y Distribución.

Debes delimitar los canales de comunicación, distribución y de estrategia publicitaria que seguirás, para fortalecer la marca e idea de negocio. Este elemento incluye tanto los canales que vamos a utilizar para explicar a nuestros clientes cuál es la propuesta de valor como para ofrecérsela (venta y postventa). Se pueden utilizar y combinar diferentes canales (directos e indirectos y propios y de socios). Así, un modelo podría elegir y/o combinar entre un equipo

comercial propio, una tienda online, una tienda física propia o de terceros, mayorista, etc. Los canales de socios reportan menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos. En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el coste de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado. El truco consiste en encontrar el equilibrio entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible. (Instituto Nacional del Emprendedor, 2015, p.4)

Se centra en como entregar el producto a cada segmento de clientes. Es necesario la definición de cómo llegar a los clientes para que puedan valorar la propuesta que el negocio está realizando y determinar su efectividad.

8.17.1.4. Relaciones con los clientes.

No menos importante, que el resto de elementos, es el tipo de relaciones que quieres establecer con cada uno de tus segmentos de clientes. Y las relaciones pueden ser, entre otras, personales (cara a cara, telefónicas, etc.), automatizadas (a través de tecnología como e-mail, buzones...), a través de terceros (externalización de servicios), individuales (personalizadas), colectivas (a través de comunidades de usuarios). La clave aquí es cómo vas a conectar tu propuesta de valor con el cliente. Y eso tiene que ver con la sensación que quieres que produzca tu marca en el cliente. (Instituto Nacional del Emprendedor, 2015, p.4)

Este módulo es uno de los más importantes dado que la relación que se establece con el cliente es fundamental para el éxito del negocio.

8.17.1.5. Fuentes de Ingresos.

Determinar las fuentes económicas de nuestra idea de negocio, un aspecto fundamental si queremos tener éxito. Las fuentes de ingresos, son la consecuencia de lo demás módulos, pero paradójicamente tiene que ser a priori, es decir, antes de empezar debes saber cuáles serán tus fuentes de ingresos. Eso sí, no las definitivas, porque todo negocio evolucionará y su modelo, también. Recuerda que cuanto más vendas, más ingresos tendrás, y también más gastos, pero con un beneficio que podrás reinvertir. (Instituto Nacional del Emprendedor, 2015, p.4)

Constituye la manera en que se generan ingresos por los clientes; debemos analizar y preguntarnos porque pagaría el cliente por el producto que se ofrece y cuál sería su forma de pago.

8.17.1.6. Recursos clave.

Debes identificar los activos y recursos clave que necesitaremos como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial. Los recursos clave es el cómo vas a hacer tu propuesta de valor y con qué medios vas a contar: humanos, tecnológicos, físicos (locales, vehículos, naves, puntos de venta, etc.). Del estudio y análisis de este elemento depende, en gran parte, que el negocio llegue a ser viable, no tanto porque la propuesta de valor encaje en el mercado y haya clientes dispuestos a pagar por tus productos y/ servicios sino más bien porque mayores o menores recursos requerirán de mayores o menores esfuerzos financieros, intelectuales, de acuerdos con terceros, etc. (Instituto Nacional del Emprendedor, 2015, p.5)

Es necesario que se determine los recursos necesarios sea humano, tecnológico, financiero, material para el correcto funcionamiento del negocio.

8.17.1.7. Actividades clave.

Debes conocer las actividades clave que darán valor a nuestra marca, y saber las estrategias necesarias para potenciarlas. Ésta es una de las piezas más complicadas de definir dentro de un modelo de negocio porque de ella depende que tengamos claro –y que así lo transmitamos al mercado– qué somos y qué queremos ser. (Instituto Nacional del Emprendedor, 2015, p.5)

Se describen las acciones más importantes que debe emprender un negocio para tener éxito y percibir ingresos.

8.17.1.8. Red de alianzas o asociaciones o socios clave.

Debes tener en cuenta los socios clave con los que establecer contactos y alianzas para el negocio. En otras palabras, definir las estrategias de networking (es una forma de conocer gente nueva en un contexto de negocios o de relaciones entre profesionales) con potenciales socios o proveedores, entre otras figuras importantes. Entre los emprendedores, cada día, hay un mayor interés por establecer acuerdos de colaboración con terceros para compartir experiencias, costes y recursos (socios estratégicos, socios industriales, socios inversores, economías de escala, etc.) que les permitan diseñar, desarrollar y gestionar sus proyectos de negocio. La pregunta es: ¿Con qué alianzas vas a trabajar? Es lo que se conoce como innovación abierta, ya que un emprendedor tiene que trabajar en un ecosistema con más gente y con más emprendedores. (Instituto Nacional del Emprendedor, 2015, p.5)

Trata de la red de proveedores o socios que contribuyen con el negocio, de igual manera para reducir riesgos y adquirir recursos.

8.17.1.9. Estructura de costos.

Un aspecto que no se tiene muy en cuenta cuando se define el modelo de negocio es cuándo cobra tu empresa. Para esto, debes marcar las estructuras de costes, para llegar a saber el precio que tendrá que pagar el cliente por adquirir el bien o servicio que ofrecerá nuestra idea de negocio. Deberás definir cómo financiarás un negocio que, al principio, no es rentable. Haz un análisis y calcula qué dinero necesitarás en el tiempo hasta que seas rentable. Puedes calcular cuánto gana de cada venta y de qué manera contribuye a cubrir parte de los costes de estructura, y las pérdidas iniciales, así como, calcula qué inversión inicial necesitarás, qué parte para cubrir las pérdidas iniciales hasta llegar al punto muerto. No olvides calcular el ciclo de venta hasta que llega el dinero a tu bolsillo, que suele ser mucho más largo de lo previsto. Hay previsiones que dicen que tendrás ventas a partir del segundo mes y, según qué mercado, puedes estar más de seis meses invirtiendo sin generar ingresos. (Instituto Nacional del Emprendedor, 2015, p.5)

Representa todos los costos que implica la puesta en marcha del negocio para su correcta funcionalidad.

8.18. Las principales ventajas de usar esta herramienta para el diseño de un nuevo negocio

Hoy en día usar una herramienta para evaluar o diseñar un nuevo negocio resulta fácil porque este permite especificar con claridad en qué estado se encuentra para lo cual se analiza aspectos externos e internos, positivos y negativos dentro de ella. A continuación se analizan varios aspectos como:

- ***Simplicidad de interpretación*** El modelo está representado mediante bloques que simbolizan los 9 elementos de la estructura de tu negocio: estos elementos distribuidos organizadamente, permiten interpretar de manera muy simple la forma en que tu empresa crea valor para los clientes y logra competitividad. (BuenosNegocios, 2014)
- ***Enfoque integral y sistémico:*** Al representar todos los elementos (internos y externos) en la misma hoja, se vuelve más visible cualquier posible incoherencia entre ellos: cada bloque se encadena a los demás, formando parte del gran sistema del negocio. (BuenosNegocios, 2014)

- ***Cambios y repercusiones.*** Una de las grandes ventajas es que al analizar distintas alternativas dentro del modelo de tu negocio, con el Canvas se puede tantear la viabilidad haciendo cambios, probando y observando de forma fácil cómo el sistema responde: tan sencillo como ir acomodando los diversos bloques. (BuenosNegocios, 2014)
- ***Cualquier tamaño, cualquier actividad:*** Es un modelo aplicable a cualquier tamaño de empresas, micro emprendimientos o grandes negocios, dentro de cualquier actividad, pudiendo analizar un startup, un lanzamiento de un nuevo producto o una novedosa área comercial. (BuenosNegocios, 2014)
- ***Lenguaje visual:*** Este modelo es una herramienta estratégica que utiliza básicamente el lenguaje visual para crear y desarrollar modelos de negocio innovadores, reduciendo la complejidad y permitiendo tener a simple vista una idea general de lo que se quiere llevar a cabo y cómo se haría. (BuenosNegocios, 2014)
- ***Sinergia y trabajo en equipo:*** La simplicidad del método, orientado a las soluciones rápidas, facilita la generación de ideas y distintos aportes de un grupo de personas que se reúna para desarrollarlo. ¡Permite compartir conceptos complejos de forma sencilla con un lenguaje entendido por todos! (BuenosNegocios, 2014)

8.19. 9 pasos para que tu negocio sea un éxito a través del modelo Canvas

Cuando un emprendedor plantea realizar una idea de negocio por primera vez, no es tan fácil trasladar el proyecto que flota en la cabeza a una realidad tangible que pueda ser rentable a corto o mediano plazo.

La metodología, desarrollada por Alexander Osterwalder, está consolidándose como una alternativa real para agregar valor a las ideas de negocio. Este objetivo, que debería ser el motivo de cualquier emprendedor, no es una tarea sencilla. Sin embargo, el modelo Canvas es una herramienta lo suficientemente sencilla como para ser aplicada en cualquier escenario: pequeñas, medianas y grandes empresas, independientemente de su estrategia de negocio y público objetivo. (Bernardo, 2013, p.1)

Este modelo Canvas es parte del éxito ya sea para emprendimientos que recién están formándose o para los ya existentes.

Uno de los puntos más significativos de la idea de Osterwalder fue la simplificación de la metodología, observando que es sencillo implementar los 9 pasos de su propuesta que se describirá a continuación:

- Segmentar los clientes, para conocer el nicho de mercado y las oportunidades de nuestro negocio.
- Definir bien la propuesta de valor, en otras palabras, saber por qué somos innovadores y qué nos diferencia de nuestra competencia y nos acerca a potenciales clientes.
- Delimitar los canales de comunicación, distribución y de estrategia publicitaria que seguiremos, para fortalecer nuestra marca e idea de negocio.
- Establecer la relación que mantendremos con los clientes.
- Determinar las fuentes económicas de nuestra idea de negocio, un aspecto fundamental si queremos tener éxito.
- Identificar los activos y recursos clave que necesitaremos como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial.
- Conocer las actividades clave que darán valor a nuestra marca, y saber las estrategias necesarias para potenciarlas
- Tener en cuenta los socios clave con los que establecer contactos y alianzas para el negocio. En otras palabras, definir las estrategias de networking con potenciales socios o proveedores, entre otras figuras importantes.
- Marcar las estructuras de costes, para llegar a saber el precio que tendrá que pagar el cliente por adquirir el bien o servicio que ofrecerá nuestra idea de negocio. (Bernardo, 2013, p.2)

8.20. Alcances y Beneficios

Este instrumento está dirigido a todo negocio, nuevo o ya establecido, que requiera validar, diseñar o reinventar su modelo de negocio, además de poder analizar la competencia interna y externa.

Aunque inicialmente se plantea para la innovación en los modelos de negocio, su alcance puede llegar a productos o servicios, pues una vez analizados todos los módulos se generan ideas en todas direcciones. Se presenta en un lenguaje compartido que permite describir y gestionar modelos de negocio para el desarrollo de nuevas estrategias, aplicándose a todas las áreas de la empresa. (Monge, 2013, p.3)

Además, fomenta la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis de los integrantes de la empresa. Su presentación gráfica permite generar participación de forma ágil y sintetizada.

8.21.anexos ¿Cómo se rellena y para qué sirve el modelo Canvas?

La mejor manera de describir este modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos que reflejen la lógica que sigue una empresa o negocio para conseguir sus ingresos. (Prim, 2014) afirma:

Se divide en nueve módulos, la parte derecha es la que hace referencia a los aspectos externos a la empresa, al mercado, al entorno. La parte derecha del modelo de negocio Canvas se compone de los siguientes bloques: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con clientes y fuentes de ingresos; en la parte izquierda del lienzo de negocios, se reflejan los aspectos internos de la empresa como asociaciones clave, actividades y recursos clave, y estructura de costes. (pp.1-2)

Este modelo para realizar negocios supone un importante instrumento para quienes toman decisiones estratégicas, los que la perciben como una aliada a la hora de suscitar nuevos negocios, crear empresas o agregar valor a lo que ya existe.

El último acercamiento tiene que ver con 4 elementos del entorno: el análisis del mercado o las fuerzas del mercado, el análisis competitivo o las fuerzas de la industria, la previsión o tendencias claves y la macroeconomía o las fuerzas macroeconómicas. (Martínez Rivadeneira, 2013, p.2)

Este instrumento puede ser utilizado por pequeñas, medianas y grandes empresas, independiente del giro que posean y el público al cual se dirijan.

8.22. Cuadro comparativo de herramientas para evaluar ideas de negocio

Para la presente investigación nos hemos visto en la necesidad de investigar herramientas que permitan evaluar ideas de negocio ya sea a corto o largo plazo, con el fin de determinar la mejor alternativa que se adapte a nuestro tema de estudio, a continuación detallaremos algunos de ellos:

Cuadro 2: cuadro comparativo de herramientas

HERRAMIENTA	LEAN START-UP	BALANCED SCORECARD (BSC)	MODELO CANVAS	PLAN DE NEGOCIOS
Concepto	El método Lean StartUp permite invertir menos recursos (tiempo, dinero e ilusión) en la fase de aprendizaje y testeo de la idea de negocio, para invertir más recursos o pedir financiación cuando el conocimiento y las probabilidades de éxito son altos.	Es un sistema de control estratégico balanceado dado que busca el balance entre indicadores financieros y no financieros, entre el corto y el largo plazo, entre los indicadores de resultados y los de proceso y un balance entre el entorno organizacional y la empresa.	Método que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor.	Se trata de un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas, tanto para la promoción como para la fabricación, si se tratara de un producto.
Objetivo	Diseñar un modelo de negocio (que, a diferencia de lo que se suele pensar, no tiene por qué ser de tipo tecnológico) que sea replicable y escalable.	Medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros; y la forma en que se deben potenciar las capacidades internas, las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.	Fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente.	Organizar internamente a la empresa y que a su vez este sea puente de comunicación entre esta y terceros para obtener apoyo financiero o técnico.
Características principales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incertidumbre ✓ Pequeña organización ✓ Tecnología ✓ Alta proyección ✓ Vida delimitada ✓ Alta capacidad de inversión y de rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Articula los factores que impulsan la estrategia de la organización. ✓ Le pone brazos y manos a la visión/misión. ✓ Permite, de forma concreta, entender la razón de ser de la organización y sus metas. ✓ Define el desarrollo de indicadores de desempeño para cada meta. ✓ Conecta cada medida a un sistema de retroalimentación formal. ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Propuesta de lenguaje que permite fácilmente describir y gestionar modelos de negocio con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Debe ser claro, no dejar las ideas en el aire y utilizar términos precisos sin dar muchas vueltas. ✓ Debe ser breve, usualmente no sobrepasa las 30 páginas, hay que aplicar en él un gran poder de síntesis. ✓ La presentación debe ser impecable, buen tamaño de letra, márgenes amplias, etc.
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ahorro de costos. ✓ Disminución de gastos innecesarios ✓ Inversión y riesgos inferiores 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento. ✓ Redefinición de la estrategia en base a resultados. ✓ Traducción de la visión y estrategias en acción. ✓ Favorece en el presente la creación de valor futuro. ✓ Integración de información de diversas áreas de negocio. ✓ Mejoría en los indicadores financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilita la identificación de medidas relevantes para mejorar la gestión de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ayuda a clarificar y enfocar las metas y objetivos del negocio. ✓ Es un cronograma de actividades que permite coordinar la realización de tareas de acuerdo con un calendario establecido. ✓ Es un instrumento de control que permite detectar desviaciones del plan original; así como evaluar el progreso del proyecto y ajustar el plan en función de resultados parciales.

Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se adapta a las necesidades del cliente en un mundo cada vez más cambiante. ✓ Usa el método científico para comprobar el interés de los clientes, aumentando la probabilidad de acertar en la definición del producto. ✓ Optimiza la inversión, evitando poner mucho dinero en un concepto que no haya sido previamente testeado. ✓ Ayuda a desarrollar un producto de forma rápida con ciclos iterativos cortos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento. ✓ Redefinición de la estrategia con base en resultados. ✓ Traducción de la visión y estrategias en acción. ✓ Favorece en el presente la creación de valor futuro. ✓ Integración de información de diversas áreas de negocio. ✓ Capacidad de análisis. ✓ Mejoría en los indicadores financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Simplicidad de interpretación. ✓ Enfoque integral y sistémico. ✓ Cambios y repercusiones. ✓ Lenguaje visual. ✓ Sinergia y trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El planeamiento correcto de la creación de la empresa, disminuyendo los niveles de incertidumbre y posicionamiento exitoso del negocio en el mercado. ✓ Identificar plenamente el segmento del mercado que demanda los productos de la nueva empresa ✓ Comprometerse con la idea. ✓ Desarrollarse como un excelente Administrador. ✓ Salvar el dinero y el tiempo invertido, mediante un correcto enfoque de las actividades y control de las mismas.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe una incompatibilidad con una visión empresarial a largo plazo. Lean Startup no deja mucho sitio para la innovación creativa basada en la ruptura con lo existente. ✓ Empleo exagerado de indicadores, en detrimento del factor humano. ✓ Una buena idea de negocio corre el riesgo de ser abandonada de forma equivocada. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un modelo poco elaborado y sin colaboración de la dirección es papel mojado y el esfuerzo será en vano. ✓ Si los indicadores no se escogen con cuidado, el BSC pierde buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir. ✓ La estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el BSC se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje. ✓ Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el BSC sea perfecto, pero desfasado e inútil 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Excesivamente poco concreta, no es adecuada para pensamiento más operativo (es decir, no nos sirve para todo como algunos creen). ✓ No muestra a todos los actores clave, ni sus relaciones entre ellos ✓ El modelo de negocio por sí solo no es suficiente para emprender un negocio exitoso, se requiere dimensionarlo y proyectarlo en el tiempo, por ello considero que debe ser el insumo principal para elaborar un plan de negocio realista y práctico. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificación errónea, en la investigación de mercados, los precios adecuados, los canales de distribución, la promoción y publicidad requerida, la proyección en ventas y los recursos necesarios. ✓ Mala proyección del presupuesto de inversión y de las fuentes de financiamiento. ✓ Estimar las ventas a través de la capacidad de producción de los equipos y no contar con otros aspectos relevantes que influyen en la variación de sus ventas.

Elaborado por: Autoría Propia

9. PREGUNTA CIENTÍFICA

¿La aplicación de una herramienta que evalúe una idea de negocio garantizará su permanencia en el tiempo?

10. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

10.1. Enfoques

10.1.1.Cuantitativo

Recolección de información y datos para el planteamiento del problema de la investigación, revisión de la teoría para la reconstrucción del marco teórico mediante el uso de la lógica y el razonamiento metódico o exploratorio.

Diseño de la investigación para la obtención clarificada del tema de investigación para la adquisición de conocimiento científico y posibles limitaciones sobre el tema de estudio.

10.2. Método

10.2.1.Inductivo

Parte de lo particular a lo general, es decir la investigación de baso en hecho reales para proceder con la investigación mediante la observación y la entrevista a través del instrumento.

10.3. Tipo de investigación

10.3.1.Investigación de corte transversal

Inicio de la investigación a través de hechos presentados o manifestados en el área de emprendimiento, diseño de los objetivos mediante observaciones de manera temporal en un tiempo específico para la obtención de hallazgos que determinen el problema de estudio.

10.3.2.Población

Nuestra segmentación de mercado fue realizada a emprendedores nacientes que tienen su negocio entre 1 año a 3.5 años en lo que pertenece al sector lácteo del cantón Latacunga.

10.4. Fuentes de información

10.4.1.Primarias

La información extraída fue a mediante una entrevista basada en el instrumento de evaluación, se aplicó a los nuevos emprendedores en el sector lácteo del cantón Latacunga; y con sus relatos hemos logrado determinar el estado en el que se encuentran cada uno de ellos.

10.4.2.Secundarias

Para sustentar la fundamentación teórica de nuestra investigación se usó varios libros, revistas y artículos científicos demostrando confiabilidad en cada uno de los temas establecidos anteriormente, también incluye información obtenida a través de una base de datos de los pequeños negocios de todos los sectores, la misma que fue facilitada por el GAD. Municipal de Latacunga

10.5. Técnica

10.5.1.Entrevista

La técnica utilizada para la obtención de información real fue la entrevista basado en el instrumento de evaluación que nos permitió mantener una comunicación directa con los pequeños negocios.

10.5.2. Muestreo no Probabilístico

De acuerdo a la base de datos obtenida a través del GAD. Municipal de Latacunga se escogieron 11 negocios a evaluar ubicados en los alrededores de la ciudad.

10.5.3. Muestreo por conveniencia

En esta técnica se realizó la investigación por medio de los nuevos emprendimientos de 1 a 3.5 años de maduración en el sector lácteo.

En nuestra investigación no fue necesario ejecutar la muestra puesto que los investigadores escogen a quien realizar la entrevista del instrumento a través del modelo Canvas.

10.6. Determinación del rango de calificación

Es aspecto más relevante después de haber elaborado el instrumento de evaluación es el rango de calificación en donde podemos identificar valores en peligro de cada módulo de tal manera que podremos advertir a los emprendedores acerca de sus falencias para que puedan centrarse en regularlos y ganar éxito a futuro siendo altamente competitivo en el mercado.

Su rango lo establecemos dividiendo el valor total más alto de entre los 11 negocios encuestados para el promedio de la escala “excelente”, seguidamente vamos estableciendo valores para llegar al valor máximo que es 100%; los valores expuestos en el rango de calificación serán más exactos en cuanto se proceda a evaluar más negocio.

11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

11.1. Instrumento para evaluar ideas de negocio en el sector lácteo

Nuestro instrumento es una evaluación no normativa y su resultado se determinó por la escala que mide el alcance de la idea de negocio.

Cuadro 3: Instrumento para evaluar ideas de negocio

MÓDULO 1: PROPOSICIONES DE VALOR	CALIFICACIÓN				
	Excelente (5)	Muy Bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
1. ¿Cuántos empleados tenía cuando empezó su negocio?					
2. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?					
3. ¿Qué tipo de producto ofrecen?					
4. ¿El producto que usted ofrece ha generado rentabilidad para su negocio?					
5. ¿Por qué sus clientes aprecian el producto que oferta?					
6. ¿De qué manera trata o atiende a su cliente?					
7. ¿Debido a la atención que brinda en su negocio ha logrado captar más clientes o mantenerlos?					
8. ¿Qué necesidad satisface su producto al consumidor?					
9. ¿Ha realizado innovaciones a su negocio?					
10. ¿Después de la innovación ha tenido aumento de las ventas?					
MÓDULO 2: SEGMENTO DE CLIENTES					
11. ¿A qué tipo de cliente va dirigido su negocio?					
12. ¿Quiénes son sus clientes más importantes?					
13.- ¿Qué tan bien conoce a sus clientes?					
14. ¿Cómo caracteriza a sus clientes al momento de adquirir su producto?					
MÓDULO 3: CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN					
15.- ¿Con qué frecuencia utiliza los medios de comunicación para promocionar su producto?					
16. ¿Cuáles son los medios de distribución para hacer llegar su producto a los clientes?					
17.- ¿A través de qué medios de comunicación usted contacta a sus clientes?					
18. ¿Qué canales de comunicación resulta ser de bajo costo y beneficioso para su negocio?					
MÓDULO 4: RELACIONES CON LOS CLIENTES					
19.- ¿Qué tan seguido dialoga con sus clientes?					
20.- ¿Cuánto ha invertido en promoción y/o medio de comunicación?					
21. ¿Cuál es su estrategia para mantener a su cliente?					

22.- ¿Cuáles son los beneficios que influyen en el consumidor para que adquiera sus productos?					
23.- ¿Cómo conserva a su cliente?					
MÓDULO 5: ACTIVIDADES CLAVES					
24. ¿Qué hace para que el cliente sienta que es fundamental para su negocio?					
25.- ¿Qué tan beneficioso ha sido la importancia que da a su cliente?					
26.- ¿Qué actividades realiza para establecer una buena relación con sus clientes?					
MÓDULO 6: RECURSOS CLAVES					
27.- ¿Qué recursos clave requiere para operar?					
28.- ¿Qué recursos utiliza para mantener a sus nuevos clientes y clientes fijos?					
29. ¿Qué recurso clave le resulta costoso?					
MÓDULO 7: SOCIOS CLAVES					
30. ¿Quiénes son sus socios claves?					
31. ¿Qué tan seguido obtiene financiamiento o crédito de sus proveedores?					
32.- ¿Qué tipo de acuerdos le resulta conveniente alcanzar con sus proveedores?					
33. ¿Cómo contribuyen sus socios en las tareas/responsabilidades de la empresa?					
MÓDULO 8: ESTRUCTURA DE COSTOS					
34. ¿Qué recursos clave son más costosos?					
35.- ¿Cuál de las siguientes acciones la considera más importante de las que usted haya tomado?					
36.- ¿En el proceso productivo de cuánto es el costo más alto?					
MÓDULO 9: FUENTES DE INGRESO					
37.- ¿Cuál es el precio del producto con más frecuencia de consumo?					
38.- ¿Qué tanto puede mantenerse la empresa con los recursos de sí mismo?					
39.- ¿Qué tan seguido utiliza la banca para solicitar préstamos?					
40.- ¿Su financiamiento proviene de?					
41 ¿Qué tácticas de precio usa con sus clientes?					
42.- ¿Cuál es la forma de pago en su negocio?					

Elaborado por: Autoría Propia

11.2. Lista de negocios entrevistados

Luego de haber elaborado el instrumento con preguntas acorde al sector, procedimos a su aplicación en negocios que se encuentran en una etapa de maduración de 1 a 3.5 años a continuación se reflejan el nombre de los propietarios.

Cuadro 4: Lista de negocios evaluados en el sector lácteo

N°	PROPIETARIOS	EDAD	UBICACIÓN
Negocio 1	Rosa Chuquitarco	1 año 8 meses	El Mayorista
Negocio 2	Delia Taipe	2 años 3 meses	El Salto
Negocio 3	Julián Chicaiza	1 año 1 mes	La Laguna
Negocio 4	Margoth Cayo	2 años 4 meses	San Sebastián
Negocio 5	Myriam Muso	3 años 2 meses	El Mayorista
Negocio 6	Magdalena Criollo	2 años 6 meses	El Salto
Negocio7	Pastora Lema	1 año 8 meses	San Sebastián
Negocio 8	Lucia Pucují	3 años	El Salto
Negocio 9	Manuel Morocho	2 años 11 meses	El Mayorista
Negocio 10	Piedad Zumba	1 año 2 meses	La Laguna
Negocio 11	Enrique Tipantuña	2 años 7 meses	El Mayorista

Elaborado por: Autoría Propia

11.3. Puntaje total de cada Negocio

Seguidamente determinamos la mayor y menor puntuación de entre los negocios evaluados para establecer rangos de calificación.

Tabla 1: Sumatoria Total de Negocios Evaluados

N° Negocios	Suma Total Lienzo
N5	142
N6	138
N8	136
N11	133
N4	127
N1	126
N9	124
N2	120
N3	119
N10	115
N7	113

Elaborado por: Autoría Propia

11.4. Escala de calificación

Acorde a la escala aplicada por los investigadores efectuamos la siguiente matriz en donde determinamos una calificación en la cual detallamos valores de acuerdo a la escala de 5 en Excelente, 4 Muy bueno, 3 Bueno, 2 Regular, 1 Malo, Dentro de esta multiplicamos el valor de la escala por el número de preguntas pertenecientes a cada módulo, sumamos los datos cada escala para obtener valores perfectos y de esta manera establecer rangos de calificación.

Tabla 2: Matriz de calificación

N°	Escala					N° de preguntas por módulo
	Excelente/ 50	Muy Bueno/40	Bueno/30	Regular/20	Malo/10	
<i>Módulo 1</i>						10
	Excelente/20	Muy Bueno/16	Bueno/12	Regular/8	Malo/4	4
<i>Módulo 2</i>						
	Excelente/20	Muy Bueno/16	Bueno/12	Regular/8	Malo/4	4
<i>Módulo 3</i>						
	Excelente/25	Muy Bueno/20	Bueno/15	Regular/10	Malo/5	5
<i>Módulo 4</i>						
	Excelente/15	Muy Bueno/12	Bueno/9	Regular/6	Malo/3	3
<i>Módulo 5</i>						
	Excelente/15	Muy Bueno/12	Bueno/9	Regular/6	Malo/3	3
<i>Módulo 6</i>						
	Excelente/20	Muy Bueno/16	Bueno/12	Regular/8	Malo/4	4
<i>Módulo 7</i>						
	Excelente/15	Muy Bueno/12	Bueno/9	Regular/6	Malo/3	3
<i>Módulo 8</i>						
	Excelente/30	Muy Bueno/24	Bueno/18	Regular/12	Malo/6	6
<i>Módulo 9</i>						
TOTAL	210	168	126	84	42	42

Elaborado por: Autoría Propia

11.5. Rango de calificación

Luego de haber determinado la matriz de calificación procedemos a la elaboración del rango de calificación en donde tomamos como base la mayor puntuación de los negocios evaluados a esta cantidad dividimos el valor total de la escala “Excelente”, de tal manera que obtenemos el valor base para seguidamente fijar el máximo y mínimo rango.

Tabla 3: Rangos de calificación

Rango de calificación		
Tipo de negocio	Puntaje	Porcentaje
Negocio Fracasado	210 - 160	0 - 25%
Negocio Próximo a Fracasar	157 - 107	26% - 50%
Requiere de Impulsos estratégicos o acompañamiento	104 - 54	51% - 75%
Negocio Exitoso	52 - 0	76% - 100%

Elaborado por: Autoría Propia

11.6. Matriz general por escala de calificación

Posteriormente realizamos la construcción de la siguiente matriz en donde plasmamos de manera detallada la suma de cada valor de las preguntas respondidas en los módulos de la escala “excelente”, procedemos a realizar el mismo paso para la siguiente escala de “Muy bueno”, “Bueno”, “Regular” y “Malo”. Luego de esto, procedemos a realizar una suma horizontal de las 11 empresas por módulo. Finalmente establecemos una suma vertical de los nueve módulos por cada empresa. Una vez finalizado este paso continuamos a ejecutar una suma horizontal de los valores totales por módulo de cada escala.

Tabla 4: Matriz general por escala

Negocios	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10	N11	Suma
	excelente/50											
Módulo 1	25	20	10	20	15	20	15	20	15	15	15	190
	excelente/20											
Módulo 2	10	15	10	10	10	10	10	5	10	10	10	110
	excelente/20											
Módulo 3	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	5
	excelente/25											
Módulo 4	5	0	0	0	5	5	0	5	0	5	5	30
	excelente/15											
Módulo 5	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	5	10
	excelente/15											
Módulo 6	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0	0	10
	excelente/20											
Módulo 7	5	5	10	10	0	0	0	5	5	0	5	45
	excelente/15											
Módulo 8	0	0	0	0	0	5	5	5	0	0	5	20
	excelente/30											
Módulo 9	10	15	15	10	5	5	5	10	10	10	10	105
Total	210											
Total, suma por empresa	55	55	45	50	40	55	35	50	45	40	55	525
Porcentaje	26%	26%	21%	24%	19%	26%	17%	24%	21%	19%	26%	

Elaborado por: Autoría Propia

11.7. Matriz Individual

Después ejecutamos una matriz individual de los negocios evaluados en donde ubicamos los valores individuales de cada escala, y procedemos a sumar horizontalmente las cantidades de las 5 escalas de cada módulo, esto nos servirá para proceder con la semaforización.

Tabla 5: Matriz Individual

N1	Excelente (5)	Muy Bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Suma
<i>Módulo 1:</i> Proposiciones de Valor	25	0	0	2	4	31
<i>Módulo 2:</i> Segmento de Clientes	10	4	3	0	0	17
<i>Módulo 3:</i> Canales de Comunicación y Distribución	0	4	0	0	3	7
<i>Módulo 4:</i> Relaciones con los Clientes	5	12	0	0	1	18
<i>Módulo 5:</i> Actividades Claves	0	4	0	4	0	8
<i>Módulo 6:</i> Recursos Claves	0	0	0	0	3	3
<i>Módulo 7:</i> Socios Claves	5	4	3	0	1	13
<i>Módulo 8:</i> Estructura de Costos	0	0	6	0	1	7
<i>Módulo 9:</i> Fuentes de Ingreso	10	8	0	4	0	22
					TOTAL	126

Elaborado por: Autoría Propia

11.8. Semaforización general

Finalmente establecemos una semaforización para verificar si los módulos requieren de acompañamiento. Para ello en el módulo 1 copiamos la suma por módulo de la matriz general, seguida por el rango de calificación que es 50, 40, 30,20 y 10 en total nos da 150 este valor multiplicamos por 11 nos da 1650, Luego dividimos la suma total de la matriz general que es 321 por 1650 y nos arroja un porcentaje intermedio para establecer distintos rangos dentro de cada módulo. Finalmente establecemos valores totales de la matriz y dividimos para el total de la escala que es 150 puntos de tal manera que automáticamente nos arroje valores y colores de la semaforización en donde identificamos los rangos de calificación.

Tabla 6: SemafORIZACIÓN General

SEMAFORIZACIÓN

MÓDULO 1											
Suma Total Matriz 2						321					
Suma Matriz 2	190	24	39	28	40	321					
Escala de calificación	50	40	30	20	10	150					
Nº Negocios	11										
	1650										
	19,45%										
Rango	0% - 25%	9,7%									
	26% - 50%	19,45%									
	51% - 75%	29,18%									
	76% - 100%	38,9%									
Negocios	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10	N11
Suma por módulo	31	29	25	30	33	30	27	31	29	26	30
	20,7%	19,3%	16,7%	20,0%	22,0%	20,0%	18,0%	20,7%	19,3%	17,3%	20,0%

Elaborado por: Autoría Propia

11.9. Análisis de 11 Negocios Evaluados

11.9.1. Negocio 1

Rosa Chuquitarco

Edad Negocio: 1 año 8 meses

Ubicación: El mayorista

Tabla 7: Matriz de evaluación individual N1

EI	Excelente (5)	Muy Bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Suma
Módulo 1: Proposiciones de Valor	25	0	0	2	4	31
Módulo 2: Segmento de Clientes	10	4	3	0	0	17
Módulo 3: Canales de Comunicación y Distribución	0	4	0	0	3	7
Módulo 4: Relaciones con los Clientes	5	12	0	0	1	18
Módulo 5: Actividades Claves	0	4	0	4	0	8
Módulo 6: Recursos Claves	0	0	0	0	3	3
Módulo 7: Socios Claves	5	4	3	0	1	13
Módulo 8: Estructura de Costos	0	0	6	0	1	7
Módulo 9: Fuentes de Ingreso	10	8	0	4	0	22
					TOTAL	126

Elaborado por: Autoría Propia

Tabla 8: Semaforización individual N1

NEGOCIO 1 (N1)			
N°	Total Puntuación	Porcentaje del módulo	Peso dentro de la calificación total
Módulo 1: Proposiciones de Valor	31	20,7%	25%
Módulo 2: Segmento de Clientes	17	11,3%	13%
Módulo 3: Canales de Comunicación y Distribución	7	4,7%	6%
Módulo 4: Relaciones con los clientes	18	12,0%	14%
Módulo 5: Actividades Claves	8	5,3%	6%
Módulo 6: Recursos Claves	3	2,0%	2%
Módulo 7: Socios Claves	13	8,7%	10%
Módulo 8: Estructura de Costos	7	4,7%	6%
Módulo 9: Fuentes de Ingreso	22	14,7%	17%
TOTAL	126		100%

Elaborado por: Autoría propia

Análisis

Se puede apreciar en la *Tabla 3* que en el negocio 1 existen 6 cantidades de color amarillo para lo cual la cantidad más elevada es de 31 puntos en el módulo 1 al igual que en la *Tabla 2* perteneciente a proposiciones de valor, esto representa el 20,7% de los beneficios que el cliente ha adquirido del producto y el trato que recibe por parte del ofertante; con un peso dentro de la calificación total de 25% puesto que este módulo es de vital importancia para el negocio considerando que el producto que ofrece satisface las necesidades o problemas del segmento de mercado determinado, ayudando así a que el cliente priorice el consumo hacia lo ofertado. Mientras que el porcentaje más bajo es de 4,7% con un valor de 7 puntos dentro del módulo 3 que pertenece a canales de comunicación y distribución tomando en consideración que este negocio no ha contratado ningún medio de comunicación para hacer conocer su producto al cliente al igual que el medio de distribución que este ocupa, por consiguiente es necesario que el negociante sepa definir el medio de comunicación y distribución más adecuado y de menos costo para hacer llegar su producto al consumidor de tal manera que esto sirva para obtener y entregar valor al negocio. Del resultado obtenido estos módulos se ubican en el rango de 51% - 75% es decir requieren de impulsos estratégicos y para ello se realizará un acercamiento al movimiento que realiza la empresa para ganar o mantener algún tipo de ventaja competitiva. Además, se ubica 2 cantidades de color rojo, en el módulo 8 perteneciendo a estructura de costos con un valor de 4,7% esto quiere decir que el propietario no optimiza los costos de los recursos con los que opera el negocio; ubicándose en un rango de 26% - 50% lo cual significa que estos módulos pueden aproximar a que el negocio fracase, asumiendo que el propietario tan solo se centra en la venta del producto más no en brindar una buena atención al consumidor. Finalmente se sitúa una cantidad de color gris siendo esta la puntuación más baja con un total de 3 puntos en el módulo 6 de la *Tabla 3 y 4* con un valor del 2,0% en lo que respecta al porcentaje del módulo que trata de los recursos claves; para ello se recomienda al emprendedor que establezca de manera minuciosa los recursos necesarios (tecnológicos, financieros, materiales, humanos) para poder concretar la propuesta de valor y poder llegar al cliente, permitiendo así la cuantificación de la inversión necesaria para poder disponer de todos esos recursos identificados como imprescindibles. Para lo cual estos módulos se encuentran dentro del rango de 0% - 25%, comprobando que el negocio no emplea en su totalidad los recursos que dispone y esto podría ocasionar el fracaso dentro del mismo.

11.9.2. Negocio 2

Delia Taipe

Edad Negocio: 2 años 3 meses

Ubicación: El Salto

Tabla 9: Matriz de evaluación individual N2

NEGOCIO 2 (N2)	Excelente (5)	Muy Bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Suma
Módulo 1: Proposiciones de Valor	20	0	3	2	4	29
Módulo 2: Segmento de Clientes	15	4	3	0	0	22
Módulo 3: Canales de Comunicación y Distribución	0	0	0	0	4	4
Módulo 4: Relaciones con los Clientes	0	4	6	4	2	16
Módulo 5: Actividades Claves	0	0	6	4	0	10
Módulo 6: Recursos Claves	0	0	0	0	3	3
Módulo 7: Socios Claves	5	0	0	2	2	9
Módulo 8: Estructura de Costos	0	0	0	4	1	5
Módulo 9: Fuentes de Ingreso	15	0	6	0	1	22
					TOTAL	120

Elaborado por: Autoría Propia

Tabla 10: Semaforización individual N2

NEGOCIO 2 (N2)			
N°	Total Puntuación	Porcentaje del módulo	Peso dentro de la calificación total
Módulo 1: Proposiciones de Valor	29	19,3%	24%
Módulo 2: Segmento de Clientes	22	14,7%	18%
Módulo 3: Canales de Comunicación y Distribución	4	2,7%	3%
Módulo 4: Relaciones con los clientes	16	10,7%	13%
Módulo 5: Actividades Claves	10	6,7%	8%
Módulo 6: Recursos Claves	3	2,0%	3%
Módulo 7: Socios Claves	9	6,0%	8%
Módulo 8: Estructura de Costos	5	3,3%	4%
Módulo 9: Fuentes de Ingreso	22	14,7%	18%
TOTAL	120		100%

Elaborado por: Autoría Propia

Análisis

Se estima que en este negocio se encuentran 3 cantidades de color amarillo, representando a la cantidad más alta que es 22 puntos dentro del módulo 2 en segmento de clientes, simbolizando el 14,7% del porcentaje del módulo debido a que el emprendedor aporta valor al cliente para que consuma el producto y así genere ingresos a su negocio; y un 18% del peso dentro de la calificación total, es decir este módulo ha creado una mezcla de distintos elementos para atender a lo que el cliente requiere y brindando mayor accesibilidad del producto, para lo cual estos módulos están se encuentra dentro del rango de 51% - 75% de manera que los módulos necesitan de impulsos estratégicos o acompañamiento y a su vez encontrar acciones pertinentes para generar más ingresos y menos gastos. No obstante, en la *Tabla 5* se ubican 5 cantidades de color rojo, siendo el valor más elevado de 29 puntos al igual que en la *Tabla 4*, por lo tanto este negocio agrupa bien a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos, creando así una ventaja competitiva que lo hace diferente del resto, y complementándose con una correcta gestión que mejora la eficiencia del negocio. El porcentaje del módulo más bajo es de 2,7% en el módulo 3 perteneciente a canales de comunicación y distribución con un total de 4 puntos, siendo esto que el negocio no alcanza el segmento elegido para entregarle su propuesta de valor para lo cual obstruye el equilibrio entre los diversos tipos de canales, el aumento de su ámbito de actuación con el cliente y el aumento máximo de sus ingresos; en cuanto al rango en el que estos módulos se ubican es de 26% - 50% lo cual significa que estos módulos acercan al negocio al fracaso por no percibir bien sus ingresos y la manera de relacionarse con sus clientes. Para terminar existe un valor de color gris en el módulo 6 dentro de los recursos clave con la suma total de 3 puntos tanto en la *Tabla 4* y *5* con una cantidad del 3,0% en lo que respecta al porcentaje del módulo y el peso dentro de la calificación total, de modo que el negocio está dando un mal uso de los activos lo cual es recomendable saber claramente cuáles son los activos más importantes que tiene el negocio para que de esta manera entregue su oferta y mantenga una correcta relación con su segmento de cliente generando así rentabilidad para el negocio. Esta cantidad está en un rango de 0% - 25% por lo que el emprendedor no está valorando los recursos existentes para poder alcanzar lo propuesto por lo cual está conduciendo al negocio al fracaso con respecto a este módulo.

11.9.3. Negocio 3

Julián Chicaiza

Edad Negocio: 1 año 1 mes

Ubicación: La Laguna

Tabla 11: Matriz de evaluación individual N3

NEGOCIO 3 (N3)	Excelente (5)	Muy Bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Suma
Módulo 1: Proposiciones de Valor	10	0	9	2	4	25
Módulo 2: Segmento de Clientes	10	4	3	0	0	17
Módulo 3: Canales de Comunicación y Distribución	0	0	0	0	4	4
Módulo 4: Relaciones con los Clientes	0	4	6	2	1	13
Módulo 5: Actividades Claves	0	0	6	2	0	8
Módulo 6: Recursos Claves	0	0	3	0	3	6
Módulo 7: Socios Claves	10	0	3	0	2	15
Módulo 8: Estructura de Costos	0	0	6	2	2	10
Módulo 9: Fuentes de Ingreso	15	0	3	2	1	21
TOTAL						119

Elaborado por: Autoría Propia

Tabla 12: Semaforización individual N3

NEGOCIO 3 (N3)			
N°	Total Puntuación	Porcentaje del módulo	Peso dentro de la calificación total
Módulo 1: Proposiciones de Valor	25	16,7%	21%
Módulo 2: Segmento de Clientes	17	11,3%	14%
Módulo 3: Canales de Comunicación y Distribución	4	2,7%	3%
Módulo 4: Relaciones con los clientes	13	8,7%	11%
Módulo 5: Actividades Claves	8	5,3%	7%
Módulo 6: Recursos Claves	6	4,0%	5%
Módulo 7: Socios Claves	15	10,0%	13%
Módulo 8: Estructura de Costos	10	6,7%	8%
Módulo 9: Fuentes de Ingreso	21	14,0%	18%
TOTAL	119		100%

Elaborado por: Autoría Propia

Análisis

En la *Tabla 7* se puede observar 6 cantidades marcadas de color rojo con una cantidad elevada de 16,7% y un total de 25 puntos en el módulo 1 del mismo modo en la *Tabla 6* puesto que la atención que brinda al cliente es regular, es por ello que no han podido obtener mayor remuneración para su negocio por lo cual es recomendable superar las expectativas del cliente, comprendiendo gustos y necesidades y así pueda contribuir de manera efectiva al bienestar del cliente. Con respecto a la cantidad más baja con 4 puntos en ambas tablas y un 2,7% del porcentaje del módulo 3 se puede establecer que el emprendedor no invierte en ningún medio de comunicación para promocionar su producto ni tampoco en un medio distribución más adecuado para comercializar su producto en razón a su operatividad y rentabilidad, por consiguiente este módulo al aplicarlo de manera correcta influiría en el margen del producto y por lo tanto en el número de unidades vendidas y en la rentabilidad final del negocio. Estos resultados se ubican en un rango de 26% - 50% considerando que estos módulos podrían fracasar dentro del negocio por el desconocimiento que tiene este emprendedor hacia el cliente en lo que respecta a cuánto está dispuesto a pagar por su producto y por la forma en la que le gustaría establecer contacto entre el cliente y ofertante. Por otra parte, ubicamos 3 valores de color amarillo mencionando que en el módulo 2 de segmento de clientes con un total de 10 puntos equivalente a un 6,7% dentro del módulo, esto es a causa de que el propietario está enfocado al producto y no al cliente por lo tanto esto genera menor rentabilidad y fuentes de ingreso al negocio. Por consiguiente, estos resultados conllevan a ubicarse en un rango de 51% - 75% para lo cual estos módulos requieren de impulsos estratégicos es decir deben establecer alianzas con sus socios y proveedores para generar mayor contribución de interés al negocio al igual con el costo de relación de cada segmento de cliente para analizar las ganancias que esta obtiene.

11.9.4. Negocio 4

Margoth Cayo

Edad Negocio: 2 años 4 meses

Ubicación: San Sebastián

Tabla 13: Matriz de evaluación individual N4

NEGOCIO 4 (N4)	Excelente (5)	Muy Bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Suma Total
Módulo 1: Propositiones de Valor	20	0	6	0	4	30
Módulo 2: Segmento de Clientes	10	4	3	0	0	17
Módulo 3: Canales de Comunicación y Distribución	0	0	3	0	3	6
Módulo 4: Relaciones con los Clientes	0	4	9	2	0	15
Módulo 5: Actividades Claves	0	0	3	4	0	7
Módulo 6: Recursos Claves	0	0	3	2	3	8
Módulo 7: Socios Claves	10	0	3	0	2	15
Módulo 8: Estructura de Costos	0	4	3	0	1	8
Módulo 9: Fuentes de Ingreso	10	0	9	0	2	21
TOTAL						127

Elaborado por: Autoría Propia

Tabla 14: Semaforización individual N4

NEGOCIO 4 (N4)			
N°	Total Puntuación	Porcentaje del módulo	Peso dentro de la calificación total
Módulo 1: Propositiones de Valor	30	20,0%	24%
Módulo 2: Segmento de Clientes	17	11,3%	13%
Módulo 3: Canales de Comunicación y Distribución	6	4,0%	5%
Módulo 4: Relaciones con los clientes	15	10,0%	12%
Módulo 5: Actividades Claves	7	4,7%	6%
Módulo 6: Recursos Claves	8	5,3%	6%
Módulo 7: Socios Claves	15	10,0%	12%
Módulo 8: Estructura de Costos	8	5,3%	6%
Módulo 9: Fuentes de Ingreso	21	14,0%	17%
TOTAL	127		100%

Elaborado por: Autoría Propia

Análisis

El mayor puntaje de los nueve módulos situados en la *Tabla 8* es de 30 puntos y en la *Tabla 9* se encuentran 6 valores de color amarillo siendo también la valoración más alta de 30 puntos en el módulo 1 equivalente a un 20% debido a la relación de precio/calidad del producto por lo cual el cliente lo aprecia y por su manera de llevar a cabo sus propuestas de valor, logrando así que el ofertante capte más clientes y los mantenga acorde a la atención brindada durante la venta de su producto. De lo contrario el menor valor es de 6 puntos en ambas tablas, dando como resultado un 4,0% en el módulo N°3, para esto se sugiere que el emprendedor considere variables como información, evaluación, compra, entrega y postventa. Es por ello que están dentro del rango de 51% -75%, simbolizando que estos módulos necesitan impulsos estratégicos, es decir se aconseja analizar cada uno de los recursos que se requieren para una mejor funcionalidad de su proceso productivo. Por lo que se refiere a los casilleros de color rojo perteneciente a 3 cantidades, situamos el valor más bajo de 7 puntos con un porcentaje de 4,7% y un peso dentro de la calificación total de 6% en el módulo N°5 esto quiere decir que dichas actividades estratégicas no son bien desarrolladas para llevar la propuesta de valor al mercado y así relacionarse con el cliente y generar ingresos. En efecto estas cantidades se encuentran en un rango de 26% - 50% por lo cual estos módulos podrían llegar al fracaso y para ello es recomendable que el emprendedor utilice con más frecuencia la banca para solicitar préstamos y poder llevar de manera más adecuada la venta de su producto.

11.9.5. Negocio 5

Myriam Muso

Edad Negocio: 3 años 2 meses

Ubicación: El Mayorista

Tabla 15: Matriz de evaluación individual N5

NEGOCIO 5 (N5)	Excelente (5)	Muy Bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Suma Total
Módulo 1: Propositiones de Valor	15	12	0	4	2	33
Módulo 2: Segmento de Clientes	10	4	3	0	0	17
Módulo 3: Canales de Comunicación y Distribución	0	4	0	0	3	7
Módulo 4: Relaciones con los Clientes	5	8	3	2	0	18
Módulo 5: Actividades Claves	0	8	0	2	0	10
Módulo 6: Recursos Claves	5	8	0	4	0	17
Módulo 7: Socios Claves	0	8	3	0	1	12
Módulo 8: Estructura de Costos	0	0	3	2	1	6
Módulo 9: Fuentes de Ingreso	5	12	3	0	2	22
					TOTAL	142

Elaborado por: Autoría Propia

Tabla 16: Semaforización individual N5

NEGOCIO 5 (N5)			
Nº	Total Puntuación	Porcentaje del módulo	Peso dentro de la calificación total
Módulo 1: Propositiones de Valor	33	22,0%	23%
Módulo 2: Segmento de Clientes	17	11,3%	12%
Módulo 3: Canales de Comunicación y Distribución	7	4,7%	5%
Módulo 4: Relaciones con los clientes	18	12,0%	13%
Módulo 5: Actividades Claves	10	6,7%	7%
Módulo 6: Recursos Claves	17	11,3%	12%
Módulo 7: Socios Claves	12	8,0%	8%
Módulo 8: Estructura de Costos	6	4,0%	4%
Módulo 9: Fuentes de Ingreso	22	14,7%	15%
TOTAL	142		100%

Elaborado por: Autoría Propia

Análisis

De acuerdo a la calificación obtenida podemos identificar que en el módulo 1 de la *Tabla 10* se encuentra una sumatoria total más alta de 33 puntos y en la *Tabla 11* se ubican 6 cantidades de color amarillo una de ellas con el mismo valor de 33 puntos equivalente al 22%, esto se debe a que el negocio obtuvo una puntuación de 15 en excelente porque el producto que oferta es un alimento altamente procesado, es decir esto ayuda a que el producto sea de calidad y genere mayor beneficio de duración antes de su consumo pero a la vez este podría resultar perjudicial para la salud, también el propietario ha sabido identificar las necesidades no cubiertas o insuficientemente atendidas de sus clientes; generando así mayor credibilidad hacia su negocio. Mientras que el puntaje más bajo es de 6 puntos con un porcentaje del 4% en lo que respecta a canales de distribución y comunicación en el módulo 3, esto ocurre porque el propietario no ha contratado ningún medio de comunicación para promocionar su producto, al igual que el medio de distribución de su producto es directo, esto no permite que el cliente se sienta cómodo a la hora de adquirir el producto por la distancia en la que se encuentran ambas partes, este resultado se encuentra en entre un rango de 51% - 75% de manera que estos módulos necesitan de impulsos estratégicos basándose más en el cliente que en el producto en sí, conociendo sus necesidades para que el producto que ofrece las cubra. En cuanto a las dos cantidades de color rojo ubicadas en la *Tabla 11* nos proporciona el valor más bajo del 4% con 6 puntos del mismo modo en la *Tabla 10* con respecto al módulo 8 de estructura de costos, siendo recomendable que se conozca a plenitud los costos de la operación y tratar de minimizarlos para la puesta en marcha o la permanencia del negocio. Este resultado los ubica en un rango de 26% -50% expresando que estos módulos están próximos a fracasar, siendo necesario que los socios contribuyan en algún ámbito dentro del emprendimiento que se está efectuando. Por último, ubicamos un valor de color verde en el módulo 6 en un rango del 76% - 100% convirtiéndolo en un negocio exitoso sobre los que ya fueron analizados anteriormente a causa del buen reconocimiento de los activos y recursos clave que se necesitan como piezas imprescindibles en el ámbito del emprendimiento.

11.9.6. Negocio N6

Magdalena Criollo

Edad de negocio: 2 años 6 meses

Ubicación: El Salto

Tabla 17: Matriz de evaluación individual N6

Negocio 6 (N6)	Excelente (5)	Muy Bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Suma Total
Módulo 1: Proposiciones de valor	20	0	3	4	3	30
Módulo 2: Segmento de clientes	10	4	3	0	0	17
Módulo 3: Canales de distribución y comunicación	5	0	0	0	3	8
Módulo 4: Relaciones son los clientes	5	12	0	2	1	20
Módulo 5: Actividades clave	0	4	3	2	0	9
Módulo 6: Recursos Clave	5	8	0	0	0	13
Módulo 7: Socios clave	0	8	3	0	1	12
Módulo 8: Estructura de costos	5	0	3	0	1	9
Módulo 9: Fuentes de Ingreso	5	8	6	0	1	20
					TOTAL	138

Elaborado por: Autoría Propia

Tabla 18: Semaforización Individual N6

Negocio 6 (N6)			
N°	Total puntuación	Porcentaje	Ponderación
Módulo 1: Proposiciones de valor	30	20,00%	22%
Módulo 2: Segmento de clientes	17	11,30%	12%
Módulo 3: Canales de distribución y comunicación	8	5,30%	6%
Módulo 4: Relaciones son los clientes	20	13,30%	14%
Módulo 5: Actividades clave	9	6,00%	7%
Módulo 6: Recursos Clave	13	8,70%	9%
Módulo 7: Socios clave	12	8,00%	9%
Módulo 8: Estructura de costos	9	6,00%	7%
Módulo 9: Fuentes de Ingreso	20	13,30%	14%
TOTAL	138	92%	100%

Elaborado por: Autoría Propia

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos interpretar que el negocio 6 tiene 6 valores de color amarillo, los cuales requieren de impulsos estratégicos para que el negocio pueda prosperar en un

futuro; el primero es el 20% en el módulo 1 Propositiones de Valor con una puntuación de 30, este valor es el más alto de entre los demás debido a que el propietario está manejando adecuadamente los procesos en cuanto al producto, es por ello que sus clientes consideran que los productos que oferta son de calidad, al igual que la atención que les brinda es muy amable, de tal manera que esto podría servirle como una buena estrategia para captar más clientes, esto nos da un total de 20 puntos de acuerdo a las preguntas respondidas en “excelente”. Lastimosamente por la falta de financiamiento el negocio no cuenta con suficiente personal para sobrellevar todo el trabajo que realizan los dueños, al igual que las innovaciones las realiza anualmente, esto representa un valor de 4 puntos en “regular. Seguidamente tomamos a consideración para su respectivo análisis el menor valor que es 5.30% en Canales de Comunicación y Distribución por una puntuación de 8, esto sucede porque el negocio no ha contratado ningún medio para promocionarse como empresa y de igual forma hacerlo con el producto, de igual forma el medio de para contactarse con sus clientes es personalmente, por ende por ser un negocio pequeño le resulta factible y menos costoso comunicarse con sus clientes a través de un equipo de trabajo, esto da como resultado un valor de 3 puntos en “Malo”.

Respectivamente podemos observar 2 valores de color rojo, esto significa que el descuido del propietario en estos módulos podría llevarle a un próximo fracaso en un corto tiempo y para que esto no suceda el dueño debe investigar que errores está cometiendo dentro de ella de manera inmediata. Esto representa el 8% es decir el valor más bajo en el módulo 7 Socios Clave con una puntuación de 12, esto se debe a que el negocio está teniendo muchos gastos por tal motivo se encuentra en la necesidad de solicitar crédito semestralmente a sus socios, al igual el acuerdo con sus proveedores lo realiza en el mismo lapso de tiempo, esto le arroja un valor de 8 puntos en la escala de “Muy bueno”.

Finalmente se observa un valor de color verde, lo que significa que el negocio se está manteniendo en el mercado debido al correcto manejo de sus recursos. Esto representa una cantidad del 8.70% en el módulo 6 con un valor de 13 puntos, esto se debe a que el negocio requiere de todos los recursos para operar y realizar productos de calidad, esto le da un valor de 5 puntos en “excelente”, seguidamente tenemos un valor de 8 puntos en “Muy bueno” porque el propietario realiza ofertas a sus clientes para captarlos o a su vez mantenerlos.

Es importante mencionar el peso que obtiene cada módulo, el valor mayor recae sobre el módulo 1 con un 22% a causa que dentro del mismo se manejan preguntas muy importantes que tratan sobre el producto y sus clientes.

11.9.7. Negocio N7

Pastora Lema

Edad de negocio: 1 años 8 meses

Ubicación: San Sebastián

Tabla 19: Matriz de evaluación individual N7

Negocio 7 (N7)	Excelente (5)	Muy Bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Suma Total
Módulo 1: Propositiones de Valor	15	0	6	2	4	27
Módulo 2: Segmento de Clientes	10	0	6	0	0	16
Módulo 3: Canales de Comunicación y Distribución	0	0	0	0	4	4
Módulo 4: Relaciones con los Clientes	0	8	6	0	1	15
Módulo 5: Actividades Claves	0	4	0	4	0	8
Módulo 6: Recursos Claves	0	0	0	0	3	3
Módulo 7: Socios Claves	0	4	6	2	1	13
Módulo 8: Estructura de Costos	5	0	3	0	1	9
Módulo 9: Fuentes de Ingreso	5	4	3	6	0	18
TOTAL						113

Elaborado por: Autoría Propia

Tabla 20: Semaforización Individual N7

Negocio 7 (N7)			
N°	Total puntuación	Porcentaje	Ponderación
Módulo 1: Propositiones de valor	27	18,00%	24%
Módulo 2: Segmento de clientes	16	10,70%	14%
Módulo 3: Canales de distribución y comunicación	4	2,70%	4%
Módulo 4: Relaciones son los clientes	15	10,00%	13%
Módulo 5: Actividades clave	8	5,30%	7%
Módulo 6: Recursos Clave	3	2,00%	3%
Módulo 7: Socios clave	13	8,70%	12%
Módulo 8: Estructura de costos	9	6,00%	8%
Módulo 9: Fuentes de Ingreso	18	12,00%	16%
TOTAL	113	75%	100%

Elaborado por: Autoría Propia

Análisis

De los datos obtenidos se observan 6 valores de color rojo, esto significa que el negocio no está usando adecuadamente los aspectos que conllevan cada módulo y como resultado de ello podría estar próximo a fracasar. Tomaremos en consideración el valor más alto y bajo, empezamos con el 18% que recae en el módulo 1 Propositiones de Valor con una puntuación de 8, esto se debe a que el negocio no cuenta con personal suficiente para sobrellevar todas las actividades que conllevan realizar la producción de Queso, además realiza innovaciones a veces, es decir, cuando cree necesario es por ello que no tiene un incremento en sus ventas, esto da como resultados un valor de 4 puntos en “Malo”. Mientras que el valor menor es de 2.70% en el módulo 3 Canales de Comunicación y Distribución con una puntuación de 4 en la escala de “Malo” a causa de que el propietario no ha contratado ningún medio para promocionarse ni realizarlo con el producto, al igual que el medio para contactar a sus clientes lo realiza personalmente lo cual no le favorece debido a que pierde tiempo al buscar a sus clientes, y por ende el canal de comunicación que le resulta menos costosos es el trabajo en equipo.

Además, notamos dos valores de color amarillo, esto representa que el negocio sigue en pie gracias a estos dos módulos, pero esto no quiere decir que no necesite de estrategias para sobrellevarlos. El 8.70% está ubicado en el módulo 7 Socios Clave en la cual hablaremos del valor de 6 puntos en la escala de “Bueno”, esto se debe a que el propietario obtiene financiamiento de sus socios Trimestralmente lo cual da como resultados que no realice innovaciones, así como tampoco este en la capacidad de adquirir nueva maquinaria para realizar productos de calidad y las actividades no están adecuadamente distribuidas para llevarlas a cabo.

Finalmente tenemos un valor de color gris, esto significa que la causa de tener 6 valores de color rojo se debe al mal manejo de los recursos clave y la falta de financiamiento. Como resultado podemos interpretar que el Negocio 7 corre peligro de fracasar por tal motivo este requiere atención inmediata en cuanto al manejo y administración del mismo. Por lo tanto, el peso más alto recae sobre el módulo 1.

11.9.8. Negocio N8

Luis Pucují

Edad de negocio: 3 años

Ubicación: El salto

Tabla 21: Matriz de evaluación individual N8

Negocio 8 (N8)	Excelente (5)	Muy Bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Suma Total
Módulo 1: Proposiciones de Valor	20	4	3	0	4	31
Módulo 2: Segmento de Clientes	5	8	3	0	0	16
Módulo 3: Canales de Comunicación y Distribución	0	0	6	0	2	8
Módulo 4: Relaciones con los Clientes	5	4	9	4	0	22
Módulo 5: Actividades Claves	0	0	3	4	0	7
Módulo 6: Recursos Claves	0	8	0	2	1	11
Módulo 7: Socios Claves	5	4	3	0	1	13
Módulo 8: Estructura de Costos	5	0	0	2	1	8
Módulo 9: Fuentes de Ingreso	10	4	3	2	1	20
TOTAL						136

Elaborado por: Autoría Propia

Tabla 22: Semaforización Individual N8

Negocio 8 (N8)			
N°	Total puntuación	Porcentaje	Ponderación
Módulo 1: Proposiciones de valor	31	20,70%	23%
Módulo 2: Segmento de clientes	16	10,70%	12%
Módulo 3: Canales de distribución y comunicación	8	5,30%	6%
Módulo 4: Relaciones son los clientes	22	14,70%	16%
Módulo 5: Actividades clave	7	4,70%	5%
Módulo 6: Recursos Clave	11	7,30%	8%
Módulo 7: Socios clave	13	8,70%	10%
Módulo 8: Estructura de costos	8	5,30%	6%
Módulo 9: Fuentes de Ingreso	20	13,30%	15%
TOTAL	136	91%	100%

Elaborado por: Autoría Propia

Análisis

En el Negocio 8 observamos 6 cantidades de color amarillo, esto quiere decir que de acuerdo al color los módulos que corresponden requieren de acompañamiento para sobresalir de entre las demás y ser altamente competitivos. Tomaremos a consideración el valor más alto y bajo para su respectiva interpretación. El valor más alto es el 2.70% en cuanto refiere al módulo 1 Propositiones de valor con una puntuación de 31 puesto que maneja adecuadamente la producción de modo que sus clientes aprecian el producto por su calidad y precio a su vez también por la atención que les brinda esto da como resultados 20 puntos en la escala de “Excelente” y 4 puntos en “Malo” porque el negocio ha contratado personal para distribuir las actividades del negocio, así como tampoco ha realizado innovaciones en su negocio y por ende no ha incrementado sus ventas, es decir que se mantiene. Mientras que el valor menor es 5.30% en el módulo 3 Canales de comunicación y Distribución con una puntuación de 8, esto se debe a que el negocio si ha contratado medios de comunicación para promocionarse como empresa y a su vez el producto que oferta a través de boletines de Noticia esto da un valor de 6 puntos en la escala de “Bueno”.

Posteriormente se observan tres valores de color rojo, esto representa que la falta de atención en sus respectivos módulos con el tiempo le puede llevar a un próximo fracaso en el caso que el propietario no tome la suficiente importancia y logre dar solución. El valor mayor es de 13.30% en el módulo 9 Fuentes de Ingreso a causa de que el dueño maneja precios únicos para sus clientes y su forma de pago es mediante crédito diario, esto representa un valor de 10 puntos en la escala de “Excelente”; este módulo requiere de atención inmediata debido a que no está manejando adecuadamente el dinero que obtiene como ingreso. El valor menor es de 10.70% en el módulo 2 Segmento de clientes con una puntuación de 16, el propietario debería dar la importancia que merece a sus clientes debido a que mediante ellos el negocio puede tener éxito o definitivamente podría fracasar, es de vital importancia conocerlos considerablemente para así tener una noción de los gustos y preferencias de cada cliente. Finalmente, el peso mayor recae sobre el módulo 1 con el 23%.

11.9.9. Negocio N9

Manuel Morocho

Edad de negocio: 2 años 11 meses

Ubicación: El Mayorista

Tabla 23: Matriz de evaluación individual N9

Negocio 9 (N9)	Excelente (5)	Muy Bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Suma Total
Módulo 1: Proposiciones de Valor	15	0	6	4	4	29
Módulo 2: Segmento de Clientes	10	0	3	4	0	17
Módulo 3: Canales de Comunicación y Distribución	0	0	0	2	3	5
Módulo 4: Relaciones con los Clientes	0	4	6	0	2	12
Módulo 5: Actividades Claves	5	4	0	2	0	11
Módulo 6: Recursos Claves	0	0	0	4	2	6
Módulo 7: Socios Claves	5	4	3	0	2	14
Módulo 8: Estructura de Costos	0	0	0	4	1	5
Módulo 9: Fuentes de Ingreso	10	8	6	2	0	26
					TOTAL	125

Elaborado por: Autoría Propia

Tabla 24: SemafORIZACIÓN Individual N9

Negocio 9 (N9)			
N°	Total puntuación	Porcentaje	Ponderación
Módulo 1: Proposiciones de valor	29	19,30%	23%
Módulo 2: Segmento de clientes	17	11,30%	14%
Módulo 3: Canales de distribución y comunicación	5	3,30%	4%
Módulo 4: Relaciones son los clientes	12	8,00%	10%
Módulo 5: Actividades clave	11	7,30%	9%
Módulo 6: Recursos Clave	6	4,00%	5%
Módulo 7: Socios clave	14	9,30%	11%
Módulo 8: Estructura de costos	5	3,30%	4%
Módulo 9: Fuentes de Ingreso	26	17,30%	21%
TOTAL	125	83%	100%

Elaborado por: Autoría Propia

Análisis

De acuerdo a los siguientes datos se puede estimar 5 valores de color amarillo, esto significa que el negocio está próximo a fracasar debido a que si no da solución inmediata a los aspectos que conllevan estos módulos, posiblemente le podrían llevar a un próximo fracaso; Tomaremos en cuenta los valores más relevantes para su análisis, como el 19.30% en el módulo 1 Proposiciones de Valor con una puntuación de 29 debido a la atención que brinda a sus clientes, el propietario considera que mediante este trato puede incrementar sus ventas, y no presta atención a otros aspectos que al igual que el trato también es fundamental para llamar su atención; esto da una puntuación de 15 en “Excelente” y 6 en “Bueno”. El dueño del negocio debe prestar mayor atención en la producción de Queso, es decir que sea de calidad mantener a sus clientes. Luego tenemos el valor menor que es de 3.30% en el módulo 3 Canales de Comunicación y distribución con una puntuación de 5, esto se debe porque no ha contratado ningún medio para promocionar su negocio al igual que el producto que oferta, al mismo tiempo invierte mucho tiempo al contactar a sus clientes personalmente esto le da un valor de 3 puntos en “Mal”. Por esta razón el negocio no prospera y corre el riesgo de fracasar.

De igual manera interpretaremos los valores de color amarillo, se observan 4 de los cuales tomamos en cuenta el mayor y el menor debido a que estos son los mayormente riesgosos para el negocio y están en la posibilidad de poder implementar estrategias o a su vez realizar un acompañamiento para que pueda trabajar en conjunto con los de color rojo, Tenemos 17.30% en el módulo 9 Fuentes de Ingreso con una puntuación de 26, esto sucede gracias a que el producto con mayor frecuencia de consumo está en un rango de entre \$1 a \$2 y su pago es de manera inmediata es decir en el momento que adquiere el producto el cliente lo cancela. Esto le ha favorecido con un valor de 10 puntos en “Excelente”, luego tenemos una puntuación de 8 en “Muy Bueno” porque a través de sus ingresos la empresa está en la capacidad de mantenerse medianamente. Finalmente tenemos el valor menor que es de 7.30% en el módulo 5 Actividades Clave con una puntuación de 11 a causa de que el propietario está en disposición de escuchar sugerencias de sus clientes para luego aplicarlas de tal modo que le da un valor de 5 puntos en la escala de “Excelente” de igual modo la entrega del producto es directa de modo que facilita su entrega inmediata, esto le da un valor de 4 puntos en “Muy bueno”. Esto significa que, si el negocio encuentra el modo de aprovechar al máximo las fuentes de ingreso, está en la posibilidad de poder sobresalir y recuperarse ante los valores de color

rojo. De igual manera el peso mayor recae sobre Proposiciones de valor porque trata mayormente del producto.

11.9.10. Negocio N10

Piedad Zumba

Edad de negocio: 1 años 2 meses

Ubicación: La Laguna

Tabla 25: Matriz de evaluación individual N10

Negocio 10 (N10)	Excelente (5)	Muy Bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Suma Total
Módulo 1: Proposiciones de Valor	15	0	3	4	4	26
Módulo 2: Segmento de Clientes	10	0	3	2	0	15
Módulo 3: Canales de Comunicación y Distribución	0	0	0	0	4	4
Módulo 4: Relaciones con los Clientes	5	8	0	4	1	18
Módulo 5: Actividades Claves	0	0	3	4	0	7
Módulo 6: Recursos Claves	0	4	0	0	2	6
Módulo 7: Socios Claves	0	0	6	0	3	9
Módulo 8: Estructura de Costos	0	0	6	2	1	9
Módulo 9: Fuentes de Ingreso	10	4	3	4	0	21
					TOTAL	115

Elaborado por: Autoría Propia

Tabla 26: SemafORIZACIÓN Individual N10

Negocio 10 (N10)			
N°	Total puntuación	Porcentaje	Ponderación
Módulo 1: Proposiciones de valor	26	17,30%	23%
Módulo 2: Segmento de clientes	15	10,00%	13%
Módulo 3: Canales de distribución y comunicación	4	2,70%	3%
Módulo 4: Relaciones son los clientes	18	12,00%	16%
Módulo 5: Actividades clave	7	4,70%	6%
Módulo 6: Recursos Clave	6	4,00%	5%
Módulo 7: Socios clave	9	6,00%	8%
Módulo 8: Estructura de costos	9	6,00%	8%
Módulo 9: Fuentes de Ingreso	21	14,00%	18%
TOTAL	115	77%	100%

Elaborado por: Autoría Propia

Análisis

De acuerdo a los datos obtenidos podemos apreciar 7 valores de color rojo, esto significa que el negocio está próximo a fracasar si deja desapercibido los aspectos que conllevan cada módulo. Tomaremos en cuenta el mayor y menor valor; sienta el 17.30% el mayor en el módulo 1 Proposiciones de valor con una puntuación de 26, debido a que la empresa está logrando producir productos de calidad y con precios cómodos, gracias a esto el negocio puede mantener más clientes que a futuro pueden ayudar a promocionarlo con clientes nuevos y obtiene como resultados un valor de 15 puntos en la escala de “excelente”. Seguidamente analizamos el valor menor que es 2.70% en el módulo 3 Canales de Comunicaciones y Distribución esto sucede porque el negocio no ha contratado ningún medio para promocionarse, e invierte demasiado tiempo al estar en busca de nuevos clientes, de modo que como resultado arroja un valor de 4 puntos en “Malo”.

También observamos dos valores de color amarillo esto significa que estos módulos requieren de estrategias para intentar recuperar los módulos de color rojo que posiblemente le lleven al fracaso. El primer valor es el 12% en el módulo 4 Relación con los clientes debido a que el propietario ofrece más de lo que sus clientes esperan de modo que esto le permite realizar promociones y ofrecer precios cómodos para llamar su atención; esto arroja un valor de 8 puntos en “Muy bueno”, posteriormente tenemos un valor de 5 puntos en la escala de “Excelente” porque el producto que ofrece contiene una buena cantidad como para que el clientes se sienta conforme con ellos y regrese a adquirirlo nuevamente. Finalmente, el peso recae sobre el módulo 1 con el 23%.

11.9.11. Negocio N11

Enrique Tipantuña

Edad de negocio: 2 años 7 meses

Ubicación: El Mayorista

Tabla 27: Matriz de evaluación individual N11

Negocio 11 (N11)	Excelente (5)	Muy Bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Suma Total
Módulo 1: Proposiciones de Valor	15	8	0	4	3	30
Módulo 2: Segmento de Clientes	10	4	0	2	0	16
Módulo 3: Canales de Comunicación y Distribución	0	0	3	0	3	6
Módulo 4: Relaciones con los Clientes	5	4	3	4	0	16
Módulo 5: Actividades Claves	5	4	0	4	0	13
Módulo 6: Recursos Claves	0	0	3	0	2	5
Módulo 7: Socios Claves	5	4	3	2	2	16
Módulo 8: Estructura de Costos	5	0	0	2	1	8
Módulo 9: Fuentes de Ingreso	10	4	3	4	2	23
					TOTAL	133

Elaborado por: Autoría Propia

Tabla 28: SemafORIZACIÓN Individual N11

Negocio 11 (N11)			
Nº	Total puntuación	Porcentaje	Ponderación
Módulo 1: Proposiciones de valor	30	20,00%	23%
Módulo 2: Segmento de clientes	16	10,70%	12%
Módulo 3: Canales de distribución y comunicación	6	4,00%	5%
Módulo 4: Relaciones son los clientes	16	10,70%	12%
Módulo 5: Actividades clave	13	8,70%	10%
Módulo 6: Recursos Clave	5	3,30%	4%
Módulo 7: Socios clave	16	10,70%	12%
Módulo 8: Estructura de costos	8	5,30%	6%
Módulo 9: Fuentes de Ingreso	23	15,30%	17%
TOTAL	133	89%	100%

Elaborado por: Autoría Propia

Análisis

En el negocio 11 se observan 6 valores de color rojo, esto quiere decir que el negocio si se encuentra en una posición moderada para sobresalir ante las demás aplicando estrategias que le permitan resaltar aspectos importantes que conllevan cada módulo, tomaremos en cuenta el valor mayor que es 20% en el módulo 1 Propositiones de Valor con una puntuación de 30, esto se debe porque los clientes que atiende dicho negocio consideran que el producto es de calidad y sus precios son cómodos, lo cual le da una valoración de 15 puntos en la escala de “Excelente”, Al igual que la atención que les brinda es muy buena de modo que esto le ha permitido captar y mantener clientes en gran medida de tal forma que le arroja un valor de 8 puntos en la escala de “Muy bueno”, el negocio debe tomar en cuenta que la contratación de nuevo personal le podría facilitar agilidad en cuanto a producción y distribución del producto, al igual que debería realizar innovaciones anualmente como mínimo. Seguidamente tenemos el valor menor que es 4% en el módulo 3 Canales de Comunicación y Distribución con una puntuación de 6, esto se debe a que la empresa no ha contratado ningún medio para promocionar su producto debido a esto el negocio no podrá incrementar sus ventas ni obtener mejores ingresos como resultado el negocio arroja el valor de 3 puntos en “Malo”.

Seguidamente tomamos en cuenta 3 valor de color rojo, esto significa estos módulos que requieren de atención inmediata podría llevar al negocio a fracasar; el valor mayor es de 10.70% en el módulo 2 Segmento de Clientes con una puntuación de 16 esto sucede porque el propietario no conoce considerablemente a sus clientes de modo que esto no le permite conocer a fondo los gustos y preferencias de los mismos de tal manera que ellos pueden ir insatisfechos con dicho producto. El valor menor es 3.30% en el módulo 6 Recursos Clave con una puntuación de 5 porque el propietario usa recursos humanos en gran cantidad para elaborar sus productos, de modo que esto no le permite usar ningún otro recurso para mantener a sus cliente y clientes fijos, en consecuencia, de esto los resultados arrojan un valor de 2 puntos en la escala de “Malo”.

Finalmente, el mayor peso sobre la puntuación recae en el módulo 1 Propositiones de Valor el 23%.

12. IMPACTOS

Tabla 29: Matriz de valoración de impactos

POSITIVO	NIVEL
1	Bajo
2	Medio
3	Alto
NEGATIVO	NIVEL
-1	Bajo
-2	Medio
-3	Alto

Elaborado por: Autoría propia

12.1. Impacto Económico

Tabla 30: Impacto económico

NIVEL DE IMPACTO INDICADOR	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Generación de fuentes de empleo							x	3
Incremento de ventas						x		2
Estabilidad económica							x	3
Total						2	6	8

Elaborado por: Autoría propia

$$\text{Total de impacto económico} = \frac{\text{Sumatoria total}}{\text{Total de indicadores}} = \frac{8}{3}$$

$$\text{Total de impacto económico} = 2,6$$

$$\text{Nivel de impacto económico} = \text{Alto positivo}$$

Análisis

Este impacto tendrá un alto beneficio económico en lo que respecta a los pequeños negocios del sector lácteo de tal manera que esta generará fuentes de empleo a personas que estén empezando a emprender, es por ello que el dinero podrá ser invertido de manera adecuada generando mayor utilidad y estabilidad económica; por esa razón se concebirá al mundo una perspectiva económica eficiente en la que vender, ganar y repartir las ganancias esté encaminado a crear bienestar para todos los involucrados.

12.2. Impacto Social

Tabla 31: Impacto Social

NIVEL DE IMPACTO INDICADOR	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Mejores condiciones de vida							x	3
Relación con el cliente						x		2
Gustos y preferencias						x		2
Total						4	3	7

Elaborado por: Autoría propia

$$\text{Total de impacto económico} = \frac{\text{Sumatoria total}}{\text{Total de indicadores}} = \frac{7}{3}$$

$$\text{Total de impacto económico} = 2,33$$

Nivel de impacto económico = Medio positivo

Análisis

El nivel de impacto social en el proyecto es medio positivo para lo cual se crearán estrategias para que el ofertante mejore la relación que establece con sus clientes, sin dejar de lado los gustos y preferencias que tienen los consumidores al momento de adquirir el producto y así fidelizar su compra. También se podrá brindar a los emprendedores la oportunidad de tener una salida para el incremento de la venta de sus productos y de posicionamiento en el mercado de tal manera que esto pueda mejorar las condiciones de vida de sus familias y comunidad en general.

13. PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Tabla 32: Presupuesto

RECURSOS	PRESUPUESTO			
	Cantidad	Unidad	V. Unitario (\$)	Valor Total (\$)
Grapadora	1	Unidad	2,40	2,40
Material Bibliográfico y fotocopias.				
Bolígrafos de tinta azul	2	Unidad	0,35	0,70
Anillados	3	Unidad	3,00	9,00
Impresiones	470	Unidad	0,15	70,50
Escaneo	69	Unidad	0,25	17,25
Pasajes (Bus)	100	Unidad	0,75	75,00
Transporte estudiantil mensual	1 x 5 meses	Unidad	\$30,00	150
Otros Recursos (detallar)				
Internet (Planilla) 1	5 meses	Unidad	\$18	90
Internet (Planilla) 2	5 meses	Unidad	\$27	135
Luz (Planilla) 1	5 meses	Unidad	\$25	125
Luz (Planilla) 2	5 meses	Unidad	\$19	95
Sub Total				767,45
12%				92,094
TOTAL				859,54

Elaborado por: Autoría Propia

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- El desarrollo del marco teórico permitió establecer como herramienta de evaluación al lienzo de Canvas puesto que permite comprobar la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor económico, basado en los nueve criterios se busca fomentar aspectos relacionados al área administrativa, financiera, producción y mercadeo de los nuevos emprendimientos.
- Al aplicar la evaluación con el instrumento propuesto por los investigadores podemos determinar que módulos se encuentran dentro de peligro de acuerdo a los rangos establecidos, de modo que se analizó aspectos externos e internos es decir plasmar el estado en el que se encuentran. De igual manera se pudo apreciar si los negocios pueden tener éxito, si requieren impulsos estratégicos o acompañamiento, del mismo modo si los negocios están próximos a fracasar y finalmente si los negocios ya fracasaron de acuerdo a la calificación estipulada en el desarrollo del proyecto.
- De acuerdo a la información obtenida por parte de los nuevos emprendedores del sector lácteo del cantón Latacunga en lo que respecta a tener en el negocio entre 1 año a 3.5 años logramos evaluar el beneficio que puede existir al momento de iniciar un emprendimiento, de esta manera tener en cuenta que tan exitosa es la idea que se tiene en mente y que clientes potenciales, insumos, recursos y financiamiento se deben tener para adquirir mayor rentabilidad.

Recomendaciones

- Este instrumento debería ser utilizado con frecuencia puesto a que contribuye al crecimiento y aumento de sus ingresos y a la vez fortalecer su rol como negocio privado al cual fue evaluado, brindando soluciones que generen impacto sobre la sociedad en cuestión de competitividad, empleo, entre otros.
- Implementar el instrumento para la evaluación de una idea de negocio mediante el lienzo Canvas con presupuesto de base cero, para determinar si los emprendimientos o negocios perdurarán o fracasarán; lo cual este instrumento constituye de nueve módulos de vital importancia que desarrollan cuestiones planteadas inicialmente y que nos ayudara a validar la forma de hacer viable la idea de negocio.
- Se recomienda aplicar el instrumento en investigaciones en otros sectores productivos para ganar confianza en el instrumento que será beneficioso para futuros emprendimientos.

15. BIBLIOGRAFÍA

- Balbuena, H. J. (25 de Junio de 2011). *idea de negocio*. Obtenido de zona economica:
<http://www.zonaeconomica.com/idea-negocio>
- Banchieri, L., Blasco, M., & Campa Planas, F. (2013). *Auto evaluación de la gestión por parte de pequeñas empresas y microempresas: Estudio exploratorio*. *Redalyc*, 7.
- Bernardo, A. (4 de 09 de 2013). *Blogthinkbig*. Obtenido de Modelo Canvas: *los 9 pasos para que tu negocio sea un éxito*: <http://blogthinkbig.com/modelo-canvas-9-pasos-exito-negocio/>
- BuenosNegocios. (25 de 02 de 2014). *7 ventajas del Modelo Canvas*. Obtenido de
<http://www.buenosnegocios.com/notas/694-7-ventajas-del-modelo-canvas>
- Cabrera, F. J. (25 de 04 de 2016). *Emprendedor digital*. Obtenido de Modelos Canvas y sus características: <https://www.emprendedor.digital/the-canvas-model-y-sus-caracteristicas/>
- Carrillo, M. (05 de 02 de 2015). *CincoDías: Emprendedores*. Obtenido de Razones para emprender en una situación económica inestable.
- Cirugeda, E. (29 de 04 de 2015). *Rankia*. Obtenido de Autónomos, emprendedores, empresa:
<https://www.rankia.com/blog/autonomos-y-emprendedores/2766918-que-modelo-canvas>
- CreceNegocios. (2011). *7 razones para iniciar un negocio*. Obtenido de
<https://www.crecenegocios.com/7-razones-para-iniciar-un-negocio/>
- Duarte, T., & Ruiz, T. (2009). *EMPRENDIMIENTO, UNA OPCIÓN PARA EL DESARROLLO*.
Redalyc, 329.
- Fayol, H. (2011). *Sigma*. Obtenido de
http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego_tierra_de_fayol/fayol.html
- Ferreira Herrera, D. C. (2015). *El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. Cooperativismo y Desarrollo*. Obtenido de <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252/1439>

- GEM ECUADOR . (2016). *Global Entrepreneurship Monitor*. 44.
- Instituto Nacional del Emprendedor. (2015). *INADEM* . Obtenido de <http://www.inadem.gob.mx/>
- Martínez Rivadeneira, R. (30 de 06 de 2013). *EL CANVAS DE SU NEGOCIO: LIENZO PARA CREAR, ANALIZAR Y RE-DISEÑAR MODELOS DE NEGOCIO*. Obtenido de <https://rmartinezrivadeneira.wordpress.com/2013/07/30/el-canvas-de-su-negocio-lienzo-para-crear-analizar-y-re-disenar-modelos-de-negocio/>
- Meza, A. (20 de 10 de 2014). *Teoría clásica de la administración*. Obtenido de <https://secretosdeunlider.wordpress.com/2014/10/20/teoria-clasica-de-la-administracion/>
- Ministerio de Educación. (2015). *Teoría Clásica de la Administración*. Obtenido de https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/Guia_emprendimiento_2do_B1_140114.pdf
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2015). *Emprendimiento y Gestión*. Obtenido de https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/09/Lineamientos_Emprendimiento_Gestion_2BGU.pdf
- Monge, M. (15 de 07 de 2013). *Canvas del modelo de negocio, compilación*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/marmongecr/herramientas-prcticas-para-innovacion-10-canvas-de-modelo-de-negocio>
- Palacio , E. (2012). *Has tu plan de negocios.com*. Obtenido de <http://haztuplandenegocios.com/blog/43/>
- Palacios Acero, L. C. (2012). *Estrategias de Creación Empresarial*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Prahalad, C.K , & Krishnan M.S. (2009). *La nueva era de la innovación*. México: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Prim, A. (2014). *Innokabi*. Obtenido de ¿CÓMO SE RELLENA Y PARA QUÉ SIRVE EL MODELO CANVAS?: <http://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>

- Ramírez, M. G. (06 de 02 de 2013). *Plan de desarrollo empresarial*». Obtenido de <https://es.slideshare.net/mgaliramirez/plan-de-desarrollo-empresarial>
- Rodríguez Cairo , V. (2012). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión*. Lima: LIMUSA.
- Rodríguez, F., & Moreno, J. (2014). *Manual para la identificación de oportunidades de negocio*.
- Sánchez Aguilar, J. S. (2013). *Actitud emprendedora y oportunidades de negocio*. ic editorial.
- Sánchez Vásquez, Vélez Elorza, & Araújo Pinzón. (2015). *BALANCED SCORECARD PARA EMPRENDEDORES: DESDE EL MODELO CANVAS AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. Scielo, 3.
- Templeman, M. (25 de 06 de 2014). *Entrepreneur*. Obtenido de 18 razones valiosas para emprender: <https://www.entrepreneur.com/article/267092>
- Urbano, D., & Toledano, N. (2008). *Invitación al emprendimiento: una aproximación a la creación de empresas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Varela Villegas, R. (2001). *Innovación Emrpesarial: Arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá: Pearson Educación Colombia .
- Zwilling , M. (12 de 02 de 2013). *Entrepreneur: 4 tipos de emprendedores que existen*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/265756>

16. ANEXOS

Anexo 1: Hoja de vida tutor

DATOS PERSONALES

APELLIDOS: Merino Zurita

NOMBRES: Milton Marcelo

ESTADO CIVIL: Casado

CÉDULA DE CIUDADANÍA: 0501802441

NÚMERO DE CARGAS FAMILIARES: 2

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO: Latacunga, 14/Marzo/1971

DIRECCIÓN DOMICILIARIA: Marqués de Maenza

TELÉFONO CONVENCIONAL: s/n **TELÉFONO CELULAR:** 0992531909

EMAIL INSTITUCIONAL: milton.merino@utc.edu.ec

TIPO DE DISCAPACIDAD: no

DE CARNET CONADIS: no



ESTUDIOS REALIZADOS Y TÍTULOS OBTENIDOS

NIVEL	TÍTULO OBTENIDO	FECHA DE REGISTRO	CÓDIGO DEL REGISTRO CONESUP O SENESCYT
TERCER	INGENIERO COMERCIAL	2002-09-19	1004-02-245525
CUARTO	DIPLOMA SUPERIOR EN GESTION DEL TALENTO HUMANO	2012-05-16	1027-12-746871
	ESPECIALISTA EN DISEÑO CURRICULAR POR COMPETENCIAS	2008-08-20	1045-08-680170
	MAGISTER EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y ADMINISTRACION EDUCATIVA	2009-05-18	1045-09-691875

HISTORIAL PROFESIONAL

UNIDAD ADMINISTRATIVA O ACADÉMICA EN LA QUE LABORA: Ciencias Administrativas y Humanísticas

ÁREA DEL CONOCIMIENTO EN LA CUAL SE DESEMPEÑA: Ciencias Sociales, Educación Comercial y Derecho; Educación Comercial y Administración

FECHA DE INGRESO A LA UTC: 01/Abril/2006



FIRMA

Anexo 2: Hoja de vida autor 1**DATOS PERSONALES****APELLIDOS:** Espinel Viteri**NOMBRES:** Jennifer Fransheska**ESTADO CIVIL:** Soltera**CÉDULA DE CIUDADANÍA:** 0503336687**NÚMERO DE CARGAS FAMILIARES:** 0**LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:** Latacunga, 09/Marzo/1994**DIRECCIÓN DOMICILIARIA:** Avenida Rumiñahui y Roosevelt**TELÉFONO CONVENCIONAL:** (2) 800-539**TELÉFONO CELULAR:** 0960626151**EMAIL:** espineljenni@gmail.com**FORMACIÓN ACADÉMICA**

ESTUDIOS PRIMARIOS	UNIDAD EDUCATIVA SAN JOSÉ "LA SALLE"
ESTUDIOS SECUNDARIOS	UNIDAD EDUCATIVA SAN JOSÉ "LA SALLE"
EDUCACIÓN SUPERIOR	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
CARRERA	INGENIERÍA EN COMERCIO

CURSOS REALIZADOS

Seminario de Planificación Estratégica de Enfoque de Gestión de la CORPORACIÓN EDI ABACO CIA LTDA. División Capacitación

Foro Empresarial, Imagen Corporativa y Responsabilidad Social

Bolsa de Valores Quito (La Bolsa y su Funcionamiento)

FIRMA

Anexo 3: Hoja de vida autor 2**DATOS PERSONALES****APELLIDOS:** Tamay Moposita**NOMBRES:** Sofía Tamay**ESTADO CIVIL:** Soltera**CÉDULA DE CIUDADANÍA:** 0503721052**NÚMERO DE CARGAS FAMILIARES:** 0**LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:** Latacunga, 12 /Octubre/1995**DIRECCIÓN DOMICILIARIA:** Milton Patiño y Patuca**TELÉFONO CONVENCIONAL:** (2) 663-300 **TELÉFONO CELULAR:** 0993782498**EMAIL:** sofy_123@hotmail.es**FORMACIÓN ACADÉMICA**

ESTUDIOS PRIMARIOS	UNIDAD EDUCATIVA LUIS FERNANDO VIVERO
ESTUDIOS SECUNDARIOS	UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR GRAD. MIGUEL ITURRALDE
EDUCACIÓN SUPERIOR	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
CARRERA	INGENIERÍA EN COMERCIO

CURSOS REALIZADOS

Seminario de Planificación Estratégica de Enfoque de Gestión de la CORPORACIÓN EDI ABACO CIA LTDA. División Capacitación
Foro Empresarial, Imagen Corporativa y Responsabilidad Social
Bolsa de Valores Quito (La Bolsa y su Funcionamiento)

FIRMA

Anexo 4: Matriz General Detalle de Cada Empresa

Matriz general detalle de cada empresa

Negocios	N											Su	N											Su	N											Su	Total																																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11																										
	excelente/50												muy bueno/40												bueno/50												regular/20												malo/10																									
Módulo 1	25	20	10	20	15	20	15	20	15	15	15	190	0	0	0	0	12	0	0	0	4	0	0	0	24	0	3	1	6	0	3	4	3	4	3	0	39	2	2	2	0	4	4	2	0	0	0	0	28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	32
	excelente/20												muy bueno/16												bueno/12												regular/8												malo/4																									
Módulo 2	10	15	10	10	10	10	10	5	10	10	10	110	4	4	4	4	4	4	0	0	0	0	0	0	36	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	0	33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	18												
	excelente/20												muy bueno/16												bueno/12												regular/8												malo/4																									
Módulo 3	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	5	4	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	65												
	excelente/25												muy bueno/20												bueno/15												regular/10												malo/5																									
Módulo 4	5	0	0	0	5	5	0	5	0	5	5	30	12	4	4	4	8	12	0	4	4	0	4	72	0	6	6	6	6	0	4	6	6	0	0	48	0	2	2	2	2	2	0	4	0	0	0	24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	18													
	excelente/15												muy bueno/12												bueno/9												regular/6												malo/3																									
Módulo 5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	5	10	4	0	0	0	8	4	4	0	4	0	4	28	0	6	6	3	0	3	0	3	0	0	0	24	4	0	2	4	2	2	4	4	0	0	0	36	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	98												
	excelente/15												muy bueno/12												bueno/9												regular/6												malo/3																									
Módulo 6	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	8	0	0	0	0	4	0	28	0	0	3	3	0	0	4	0	0	0	3	1	0	0	0	2	4	0	0	2	0	0	0	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	81													
	excelente/20												muy bueno/16												bueno/12												regular/8												malo/4																									
Módulo 7	5	5	10	10	0	0	0	5	5	0	5	45	4	0	0	0	8	0	4	4	4	0	4	36	3	0	3	3	3	3	4	3	3	4	3	36	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	14													
	excelente/15												muy bueno/12												bueno/9												regular/6												malo/3																									
Módulo 8	0	0	0	0	0	5	5	5	0	0	5	20	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	4	6	0	6	3	3	3	0	0	0	0	0	30	0	4	2	0	2	0	0	2	0	0	0	18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	84													
	excelente/50												muy bueno/24												bueno/18												regular/12												malo/6																									
Módulo 9	10	15	15	10	5	5	5	10	10	10	10	105	8	0	0	0	12	0	4	4	0	4	4	52	0	6	3	1	3	6	3	3	0	3	3	45	4	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	234													
Total	210												168												126												34												42																									
Total suma por empresa	55	55	45	50	40	55	35	50	45	40	55	525	36	8	8	1	64	44	20	32	20	16	28	288	12	24	39	42	15	21	30	30	24	24	15	276	10	16	10	8	14	8	14	14	2	2	2	158	13	17	17	15	10	14	10	1	1	1	1	14	134													
Porcentaje	26%	26%	21%	24%	19%	26%	17%	24%	21%	19%	26%	21%	3%	3%	3%	38%	26%	12%	19%	12%	7%	17%	28%	10%	19%	31%	33%	12%	17%	24%	24%	19%	19%	12%	27%	12%	18%	12%	10%	17%	10%	17%	17%	2%	2%	2%	15%	3%	4%	4%	3%	1%	2%	3%	2%	3%	3%	3%	14%	13%														

Anexo 5: Semaforización general

SEMAFORIZACIÒN

MÒDULO 1

Suma Total Matriz 2						321
Suma Matriz 2	190	24	39	28	40	321
Escala de calificación	50	40	30	20	10	150

Nº Negocios	11
	1650
	19,45%

Rango	0% - 25%	9,7%	
	26% - 50%	19,45%	
	51% - 75%	29,18%	
	76% - 100%	38,9%	

Negocios	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10	N11
Suma por módulo	31	29	25	30	33	30	27	31	29	26	30
	20,7%	19,3%	16,7%	20,0%	22,0%	20,0%	18,0%	20,7%	19,3%	17,3%	20,0%

MÒDULO 2

Suma Total Matriz2						187
Suma Matriz 2	110	36	33	8	0	187
Escala de calificación	50	40	30	20	10	150

Nº Negocios	11
	1650
	11,33%

Rango	0% - 25%	5,7%	
	26% - 50%	11,33%	
	51% - 75%	17,00%	
	76% - 100%	22,7%	

Negocios	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10	N11
	17	22	17	17	17	17	16	16	17	15	16
	11,3%	14,7%	11,3%	11,3%	11,3%	11,3%	10,7%	10,7%	11,3%	10,0%	10,7%

MÒDULO 3

Suma Total Matriz2						63
Suma Matriz 2	5	8	12	2	36	63
Escala de calificación	50	40	30	20	10	150

Nº Negocios	11
	1650
	3,82%

Rango	0% - 25%	1,9%	
	26% - 50%	3,82%	
	51% - 75%	5,73%	
	76% - 100%	7,6%	

Negocios	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10	N11
	7	4	4	6	7	8	4	8	5	4	6
	4,7%	2,7%	2,7%	4,0%	4,7%	5,3%	2,7%	5,3%	3,3%	2,7%	4,0%

MÓDULO 4

Suma Total Matriz 2						183
---------------------	--	--	--	--	--	-----

Suma Matriz 2	30	72	48	24	9	183
Escala de calificación	50	40	30	20	10	150

Nº Negocios	11
	1650
	11,09%

Rango	0% - 25%	5,5%	
	26% - 50%	11,09%	
	51% - 75%	16,64%	
	76% - 100%	22,2%	

Negocios	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10	N11
	18	16	13	15	18	20	15	22	12	18	16
	12,0%	10,7%	8,7%	10,0%	12,0%	13,3%	10,0%	14,7%	8,0%	12,0%	10,7%

MÓDULO 5

Suma Total Matriz 2						98
---------------------	--	--	--	--	--	----

Suma Matriz 2	10	28	24	36	0	98
Escala de calificación	50	40	30	20	10	150

Nº Negocios	11
	1650
	5,94%

Rango	0% - 25%	3,0%	
	26% - 50%	5,94%	
	51% - 75%	8,91%	
	76% - 100%	11,9%	

Negocios	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10	N11
	8	10	8	7	10	9	8	7	11	7	13
	5,3%	6,7%	5,3%	4,7%	6,7%	6,0%	5,3%	4,7%	7,3%	4,7%	8,7%

MÓDULO 6

Suma Total Matriz 2						81
---------------------	--	--	--	--	--	----

Suma Matriz 2	10	28	9	12	22	81
Escala de calificación	50	40	30	20	10	150

Nº Negocios	11
	1650
	4,91%

Rango	0% - 25%	2,5%	
	26% - 50%	4,91%	
	51% - 75%	7,36%	
	76% - 100%	9,8%	

Negocios	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10	N11
	3	3	6	8	17	13	3	11	6	6	5
	2,0%	2,0%	4,0%	5,3%	11,3%	8,7%	2,0%	7,3%	4,0%	4,0%	3,3%

MÓDULO 7

Suma Total Matriz 2						141
Suma Matriz 2	45	36	36	6	18	141
Escala de calificación	50	40	30	20	10	150

Nº Negocios	11
	1650
	8,55%

Rango	0% - 25%	4,3%	
	26% - 50%	8,55%	
	51% - 75%	12,82%	
	76% - 100%	17,1%	

Negocios	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10	N11
	13	9	15	15	12	12	13	13	14	9	16
	8,7%	6,0%	10,0%	10,0%	8,0%	8,0%	8,7%	8,7%	9,3%	6,0%	10,7%

MÓDULO 8

Suma Total Matriz 2						84
Suma Matriz 2	20	4	30	18	12	84
Escala de calificación	50	40	30	20	10	150

Nº Negocios	11
	1650
	5,09%

Rango	0% - 25%	2,5%	
	26% - 50%	5,09%	
	51% - 75%	7,64%	
	76% - 100%	10,2%	

Negocios	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10	N11
	7	5	10	8	6	9	9	8	5	9	8
	4,7%	3,3%	6,7%	5,3%	4,0%	6,0%	6,0%	5,3%	3,3%	6,0%	5,3%

MÓDULO 9

Suma Total Matriz 2						236
Suma Matriz 2	105	52	45	24	10	236
Escala de calificación	50	40	30	20	10	150

Nº Negocios	11
	1650
	14,30%

Rango	0% - 25%	7,2%	
	26% - 50%	14,30%	
	51% - 75%	21,45%	
	76% - 100%	28,6%	

Negocios	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10	N11
	22	22	21	21	22	20	18	20	26	21	23
	14,7%	14,7%	14,0%	14,0%	14,7%	13,3%	12,0%	13,3%	17,3%	14,0%	15,3%

Anexo 6: Validación del Instrumento/ Mtr. Renato López

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Latacunga, Junio 21 del 2017

Mtr. Renato López
DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA
DE COTOPAXI
Presente.-

De mi consideración:

A través del presente expreso un cordial y efusivo saludo, a la vez; conocedor de su alta capacidad profesional, me permito solicitar de la manera más comedida, su valiosa colaboración en la VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO a utilizarse en la recolección de datos para mi investigación sobre **"Instrumento para evaluar ideas de negocio en el sector lácteo del cantón Latacunga.**

Mucho agradeceré seguir las instrucciones que se anexan al presente: matriz de operacionalización de variables, los objetivos, instrumentos y los formularios.

Por la atención favorable al presente, anticipo mis más sinceros agradecimientos de alta consideración y estima.

Atentamente,


Jennifer Fransheska Espinel Viteri


Sofia Alexandra Tamay Moposita

RESPONSABLES DE LA INVESTIGACIÓN



INSTRUCCIONES PARA VALIDACIÓN

**INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO
SOBRE: "Instrumento para evaluar ideas de negocio en el sector lácteo del
cantón Latacunga".**

Lea detenidamente los objetivos, la matriz de operacionalización de variables y el cuestionario de opinión.

1. Concluir acerca de la pertinencia entre objetivos con los ítems del instrumento.
2. Determinar la calidad técnica de cada ítem, así como la adecuación de éstos a nivel cultural, social y educativo de la población a la que está dirigido el instrumento.
3. Consignar las observaciones en el espacio correspondiente.
4. Realizar la misma actividad para cada uno de los ítems, utilizando las siguientes categorías.

A. Correspondencia de las preguntas del instrumento con los objetivos e ítems.

- P** PERTINENCIA
NP NO PERTINENCIA

En caso de marcar **NP**, por favor pase al espacio de observaciones y justifique su opinión.

B. Calidad técnica y representatividad

Marque en la casilla correspondiente:

- O** OPTIMA
B BUENA
R REGULAR
D DEFICIENTE

En caso de marcar **R** o **D**, por favor justifique su opinión en el espacio de observaciones.

C. Lenguaje

Marque en la casilla correspondiente:

- A** ADECUADO
I INADECUADO

En caso de marcar **I**, por favor justifique su opinión en el espacio de observaciones



OBJETIVOS DEL INSTRUMENTO PARA LA FASE DE DIAGNÓSTICO

Objetivo General

Justipreciar las ideas de negocio a través de herramientas de evaluación de proyectos que permitan garantizar el éxito de los emprendimientos en la Ciudad de Latacunga.

Objetivos específicos

- a. Recabar información en relación a los nueve módulos del Lienzo Canvas para el establecimiento de puntuaciones a la idea de negocio
- b. Determinar la puntuación de la idea de negocio en relación a la valoración del emprendedor.
- c. Establecer acorde a la calificación la permanencia en el tiempo y éxito de la idea de negocio o su próximo fracaso.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CALIFICACIÓN DE LA PREGUNTA EN RELACIÓN AL MÓDULO Y A LA
EVALUACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

CALIFICACIÓN DE LA PREGUNTA EN RELACIÓN AL MÓDULO Y A LA EVALUACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO		
P = PERTINENTE		NP = NO PERTINENTE
ITEMS	C	OBSERVACIONES
1		
2		
3	NP	
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

25		
26		
27		
28		
29		
30		
31		
32		
33		
34	NP	
35		
36		
37		
38		
39		
40		
41		

f. 21/Oct/2017

Mtr. Renato López

CC. 



CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD

CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD			
O= OPTIMA	B= BUENA	R= REGULAR	D= DEFICIENTE
ITEMS	C	OBSERVACIONES	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7	R	Pocas personas llevan un control de cuantos clientes nuevos tiene	
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15	B	Agregar "No usó" como opción	
16			
17			
18			
19			
20	R	Repintar escala	
21			
22			
23			
24			
25			
26			



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

27		
28		
29		
30		
31		
32	R	Replanear Opciones
33	B	Analizar la posición
34		
35		
36		
37		
38		
39		
40		
41		

21/06/2017

Mtr. Renato López

CC. 



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

LENGUAJE

		LENGUAJE	
		A= ADECUADO	I= INADECUADO
ITEMS	C	OBSERVACIONES	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

28		
29		
30		
31		
32		
33		
34		
35		
36		
37		
38		
39		
40		
41		

f. 21/06/2017

Mtr. Renato López

CC. 

Anexo 7: Validación del instrumento/ Dra. Patricia Hernández



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

INSTRUCCIONES PARA VALIDACIÓN

**INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO
SOBRE: INSTRUMENTO PARA EVALUAR IDEAS DE NEGOCIO EN EL SECTOR LÁCTEO DEL
CANTÓN LATACUNGA**

Lea detenidamente los objetivos, la matriz de operacionalización de variables y el cuestionario de opinión.

1. Concluir acerca de la pertinencia entre objetivos con los ítems del instrumento.
2. Determinar la calidad técnica de cada ítem, así como la adecuación de éstos a nivel cultural, social y educativo de la población a la que está dirigido el instrumento.
3. Consignar las observaciones en el espacio correspondiente.
4. Realizar la misma actividad para cada uno de los ítems, utilizando las siguientes categorías.

A. Correspondencia de las preguntas del instrumento con los objetivos e ítems.

- P** PERTINENCIA
NP NO PERTINENCIA

En caso de marcar **NP**, por favor pase al espacio de observaciones y justifique su opinión.

B. Calidad técnica y representatividad

Marque en la casilla correspondiente:

- O** OPTIMA
B BUENA
R REGULAR
D DEFICIENTE

En caso de marcar **R** o **D**, por favor justifique su opinión en el espacio de observaciones.

C. Lenguaje

Marque en la casilla correspondiente:

- A** ADECUADO
I INADECUADO

En caso de marcar **I**, por favor justifique su opinión en el espacio de observaciones



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

OBJETIVOS DEL INSTRUMENTO PARA LA FASE DE DIAGNÓSTICO

Objetivo General

Justipreciar las ideas de negocio a través de herramientas de evaluación de proyectos que permitan garantizar el éxito de los emprendimientos en la Ciudad de Latacunga.

Objetivos específicos

- a. Recabar información en relación a los nueve módulos del Lienzo Canvas para el establecimiento de puntuaciones a la idea de negocio
- b. Determinar la puntuación de la idea de negocio en relación a la valoración del emprendedor.
- c. Establecer acorde a la calificación la permanencia en el tiempo y éxito de la idea de negocio o su próximo fracaso.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CALIFICACIÓN DE LA PREGUNTA EN RELACIÓN AL MÓDULO Y A LA
EVALUACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

CALIFICACIÓN DE LA PREGUNTA EN RELACIÓN AL MÓDULO Y A LA EVALUACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO		
P = PERTINENTE		NP = NO PERTINENTE
ITEMS	C	OBSERVACIONES
1	P	No comprendo la calificación en estas preguntas,
2	P	Excelente es tener > 175 empleados?
3	P	Igual comentario sobre la escala
4	P	Se pregunta si ha generado rentals, resp <No> No lo respuesta planteada
5	P	Como responden eso si no tienen las opciones de resp en el inst.
6	P	Igual comentario
7	P	La respuesta es SI ó NO/No las planteadas. Cual es el enton# del
8	P	Debe indicarse las categorías
9	P	La respuesta es SI ó NO/No las planteadas.
10	P	Igual comentario
11	P	Igual comentario. Pregunta no asociada a respuestas
12	P	" " " " " " "
13	P	
14	P	
15	P	No deben y nunca?
16	P	No deberían ser canales?
17	P	y si no emplea?
18	P	y si no emplea ninguno?
19	P	Si no ha invertido?
20	P	
21	P	Si no tiene?
22	P	Qui son precios cómodos?
23	P	y si no es ninguno? u otro?
24	P	"



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

25	P	Qui significa? No se entiende? Replantear
26	P	Precios cómodos es una actividad? Revisar opciones
27	P	+
28	P	Y si no utiliza ninguno
29	P	Solo se puede marcar 1?
30	P	
31	P	Y si no obtiene?
32	P	"
33	P	puede ser más de 1 opción?
34	P	Esto se refiere a materia prima?
35	P	y si no ha tomado ninguno o más de 1?
36		No se entiende! A qui hace referencia?
37		"
38	P	
39	P	
40		Se responde con la 39 No?
41		Y si no utiliza tácticas?

f. 

Dra. Patricia Hernández

CC. 1757939204

Observación general: El título hace referencia al "Sector productivo en comercio", no entiendo a qui se refiere o es productivo o el comercio, o es sector lácteo como está en el encabezado del instrumento. Si es sector lácteo revisar las preguntas.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD

		CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD			
		O= OPTIMA	B= BUENA	R= REGULAR	D= DEFICIENTE
ITEMS	C	OBSERVACIONES			
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					

Revisar comentarios anteriores!



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

27	
28	
29	
30	
31	
32	
33	
34	
35	
36	
37	
38	
39	
40	
41	

Revisar comentarios anteriores!

f. 

Dra. Patricia Hernández

CC. 175739204



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

LENGUAJE

A= ADECUADO		LENGUAJE	I= INADECUADO
ITEMS	C	OBSERVACIONES	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			

Revisar contenidos anteriores!



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

28	
29	
30	
31	
32	
33	
34	
35	
36	
37	
38	
39	
40	
41	

Revisar comentarios anteriores!

f. 

Dra. Patricia Hernández

CC. 1257939204

Anexo 8: Aplicación del instrumento Negocio (N1)

Rosa Chugabarco / El Mayorista
1 año 8 meses

Facultad de Ciencias Administrativas
Carrera: Ingeniería en Comercio

INSTRUMENTO PARA EVALUAR IDEAS DE NEGOCIO EN EL SECTOR LÁCTEO DEL CANTÓN LATACUNGA MEDIANTE EL LIENZO CANVAS

N1

	CALIFICACIÓN				
	Excelente (5)	Medio Bueno (4)	Buena (3)	Regular (2)	Mala (1)
MÓDULO 1: PROPOSICIONES DE VALOR					
1. ¿Cubren sus clientes esta vacante respecto a su negocio?					X
2. ¿Cubren sus clientes (una actividad)?					X
3. ¿Qué tipo de producto ofrecen?	X				
4. ¿El producto que usted ofrece ha generado rentabilidad para su negocio?				X	
5. ¿Por qué sus clientes aprecian el producto que oferta?	X				
6. ¿De qué manera trata a su cliente a su cliente?	X				
7. ¿Debido a la atención que brinda en su negocio ha logrado captar más clientes o mantenerlos?	X				
8. ¿Del nivel de antigüedad su producto el consumidor?	X				
9. ¿Ha realizado inversiones a su negocio?					X
10. ¿Después de la inversión ha tenido aumento de los ventas?					X
MÓDULO 2: SEGMENTO DE CLIENTES					
11. ¿A qué tipo de cliente se dirige su negocio?	25	0	0	2	4
12. ¿Quiénes son sus clientes más importantes?	X		X		
13. ¿Qué son los bienes comunes a sus clientes?		X			
14. ¿Cómo caracteriza a sus clientes al momento de adquirir su producto?	X				
MÓDULO 3: CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN					
15. ¿Con qué frecuencia utiliza los medios de comunicación para promocionar su producto?					X
16. ¿Cuáles son los canales de distribución para hacer llegar su producto a los clientes?					X
17. ¿A través de qué medios de comunicación usted contacta a sus clientes?					X
18. ¿Qué canales de comunicación resulta ser de bajo costo y beneficioso para su negocio?		X			
MÓDULO 4: RELACIONES CON LOS CLIENTES					
19. ¿Qué tan seguido dialoga con sus clientes?	0	4	0	0	3
20. ¿Cuánto les interesa en promoción por medio de comunicación?					X
21. ¿Cuál es su estrategia para mantener a su cliente?		X			
22. ¿Cuáles son los beneficios que influyen en el consumidor para que adquiera sus productos?	X				
23. ¿Cómo conserva a su cliente?		X			
MÓDULO 5: ACTIVIDADES CLAVES					
24. ¿Qué hace para que el cliente sienta que es fundamental para su negocio?				X	
25. ¿Qué los beneficios le da la importancia que da a su cliente?		X			
26. ¿Qué actividades realiza para establecer una buena relación con sus clientes?				X	
MÓDULO 6: RECURSOS CLAVES					
27. ¿Qué recursos clave requiere para operar?	0	4	0	4	0
28. ¿Qué recursos utiliza para mantener a sus nuevos clientes y clientes fijos?					X
29. ¿Qué recurso tiene la ventaja competitiva?					X
MÓDULO 7: SOCIOS CLAVES					
30. ¿Quiénes son sus socios claves?	0	0	0	0	3
31. ¿Qué tan seguido obtiene financiamiento o crédito de sus proveedores?	X				
32. ¿Qué tipo de acuerdos le resulta convenientemente alcanzar con sus proveedores?		X			
33. ¿Cómo contribuyen sus socios en las responsabilidades de la empresa?			X		
	5	4	3	0	1

MÓDULO 8: ESTRUCTURA DE COSTOS

34. ¿Qué recursos clave son más costosos?
 35. ¿Cuál de las siguientes acciones le considera más importante las que usted haya tomado?
 36. ¿En el proceso productivo de cada uno es el caso más alto?
MÓDULO 9: FUENTES DE INGRESO
 37. ¿Cuál es el precio del producto con más frecuencia de consumo?
 38. ¿Qué tanto puede aumentar la empresa con los recursos de sí mismo?
 39. ¿Que tan rápido utilizó la fuerza para satisfacer personas?
 40. ¿Se financian antes de?
 41. ¿Qué técnicas de precio usa con sus clientes?
 42. ¿Cuál es la forma de pago en su negocio?

		X			
		X			
					X
0	0	6	0	1	
X					
	X				
			X		
	X				
X					
10	8	0	4	0	

Suma Total

$55 + 36 + 12 + 10 + 13 = 126$

[Grid of empty boxes for handwritten notes or answers]

Anexo 9: Aplicación del instrumento Negocio (N2)

Delta Típe 2 años 3 meses / Ubicación el Jallo
 Facultad de Ciencias Administrativas
 Carrera: Ingeniería en Comercio
INSTRUMENTO PARA EVALUAR IDEAS DE NEGOCIO EN EL SECTOR LÁCTEO DEL CANTÓN LA TACUNGA MEDIANTE EL LIENZO CANVAS

N2

	CALIFICACIÓN				
	Eminente (5)	Muy Bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo(1)
MÓDULO 1: PROPOSICIONES DE VALOR					
1. ¿Cuántos espárragos usará cuando prepare su negocio?					X
2. ¿Cuántos espárragos usará en su negocio?					X
3. ¿Qué tipo de producto ofrece?	X				
4. ¿El producto que usted ofrece le generará rentabilidad para su negocio?				X	
5. ¿Por qué sus clientes apreciarán el producto que oferta?	X				
6. ¿De qué manera trata a su cliente y a sus clientes?	X				
7. ¿Debido a la innovación que brinda en su negocio ha logrado captar más clientes o mantenerlos?			X		
8. ¿Qué necesidad satisface su producto al consumidor?	X				
9. ¿Ha realizado innovaciones a su negocio?					X
10. ¿Después de la innovación ha intentado aumentar de las ventas?					X
MÓDULO 2: SEGMENTO DE CLIENTES					
11. ¿A qué tipo de cliente se dirige su negocio?	20	0	3	2	4
12. ¿Quiénes son sus clientes más importantes?	X	X	X		
13. ¿Qué tan bien conoce a sus clientes?	X				
14. ¿Cómo caracteriza a sus clientes al momento de adquirir su producto?	X				
MÓDULO 3: CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN					
15. ¿Con qué frecuencia utiliza los medios de comunicación para promocionar su producto?	15	4	3	0	0
16. ¿Cuáles son los medios de distribución para hacer llegar su producto a los clientes?					X
17. ¿A través de qué medios de comunicación usted contacta a sus clientes?					X
18. ¿Qué canales de comunicación resulta ser de bajo costo y beneficioso para su negocio?					X
MÓDULO 4: RELACIONES CON LOS CLIENTES					
19. ¿Qué tan seguido dialoga con sus clientes?	0	0	0	0	4
20. ¿Cuánto ha invertido en promoción y/o medio de comunicación?					X
21. ¿Cuál es su estrategia para mantener a su cliente?			X		
22. ¿Cuáles son las beneficios que influyen en el consumidor para que adquiere su producto?					X
23. ¿Cómo conserva a su cliente?		X	X	X	
MÓDULO 5: ACTIVIDADES CLAVES					
24. ¿Qué hace para que el cliente piense que es fundamental para su negocio?			X	X	
25. ¿Qué tan beneficioso ha sido la importancia que da a su cliente?			X		
26. ¿Qué actividades realiza para establecer una buena relación con sus clientes?				X	
MÓDULO 6: RECURSOS CLAVES					
27. ¿Qué recurso clave requiere para operar?	0	0	6	4	0
28. ¿Qué recursos utiliza para mantener a sus nuevos clientes y clientes fijos?					X
29. ¿Qué recurso clave le resulta costoso?					X
MÓDULO 7: SOCIOS CLAVES					
30. ¿Quiénes son sus socios claves?	0	0	0	0	3
31. ¿Qué tan seguido obtiene financiamiento o crédito de sus proveedores?	X				
32. ¿Qué tipo de acuerdos le resulta conveniente alcanzar con sus proveedores?				X	
33. ¿Cómo contribuyen sus socios en las tareas/responsabilidades de la empresa?					X
	5	0	0	2	2

Anexo 10: Aplicación del instrumento Negocio (N3)

Julian Chicoza
1 año 1 mes Abicación La Laguna

Facultad de Ciencias Administrativas
Carrera: Ingeniería en Comercio

INSTRUMENTO PARA EVALUAR IDEAS DE NEGOCIO EN EL SECTOR LÁCTEO DEL CANTÓN LATACUNGA MEDIANTE EL LIENZO CANVAN

N3

	CALIFICACIÓN				
	Excelente (5)	Muy Bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
MÓDULO 1: PROPOSICIONES DE VALOR					
1. ¿Cuáles ventajas tiene nuestro negocio respecto al negocio?					X
2. ¿Cuáles ventajas tiene nuestra actividad?					X
3. ¿Qué tipo de productos ofrece?	X				
4. ¿El producto que usted ofrece ha generado rentabilidad para su negocio?				X	
5. ¿Por qué sus clientes aprecian el producto que ofrece?			X		
6. ¿De qué manera trata a su cliente o sus clientes?			X		
7. ¿Debido a la atención que brinda en su negocio ha logrado captar más clientes o mantenerlos?			X		
8. ¿Qué necesidad satisface su producto al consumidor?	X				
9. ¿Ha realizado innovaciones a su negocio?					X
10. ¿Después de la innovación ha tenido aumento de las ventas?					X
MÓDULO 2: SEGMENTO DE CLIENTES					
11. ¿A qué tipo de cliente se dirige su negocio?	10	0	9	2	4
12. ¿Quiénes son sus clientes más importantes?	X		X		
13. ¿Qué tan bien conoce a sus clientes?		X			
14. ¿Cómo interactúa u sus clientes al momento de adquirir su producto?	X				
MÓDULO 3: CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN					
15. ¿Con qué frecuencia utiliza los medios de comunicación para promocionar su producto?	10	4	3	0	0
16. ¿Cuáles son los medios de distribución para hacer llegar su producto a los clientes?					X
17. ¿A través de qué medios de comunicación usted contacta a sus clientes?					X
18. ¿Qué canales de comunicación resulta ser de bajo costo y beneficios para su negocio?					X
MÓDULO 4: RELACIONES CON LOS CLIENTES					
19. ¿Qué tan seguido dialoga con sus clientes?	0	0	0	0	4
20. ¿Cuánto ha invertido en promoción y/o medio de comunicación?			X		
21. ¿Cuál es su estrategia para mantener a su cliente?			X	X	
22. ¿Cuáles son los beneficios que influyen en el consumidor para que adquiera sus productos?					X
23. ¿Cómo conserva a su cliente?		X			
MÓDULO 5: ACTIVIDADES CLAVES					
24. ¿Qué hace para que el cliente sienta que es fundamental para su negocio?				X	
25. ¿Qué tan beneficioso ha sido la importancia que da a su cliente?			X		
26. ¿Qué actividades realiza para establecer una buena relación con sus clientes?			X		
MÓDULO 6: RECURSOS CLAVES					
27. ¿Qué recursos clave requiere para operar?	0	0	6	2	0
28. ¿Qué recursos utiliza para mantener a sus nuevos clientes y clientes fijos?			X		X
29. ¿Qué recurso clave le resulta costoso?					X
MÓDULO 7: SOCIOS CLAVES					
30. ¿Quiénes son sus socios claves?	0	0	3	0	3
31. ¿Qué tan seguido obtiene financiamiento u crédito de sus proveedores?	X				
32. ¿Qué tipo de acuerdos le resulta conveniente alcanzar con sus proveedores?	X				
33. ¿Cómo contribuyen sus socios en las áreas/responsabilidades de la empresa?			X		X
	10	0	3	0	2

Anexo 11: Aplicación del instrumento Negocio (N4)

Margoth Cayo / Ubicación San Sebastián 2 años 4 meses

Facultad de Ciencias Administrativas
Especialidad Ingeniería en Comercio

N4

INSTRUMENTO PARA EVALUAR IDEAS DE NEGOCIO EN EL SECTOR LÁCTEO DEL CANTÓN LA TACUENGA MEDIANTE EL LIENZO CANVAS

	CALIFICACIÓN				
	Excelente (5)	Medio Bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)
MÓDULO 1: PROPOSICIONES DE VALOR					
1. ¿Cuántos empleados tiene cuando empezó su negocio?					X
2. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?					X
3. ¿Qué tipo de productos ofrece?	X				
4. ¿El producto que usted ofrece ha generado rentabilidad para su negocio?			X		
5. ¿Por qué sus clientes aprecian el producto que ofrece?	X				
6. ¿De qué manera trata a usted a su cliente?	X				
7. ¿Debido a la atención que brinda en su negocio ha logrado captar más clientes o mantenerlos?			X		
8. ¿Qué necesidad satisface su producto al consumidor?	X				
9. ¿Ha realizado innovaciones a su negocio?					X
10. ¿Después de la innovación ha tenido aumento de las ventas?					X
MÓDULO 2: SEGMENTO DE CLIENTES					
11. ¿A qué tipo de cliente va dirigido su negocio?	20	0	6	0	4
12. ¿Quiénes son sus clientes más importantes?	X		X		
13. ¿Qué tan bien conoce a sus clientes?		X			
14. ¿Cómo caracteriza a sus clientes al momento de adquirir su producto?	X				
MÓDULO 3: CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN					
15. ¿Con qué frecuencia utiliza los medios de comunicación para promocionar su producto?					X
16. ¿Cuáles son los canales de distribución para hacer llegar su producto a los clientes?					X
17. ¿A través de qué medios de comunicación usted contacta a sus clientes?					X
18. ¿Qué canales de comunicación resulta ser de bajo costo y beneficioso para su negocio?			X		
MÓDULO 4: RELACIONES CON LOS CLIENTES					
19. ¿Qué tan seguido dialoga con sus clientes?	0	0	3	0	3
20. ¿Cuánto ha invertido en promoción y/o medio de comunicación?				X	
21. ¿Cuál es su estrategia para mantener a sus clientes?			X		
22. ¿Cuáles son los beneficios que influyen en el consumidor para que adquiera sus productos?			X		
23. ¿Cómo conversa a su cliente?		X			
MÓDULO 5: ACTIVIDADES CLAVES					
24. ¿Qué hace para que el cliente sienta que es fundamental para su negocio?				X	
25. ¿Qué tan beneficioso ha sido la importancia que da a su cliente?			X		
26. ¿Qué actividades realiza para establecer una buena relación con sus clientes?				X	
MÓDULO 6: RECURSOS CLAVES					
27. ¿Qué recursos clave requiere para operar?	0	0	3	4	0
28. ¿Qué recursos utiliza para mantener a sus nuevos clientes y clientes fijos?			X	X	X
29. ¿Qué recurso clave le resulta costoso?					X
MÓDULO 7: SOCIOS CLAVES					
30. ¿Quiénes son sus socios claves?	0	0	3	2	3
31. ¿Qué tan seguido obtiene financiamiento o créditos de sus proveedores?	X				
32. ¿Qué tipo de acuerdos le resulta conveniente alcanzar con sus proveedores?	X				
33. ¿Cómo contribuyen sus socios en las tareas/responsabilidades de la empresa?			X		X
	10	0	3	0	2

Anexo 12: Aplicación del instrumento Negocio (N5)

Myriam Huiso / Ubicación el mayoñola 3 años 2 meses.

Facultad de Ciencias Administrativas
Carrera: Ingeniería en Comercio

INSTRUMENTO PARA EVALUAR IDEAS DE NEGOCIO EN EL SECTOR LÁCTEO DEL CANTÓN LA TACUÑA MEDIANTE EL LIENZO CANVAS

N5

	CALIFICACIÓN				
	Excelente (5)	Medio Bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Mala (1)
MÓDULO 1: PRODUCCIONES DE VALOR					
1. ¿Cuáles empresas usas cuando especial tu negocio?					X
2. ¿Cuáles empresas son actúan en tu?					X
3. ¿Qué tipo de producto ofrece?	X				
4. ¿El producto que usted ofrece ha generado rentabilidad para su negocio?		X			
5. ¿Por qué sus clientes aprecian el producto que ofrece?		X			
6. ¿De qué manera trata a clientes a su cliente?	X				
7. ¿Debido a la posición que brinda en su negocio ha logrado captar más clientes a mantenerlos?		X			
8. ¿Qué necesidad satisface su producto al consumidor?	X				
9. ¿Ha realizado innovaciones a su negocio?				X	
10. ¿Después de la innovación ha tenido aumento de las ventas?				X	
MÓDULO 2: SEGMENTO DE CLIENTES					
11. ¿A qué tipo de cliente va dirigido su negocio?	15	12	0	4	2
12. ¿Qué tipo son sus clientes más importantes?	X		X		
13. ¿Qué tan bien conoce a sus clientes?		X			
14. ¿Cómo caracteriza a sus clientes al momento de adquirir su producto?	X				
MÓDULO 3: CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN					
15. ¿Con qué frecuencia utiliza los medios de comunicación para promocionar su producto?					X
16. ¿Cuáles son los medios de distribución para hacer llegar su producto a los clientes?					X
17. ¿A través de qué medios de comunicación usted contacta a sus clientes?					X
18. ¿Qué canales de comunicación resultan ser de bajo costo y beneficioso para su negocio?		X			
MÓDULO 4: RELACIONES CON LOS CLIENTES					
19. ¿Qué tan seguido dialoga con sus clientes?	0	4	0	0	3
20. ¿Cuánto ha invertido en promoción y/o media de comunicación?		X		X	
21. ¿Cuál es su estrategia para mantener a su cliente?			X		
22. ¿Cuáles son los beneficios que influyen en el consumidor para que adquiera sus productos?	X				
23. ¿Cómo conversa a su cliente?		X			
MÓDULO 5: ACTIVIDADES CLAVES					
24. ¿Qué hace para que el cliente sienta que es fundamental para su negocio?		X			
25. ¿Qué tan beneficioso le rinde la importancia que da a su cliente?		X			
26. ¿Qué actividades realiza para establecer una buena relación con sus clientes?				X	
MÓDULO 6: RECURSOS CLAVES					
27. ¿Qué recursos clave requiere para operar?	0	8	0	2	0
28. ¿Qué recursos utiliza para mantener a sus nuevos clientes y clientes fijos?	X				
29. ¿Qué recurso clave le resulta costoso?		X		X	
MÓDULO 7: SOCIOS CLAVES					
30. ¿Quiénes son sus socios claves?	5	8	0	4	0
31. ¿Qué tan seguido obtiene financiamiento o crédito de sus proveedores?		X			X
32. ¿Qué tipo de acuerdos le resulta conveniente alcanzar con sus proveedores?		X			
33. ¿Cómo contribuyen sus socios en las tareas/responsabilidades de la empresa?			X		
	0	8	3	0	1

Anexo 13: Aplicación del instrumento Negocio (N6)

Magdalena Criollo / 2 años 6 meses - ubicación al zolito

Facultad de Ciencias Administrativas
Carrera: Ingeniería en Comercio

N6

INSTRUMENTO PARA EVALUAR IDEAS DE NEGOCIO EN EL SECTOR LÁCTEO DEL CANTÓN LATACUNGA MEDIANTE EL LIENZO CANVAS

	CALIFICACIÓN				
	Excelente (5)	Medio Bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Mala (1)
MÓDULO 1: PROPOSICIONES DE VALOR					
1. ¿Cuántos empleados tiene tu negocio?					X
2. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?					X
3. ¿Qué tipo de producto ofrece?	X				
4. ¿El producto que usted ofrece ha generado rentabilidad para su negocio?				X	
5. ¿Por qué sus clientes aprecian el producto que ofrece?	X				
6. ¿De qué número más o menos a su cliente?	X				
7. ¿Debido a la atención que brinda en su negocio ha logrado captar más clientes o proveedores?			X		
8. ¿Qué necesidad satisface su producto al consumidor?	X				
9. ¿Ha realizado innovaciones a su negocio?				X	
10. ¿Después de la implementación ha resultado exitosa de las ventas?					X
MÓDULO 2: SEGMENTO DE CLIENTES					
11. ¿A qué tipo de cliente se dirige su negocio?	20	0	3	4	3
12. ¿Quiénes son sus clientes más importantes?		X			
13. ¿Qué tan bien conoce a sus clientes?	X				
14. ¿Cómo caracteriza a sus clientes al momento de adquirir su producto?	X				
MÓDULO 3: CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN					
15. ¿Con qué frecuencia utiliza los medios de comunicación para promocionar su producto?					X
16. ¿Cuáles son los medios de distribución para hacer llegar su producto a los clientes?	X				
17. ¿A través de qué medios de comunicación usted contacta a sus clientes?					X
18. ¿Qué canales de comunicación resulta ser de bajo costo y beneficioso para su negocio?					X
MÓDULO 4: RELACIONES CON LOS CLIENTES					
19. ¿Qué tan seguido dialoga con sus clientes?	5	0	0	0	3
20. ¿Cuánto ha invertido en promoción y/o medio de comunicación?		X			
21. ¿Cuál es su estrategia para mantener a su cliente?		X		X	
22. ¿Cuáles son los beneficios que influyen en el consumidor para que adquiera sus productos?	X				X
23. ¿Cómo conserva a su cliente?		X			
MÓDULO 5: ACTIVIDADES CLAVES					
24. ¿Qué hace para que el cliente sienta que es fundamental para su negocio?		X			
25. ¿Qué tan beneficioso ha sido la importancia que da a su cliente?			X		
26. ¿Qué actividades realiza para establecer una buena relación con sus clientes?				X	
MÓDULO 6: RECURSOS CLAVES					
27. ¿Qué recursos clave requiere para operar?	0	4	3	2	0
28. ¿Qué recursos utiliza para mantener a sus nuevos clientes y clientes fijos?	X				
29. ¿Qué recurso clave le resulta costoso?		X			
MÓDULO 7: SOCIOS CLAVES					
30. ¿Quiénes son sus socios claves?	5	8	0	0	0
31. ¿Qué tan seguido obtiene financiamiento o crédito de sus proveedores?		X			
32. ¿Qué tipo de acuerdos le resulta conveniente alcanzar con sus proveedores?		X			
33. ¿Cómo contribuyen sus socios en las tareas/responsabilidades de la empresa?			X		
	0	8	3	0	1

Anexo 14: Aplicación del instrumento Negocio (N7)

Facultad de Ciencias Administrativas
Carrera: Ingeniería en Comercio

INSTRUMENTO PARA EVALUAR IDEAS DE NEGOCIO EN EL SECTOR LÁCTEO DEL CANTÓN LA TACUNGA MEDIANTE EL LIENZO CANVAS

N7

Facultad Lema
ubicación con abstracción / 1 año 8 meses.

MÓDULO 1: PROPOSICIONES DE VALOR

1. ¿Cuáles es/son los/as valores que ofrece tu negocio?
 2. ¿Cuáles es/son los/as ventajas?
 3. ¿Qué tipo de producto ofrece?
 4. ¿El producto que ofrece genera rentabilidad para su negocio?
 5. ¿Por qué sus clientes aprecian el producto que ofrece?
 6. ¿De qué manera trata a sus clientes?
 7. ¿Debido a la naturaleza que brinda en su negocio ha logrado captar más clientes o mantenerlos?
 8. ¿Qué necesidad satisface su producto el consumidor?
 9. ¿Ha realizado inversiones a su negocio?
 10. ¿Después de la inversión ha tenido aumento de las ventas?

CALIFICACIÓN				
Excelente (5)	Medio Bueno (4)	Buena (3)	Regular (2)	Mala (1)
				X
				X
X				
		X		
X				
			X	
		X		
X				
				X
				X
15	0	6	2	4

MÓDULO 2: SEGMENTO DE CLIENTES

11. ¿A qué tipo de cliente se dirige su negocio?
 12. ¿Cuáles son sus clientes más importantes?
 13. ¿Qué tan bien conoce a sus clientes?
 14. ¿Cómo concierne a sus clientes al momento de adquirir su producto?

		X		
X				
		X		
X				
10	0	6	0	0

MÓDULO 3: CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

15. ¿Con qué frecuencia utiliza las medias de comunicación para promocionar su producto?
 16. ¿Cuáles son las medias de distribución para hacer llegar su producto a los clientes?
 17. ¿A través de qué medias de comunicación usual contacta a sus clientes?
 18. ¿Qué canales de comunicación resulta ser de bajo costo y beneficioso para su negocio?

				X
				X
				X
				X
0	0	0	0	4

MÓDULO 4: RELACIONES CON LOS CLIENTES

19. ¿Qué tan seguido dialoga con sus clientes?
 20. ¿Cuánto ha invertido en promoción y/o medias de comunicación?
 21. ¿Cuál es su estrategia para mantener a su cliente?
 22. ¿Cuáles son los beneficios que influyen en el consumidor para que adquiere su producto?
 23. ¿Cómo concierne a su cliente?

	X			
				X
		X		
		X		
0	8	6	0	1

MÓDULO 5: ACTIVIDADES CLAVES

24. ¿Qué hace para que el cliente sienta que es fundamental para su negocio?
 25. ¿Qué tan beneficioso ha sido la importancia que da a su cliente?
 26. ¿Qué actividades realiza para establecer una buena relación con su cliente?

			X	
	X			
			X	
0	4	0	4	0

MÓDULO 6: RECURSOS CLAVES

27. ¿Qué recursos clave requiere para operar?
 28. ¿Qué recursos utiliza para mantener a sus nuevos clientes y clientes fijos?
 29. ¿Qué recurso clave le resulta costoso?

				X
				X
				X
0	0	0	0	3

MÓDULO 7: SOCIOS CLAVES

30. ¿Qué tan seguido obtiene financiamiento o créditos de sus proveedores?
 31. ¿Qué tan seguido obtiene financiamiento o créditos de sus proveedores?
 32. ¿Qué tipo de acuerdos le resulta convenientes alcanzar con sus proveedores?
 33. ¿Cómo contribuyen sus socios en las áreas/responsabilidades de la empresa?

		X		
	X			
		X		X
0	4	6	2	1

Anexo 15: Aplicación del instrumento Negocio (N8)

3 años
Lucía Pucj / Ubicación el Jallo

Facultad de Ciencias Administrativas
Carrera: Ingeniería en Comercio

INSTRUMENTO PARA EVALUAR IDEAS DE NEGOCIO EN EL SECTOR LÁCTEO DEL CANTÓN LATACUNGA MEDIANTE EL LIENZO CANVAS

N8

	CALIFICACIÓN				
	Excelente (5)	Muy Bueno (4)	Buena (3)	Regular (2)	Mala (1)
MÓDULO 1: PROPOSICIONES DE VALOR					
1. ¿Cuáles empleadas en su negocio?					X
2. ¿Cuáles empleadas tiene actualmente?					X
3. ¿Qué tipo de productos ofrece?	X				
4. ¿El producto que usted ofrece ha generado rentabilidad para su negocio?			X		
5. ¿Por qué sus clientes aprecian el producto que ofrece?	X				
6. ¿De qué manera trata a su cliente?	X				
7. ¿Debido a la atención que brinda en su negocio ha logrado captar más clientes o suscriptores?		X			
8. ¿Qué necesidad satisface su producto o sus servicios?	X				
9. ¿Ha resultado innovadora su negocio?					X
10. ¿Después de la innovación ha tenido aumento de las ventas?					X
MÓDULO 2: SEGMENTO DE CLIENTES					
11. ¿A qué tipo de cliente se dirige su negocio?	20	4	3	0	4
12. ¿Qué tan satisfechos son sus clientes con sus productos?		X	X		
13. ¿Qué tan bien conoce a sus clientes?		X			
14. ¿Cómo caracteriza a sus clientes al momento de adquirir su producto?	X				
MÓDULO 3: CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN					
15. ¿Con qué frecuencia utiliza los medios de comunicación para promocionar su producto?	5	2	3	0	0
16. ¿Cuáles son los medios de distribución para hacer llegar su producto a los clientes?			X		
17. ¿A través de qué medios de comunicación usted contacta a sus clientes?					X
18. ¿Qué canales de comunicación resulta ser de bajo costo y beneficioso para su negocio?			X		
MÓDULO 4: RELACIONES CON LOS CLIENTES					
19. ¿Qué tan seguido dialoga con sus clientes?	0	0	6	0	2
20. ¿Cuáles ha ocurrido en promoción por medio de comunicación?			X		
21. ¿Cuál es su estrategia para mantener a sus clientes?			X	X	
22. ¿Cuáles son los beneficios que influyen en el consumidor para que adquieran sus productos?	X			X	
23. ¿Cómo conversa a su cliente?		X	X		
MÓDULO 5: ACTIVIDADES CLAVES					
24. ¿Qué hace para que el cliente sienta que es fundamental para su negocio?				X	
25. ¿Qué tan beneficioso ha sido la importancia que da a su cliente?			X		
26. ¿Qué actividades realiza para establecer una buena relación con sus clientes?				X	
MÓDULO 6: RECURSOS CLAVES					
27. ¿Qué recursos clave requiere para operar?	0	0	3	4	0
28. ¿Qué recursos utiliza para mantener a sus nuevos clientes y clientes fijos?		X			X
29. ¿Qué recurso clave le resulta costoso?		X			
MÓDULO 7: SOCIOS CLAVES					
30. ¿Qué tan satisfechos son sus socios claves?	0	5	0	2	1
31. ¿Qué tan seguido obtiene financiamiento o crédito de sus proveedores?	X				
32. ¿Qué tipo de acuerdos le resulta conveniente alcanzar con sus proveedores?		X			
33. ¿Cómo contribuyen sus socios en las tareas/responsabilidades de la empresa?			X		
	5	4	3	0	1

MÓDULO 8: ESTRUCTURA DE COSTOS

14. ¿Qué empresa tiene sus más costos? *

15. ¿Cuál de las siguientes industrias la consideras más importante- las que más haya tomado?

				X	
X					

16. ¿En el proceso productivo de cuánto es el costo más alto?

MÓDULO 9: FUENTES DE INGRESO

17. ¿Cuál es el precio del producto con más frecuencia de consumo?

18. ¿Qué tanto puede mantenerse la empresa con los recursos de sí misma?

19. ¿Que tan seguido utilizan la fuerza para solicitar préstamos?

20. ¿Se financian/son préstamos de?

41. ¿Qué táctica de precio usa con sus clientes?

42. ¿Cuál es la forma de pago en su negocio?

5	0	0	2	1
	X			
		X		
			X	
				X
X				
X				

10	4	3	2	1
----	---	---	---	---

Suma Total 50 32 30 14 10 = 136 //

X					
X					
5	0	0	2	1	
	X				
		X			
			X		
				X	
X					
X					
		X			
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					
		X			
			X		
				X	
1	0	0	2	1	
X					
X					

Anexo 16: Aplicación del instrumento Negocio (N9)

Facultad de Ciencias Administrativas
Carrera: Ingeniería en Comercio

INSTRUMENTO PARA EVALUAR IDEAS DE NEGOCIO EN EL SECTOR LÁCTEO DEL CANTÓN LATACUNGA MEDIANTE EL LIENZO CANVAS

N9

Manuel Moracho / El Hoyo 2 años 11 meses

MÓDULO 1: PROPOSICIONES DE VALOR

1. ¿Cuáles ventajas ofrece su negocio respecto a sus socios?
2. ¿Cuáles ventajas ofrece sus servicios?
3. ¿Qué tipo de productos ofrece?
4. ¿El producto que usted ofrece ha generado rentabilidad para su negocio?
5. ¿Por qué sus clientes aprecian el producto que ofrece?
6. ¿No qué ventaja más acentúa a su cliente?
7. ¿Debido a la atención que brinda a su negocio ha logrado captar más clientes o más socios?
8. ¿Qué ventajas resaltan su producto al consumidor?
9. ¿Ha realizado inversiones a su negocio?
10. ¿Después de la inversión ha tenido aumento de las ventas?

MÓDULO 2: SEGMENTO DE CLIENTES

11. ¿A qué tipo de cliente se dirige su negocio?
12. ¿Quiénes son sus clientes más importantes?
13. ¿Qué tan bien conoce a sus clientes?
14. ¿Cómo convencer a sus clientes al momento de adquirir su producto?

MÓDULO 3: CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

15. ¿Con qué frecuencia utiliza los medios de comunicación para promocionar su producto?
16. ¿Cuáles son los medios de distribución para hacer llegar su producto a los clientes?
17. ¿A través de qué medios de comunicación usted contacta a sus clientes?
18. ¿Qué canales de comunicación resultan ser de bajo costo y beneficioso para su negocio?

MÓDULO 4: RELACIONES CON LOS CLIENTES

19. ¿Qué tan seguido dialoga con sus clientes?
20. ¿Cuánto ha invertido en promoción y/o medios de comunicación?
21. ¿Cuál es su estrategia para venderle a su cliente?
22. ¿Cuáles son los beneficios que influyen en el consumidor para que adquiere su producto?
23. ¿Cómo convence a su cliente?

MÓDULO 5: ACTIVIDADES CLAVES

24. ¿Qué hace para que el cliente sienta que es fundamental para su negocio?
25. ¿Qué tan beneficiosa ha sido la importancia que da a su cliente?
26. ¿Qué actividades realiza para establecer una buena relación con sus clientes?

MÓDULO 6: RECURSOS CLAVES

27. ¿Qué recursos clave requiere para operar?
28. ¿Qué recursos utiliza para mantener a sus nuevos clientes y clientes fijos?
29. ¿Qué recursos clave le resulta costoso?

MÓDULO 7: SOCIOS CLAVES

30. ¿Quiénes son sus socios claves?
31. ¿Qué tan seguido obtiene financiamiento o crédito de sus proveedores?
32. ¿Qué tipo de acuerdos le resulta costoso alcanzar con sus proveedores?
33. ¿Cómo contribuyen sus socios en las tareas/responsabilidades de la empresa?

CALIFICACIÓN				
Excelente (5)	Medio-Buena (4)	Buena (3)	Regular (2)	Mala (1)
				X
				X
X				
			X	
		X	X	
X				
		X		
X				
				X
				X
15 0 6 4 4				
			X	
X		X		
			X	
X				
10 0 3 4 0				
				X
				X
			X	
				X
0 0 0 2 3				
				X
				X
		X		
		X		
	X			
0 4 6 0 2				
X				
			X	
	X			
5 4 0 2 0				
			X	X
			X	
				X
0 0 0 4 2				
X				
				X
	X			
		X		X
5 4 3 0 1				

Anexo 17: Aplicación del instrumento Negocio (N10)

Piedra Zamba
1 año 2 meses / La Laguna

Facultad de Ciencias Administrativas
Carrera: Ingeniería en Comercio

INSTRUMENTO PARA EVALUAR IDEAS DE NEGOCIO EN EL SECTOR LÁCTEO DEL CANTÓN LATACUNGA MEDIANTE EL LIENZO CANVAS

N 10

	CALIFICACIÓN				
	Excelente (5)	Muy Bueno (4)	Buena (3)	Regular (2)	Mala (1)
MÓDULO 1: PROPOSICIONES DE VALOR					
1. ¿Cuáles emplearía más cuando necesite un espacio?					X
2. ¿Cuáles emplearía más actualmente?					X
3. ¿Qué tipo de producto ofrece?	X				
4. ¿El producto que usted ofrece ha generado rentabilidad para su negocio?				X	
5. ¿Por qué sus clientes aprecian el producto que oferta?	X				
6. ¿De qué manera maneja quejas a su cliente?				X	
7. ¿Debido a la atención que brinda en su negocio ha logrado captar más clientes o mantenerlos?			X		
8. ¿Qué necesidad satisfizo en productos al consumidor?	X				
9. ¿Ha realizado innovaciones a su negocio?					X
10. ¿Después de la innovación ha tenido aumento de las ventas?					X
MÓDULO 2: SEGMENTO DE CLIENTES					
11. ¿A qué tipo de clientes se dirige su negocio?	15	0	3	4	4
12. ¿Quiénes son sus clientes más importantes?	X			X	
13. ¿Qué tan bien conoce a sus clientes?			X		
14. ¿Cómo convencer a sus clientes al momento de adquirir su producto?	X				
MÓDULO 3: CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN					
15. ¿Con qué frecuencia utiliza los medios de comunicación para promocionar su producto?		0	3	2	0
16. ¿Cuáles son los medios de distribución para hacer llegar su producto a los clientes?					X
17. ¿A través de qué medios de comunicación usted contacta a sus clientes?					X
18. ¿Qué canales de comunicación resulta ser de bajo costo y beneficioso para su negocio?					X
MÓDULO 4: RELACIONES CON LOS CLIENTES					
19. ¿Qué tan seguido dialoga con sus clientes?	0	0	0	0	4
20. ¿Cuánto ha invertido en promoción y/o medios de comunicación?				X	
21. ¿Cuál es su estrategia para mantener a su cliente?		X			X
22. ¿Cuáles son los beneficios que influyen en el consumidor para que adquiera su producto?	X				
23. ¿Cómo convence a su cliente?		X		X	
MÓDULO 5: ACTIVIDADES CLAVES					
24. ¿Qué hace para que el cliente sienta que es fundamental para su negocio?	5	0	0	4	1
25. ¿Qué tan beneficioso ha sido la importancia que da a su cliente?				X	
26. ¿Qué actividades realiza para establecer una buena relación con sus clientes?			X		
MÓDULO 6: RECURSOS CLAVES					
27. ¿Qué recursos clave requiere para operar?	0	0	3	4	0
28. ¿Qué recursos utiliza para mantener a sus nuevos clientes y clientes fijos?					X
29. ¿Qué recurso clave le resulta costoso?		X			
MÓDULO 7: SOCIOS CLAVES					
30. ¿Qué tan seguido obtiene financiamiento o créditos de sus proveedores?	0	4	0	0	2
31. ¿Qué tan seguido obtiene financiamiento o créditos de sus proveedores?			X		
32. ¿Qué tipo de acuerdos le resulta convenientes alcanzar con sus proveedores?					X
33. ¿Cómo contribuyen sus socios en las actividades/multitud de la empresa?			X		X
	0	0	6	0	3

MÓDULO 8: ESTRUCTURA DE COSTOS

- 34. ¿Qué receta clase son más costosa?
- 35. ¿Cuál de las siguientes acciones le consideras más importante las que usted haya tomado?
- 36. ¿En el proceso productivo de cuáles es el costo más alto?

MÓDULO 9: FUENTES DE INGRESO

- 37. ¿Cuál es el precio del producto con más frecuencia de consumo?
- 38. ¿Qué tanto puede mantenerse la empresa con las recetas de si mismo?
- 39. ¿Que tan seguido utilizó la banca para solicitar préstamos?
- 40. ¿Su financiamiento proviene del?
- 41. ¿Qué sistema de precio usa con sus clientes?
- 42. ¿Cuál es la forma de pago en su negocio?

		X		
		X	X	
				X

X				
		X		
			X	
	X		X	
X				

0 0 6 2 1

Suma Total 40 16 24 20 15 = 115 //

Handwritten response grids for questions 34-42. Each question has a grid with columns labeled 0, 1, 2, 3, 4, 5. The grids contain 'X' marks indicating the selected response for each question.

Handwritten notes and a circular logo at the top right. The notes include "cómo está el negocio" and "impulso al comercio". The circular logo contains the letters "LBI".

Anexo 18: Aplicación del instrumento Negocio (N11)

N11

Escuela Politécnica del Magdalena / 2 años 7 meses

Facultad de Ciencias Administrativas
Carrera: Ingeniería en Comercio

INSTRUMENTO PARA EVALUAR IDEAS DE NEGOCIO EN EL SECTOR LÁCTEO DEL CANTÓN LATACUNGA MEDIANTE EL LIENZO CANVAS

MÓDULO 1: PROPOSICIONES DE VALOR

1. ¿Cuántos empleados tiene cuando empezó su negocio?
2. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?
3. ¿Qué tipo de productos ofrecen?
4. ¿El producto que usted ofrece ha generado rentabilidad para su negocio?
5. ¿Por qué sus clientes aprecian el producto que ofrece?
6. ¿De qué manera maneja a su cliente?
7. ¿Difícil o la atención que brinda en su negocio ha logrado captar más clientes o mantenerlos?
8. ¿Qué necesidad satisfizo su producto al consumidor?
9. ¿Ha realizado innovaciones a su negocio?
10. ¿Después de la innovación ha tenido aumento de las ventas?

MÓDULO 2: SEGMENTO DE CLIENTES

11. ¿A qué tipo de clientes se dirige su negocio?
12. ¿Quiénes son sus clientes más importantes?
13. ¿Qué tan bien conoce a sus clientes?
14. ¿Cómo convencer a sus clientes al momento de adquirir su producto?

MÓDULO 3: CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

15. ¿Con qué frecuencia utiliza las medias de comunicación para promocionar su producto?
16. ¿Cuáles son las medias de distribución para hacer llegar su producto a los clientes?
17. ¿A través de qué medias de comunicación usted contacta a sus clientes?
18. ¿Qué canales de comunicación resulta ser de bajo costo y beneficioso para su negocio?

MÓDULO 4: RELACIONES CON LOS CLIENTES

19. ¿Qué tan seguido dialoga con sus clientes?
20. ¿Cuánto ha invertido en promoción y/o medias de comunicación?
21. ¿Cuál es su estrategia para mantener a su cliente?
22. ¿Cuáles son los beneficios que ofrecen en el consumidor para que adquiera su producto?
23. ¿Cómo convencer a su cliente?

MÓDULO 5: ACTIVIDADES CLAVES

24. ¿Qué hace para que el cliente sienta que es fundamental para su negocio?
25. ¿Qué tan beneficioso ha sido la importancia que da a su cliente?
26. ¿Qué actividades realiza para establecer una buena relación con sus clientes?

MÓDULO 6: RECURSOS CLAVES

27. ¿Qué recursos clave requiere para operar?
28. ¿Qué recursos utiliza para mantener a sus nuevos clientes y clientes fijos?
29. ¿Qué recurso clave le resulta costoso?

MÓDULO 7: SOCIOS CLAVES

30. ¿Quiénes son sus socios claves?
31. ¿Qué tan seguido obtiene financiamiento o créditos de sus proveedores?
32. ¿Qué tipo de acuerdos le resulta conveniente alcanzar con sus proveedores?
33. ¿Cómo contribuyen sus socios en las áreas/responsabilidades de la empresa?

CALIFICACIÓN				
Excelente (5)	Med. Bueno (4)	Buena (3)	Regular (2)	Mala (1)
				X
				X
X				
			X	
X				
	X			
	X			
X				
			X	
				X
5	4	0	4	3
X			X	
X	X			
X				
10	4	0	2	0
				X
				X
				X
		X		
0	0	3	0	3
	X			
			X	
		X		
X				
			X	
5	4	0	4	0
X				X
	X			
			X	
X				
		X		
				X
0	0	3	0	3
X				
	X			
		X	X	X
5	4	3	2	2

Anexo 19: Codificación diseñada por los investigadores

Facultad de Ciencias Administrativas
 Carrera: Ingeniería en Comercio
 INSTRUMENTO PARA EVALUAR IDEAS DE NEGOCIO EN EL SECTOR
 LÁCTEO DEL CANTÓN LATACUNGA MEDIANTE EL LIENZO CANVAS
 CODIFICACIÓN INVESTIGADORES

MÓDULO 1: PROPOSICIONES DE VALOR

1. ¿Cuántos empleados tenía cuando empezó su negocio?

1 a 9	1
10 a 49	2
50 a 99	3
100 a 99	4
200 en adelante	5

2. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?

1 a 9	1
10 a 49	2
50 a 99	3
100 a 99	4
200 en adelante	5

3. ¿Qué tipo de producto ofrecen?

Alimentos altamente procesados	5
Alimentos procesados	4
Alimentos mínimamente procesados	3
Alimentos naturales (no procesados)	2
Ingredientes Culinarios	1

4. ¿El producto que usted ofrece ha generado rentabilidad para su negocio?

Excelente Rentabilidad	5
Muy Buena Rentabilidad	4
Buena Rentabilidad	3
Rentabilidad	2
Baja Rentabilidad	1

5. ¿Por qué sus clientes aprecian el producto que oferta?

Relación precio/calidad	5
Beneficios	4
Atención	3
Ambiente	2
Cantidad	1

6. ¿De qué manera trata o atiende a su cliente?

Amable	5
--------	---

Eficaz ✓	4
Comer	3
Paciente	2
Indiferente	1

7. ¿Debido a la atención que brinda en su negocio ha logrado captar más clientes o mantenerlos?

Totalmente ✓	5
En gran medida ✓	4
Regular	3
Poco	2
Muy Poco	1

8. ¿Qué necesidad satisface su producto al consumidor?

Fisiológicas (Alimentación - Salud) ✓	5
Seguridad (Vivienda)	4
Sociales (Afecto)	3
Autoestima (Reconocimiento - Respeto)	2
Autorrealización (Desarrollo Potencial)	1

9. ¿Ha realizado innovaciones a su negocio?

Mensual	5
Trimestral	4
Semestral ✓	3
Anual ✓	2
A Vezes	1

10. ¿Después de la innovación ha tenido aumento de las ventas?

80% - 100%	5
61% - 80%	4
41% - 60%	3
21% - 40%	2
0 - 20% ✓	1

MÓDULO 2: SEGMENTO DE CLIENTES

11. ¿A qué tipo de cliente se dirigió su negocio?

Geográfica (Países, estados, regiones, ciudades)	5
Demográfica (Edad, etapa del ciclo de vida y género)	4
Socioeconómicos (Nivel de ingresos, estilo de vida)	3
Psicográfica (Clase social, estilo de vida o personalidad) ✓	2
Conductual (Ocasiones, beneficios, usos o respuestas)	1

12. ¿Quiénes son sus clientes más importantes?

Adultos (35-64 años) ✓	5
Adultos Jóvenes (18-35 años)	4

Tercera Edad (65 años en adelante)	3
Adolescentes (14-17 años)	2
Niños (5-13 años)	1

13.- ¿Qué tan bien conoce a sus clientes?

Considerablemente lo conozco	3
Algo <input checked="" type="checkbox"/>	4
Poco	3
Muy poco	2
Casi Nada	1

14. ¿Cómo caracteriza a sus clientes al momento de adquirir su producto?

Satisfecho <input checked="" type="checkbox"/>	5
Crítico	4
Reservado	3
Indeciso	2
Insatisfecho	1

MÓDULO 3: CANALES *

15.- ¿Con qué frecuencia utiliza los medios de comunicación para promocionar su producto?

Muy frecuentemente	5
Frecuentemente	4
Moderada Frecuencia	3
Poca Frecuencia	2
No lo Uso <input checked="" type="checkbox"/>	1

16. ¿Cuáles son los medios de distribución para hacer llegar su producto a los clientes?

Exportación	5
Canal Agente/Intermediario o Canal 4 (del Productor o Fabricante a los Agentes Intermediarios, de éstos a los Mayoristas, de éstos a los Detallistas y de éstos a los Consumidores)	4
Canal Mayorista o Canal 3 (del Productor o Fabricante a los Mayoristas, de éstos a los Detallistas y de éstos a los Consumidores)	3
Canal Detallista o Canal 2 (Del productor o fabricante a los detallistas y de éstos al consumidor)	2
Canal Directo o Canal 1 (Del productor o fabricante al consumidor) <input checked="" type="checkbox"/>	1

17. ¿A través de qué medios de comunicación usted contacto a sus clientes?

Televisión / Radio	5
Medios Impresos	4
Publicidad Volante	3
Redes Sociales	2
Personalmente	1

18. ¿Qué canales de comunicación resulta ser de bajo costo y beneficioso para su negocio?

Planes de Negocio	5
Informes Anuales	4
Boletines de Noticia	3
Circulo de Calidad	2
Trabajo en Equipo	1

✓ **MÓDULO 4: RELACIONES CON LOS CLIENTES ***

19. ¿Qué tan seguido dialoga con sus clientes?

Todo el tiempo ✓	5
Frecuentemente ✓	4
A veces	3
De vez en cuando	2
Casi Nunca	1

20. ¿Cuánto ha invertido en promoción y/o medios de comunicación?

\$10.000 en adelante	5
\$6.001 a \$10.000	4
\$3.001 a \$6.000 ✓	3
\$1.000 a \$3.000	2
0 a \$100	1

21. ¿Cuál es su estrategia para mantener a su cliente?

Innovación	5
Ofreciendo más de lo que esperan ✓	4
Concentrarme en la atención ✓	3
Concediendo precios especiales	2
Pidiendo sugerencias y retroalimentación	1

22. ¿Cuál es el beneficio que influye en el consumidor para que adquiera sus productos?

Precios Bajos ✓	5
Cantidad	4
Producto con alto valor nutricional	3
Facilidad de Búsqueda	2
Calidad	1

23. ¿Cómo conserva a su cliente?

Ofrece productos nuevos	5
Promociones/precios cómodos	4
Dedica tiempo a cada cliente ✓	3
No descuida el servicio ✓	2

Brinda seguridad	1
------------------	---

MÓDULO 5: ACTIVIDADES CLAVES

24. ¿Qué hace para que el cliente sienta que es importante para su negocio?

Aceptar Sugerencias	5
Cumplido lo prometido (Confiable)	4
Aclarar todas sus dudas	3
Buena Atención	2
Solo Escucha	1

25. ¿Qué tan beneficioso ha sido la importancia que da a su cliente?

Excelente Beneficio	5
Muy Buen Beneficio	4
Buen Beneficio	3
Beneficio muy bajo	2
Bajo Beneficio	1

26. ¿Qué actividades realiza para establecer una buena relación con sus clientes?

Remate de Mercadería	5
Entrega inmediata	4
Formas de pago	3
Buena atención al cliente	2
Atención Personalizada	1

MÓDULO 6: RECURSOS CLAVES

27. ¿Qué recurso clave requiere para operar?

Todos los Anteriores	5
Tecnológicos	4
Financieros	3
Materiales	2
Humanos	1

28. ¿Qué recurso utiliza para mantener a sus nuevos clientes y clientes fijos?

Servicio Post-venta	5
Oferas	4
Descuentos	3
Promociones	2
No lo usa	1

29. ¿Qué recurso clave lo resulta costoso?

Diversificación de productos	5
Adquisición de maquinaria	4
Ampliación del negocio	3
Contratación de personal	2

Materia Prima	1
---------------	---

MÓDULO 7: SOCIOS CLAVES

30. ¿Quiénes son sus socios claves?

Inversionistas	3
Amigos	4
Conocidos	3
Familiares	2
Núcleo Familiar	1

31. ¿Qué tan seguido obtiene financiamiento o crédito de sus proveedores?

Anual	5
Semestral	4
Trimestral	3
Mensual	2
Quincenal	1

32. ¿Qué tipo de acuerdos le resulta conveniente alcanzar con sus proveedores?

Crédito a largo plazo	3
Crédito a mediano plazo	4
Crédito a corto plazo	3
Pronta entrega de Materia Prima	2
Exclusividad de Materia Prima	1

33. ¿Cómo contribuyen sus socios en las tareas/responsabilidades de la empresa?

Contribución de Maquinaria	3
Contribución de Materia Prima	4
Contribución Financiera	3
División de trabajo	2
Mano de Obra	1

MÓDULO 8: ESTRUCTURA DE COSTOS

34. ¿Con qué frecuencia adquiere su Materia Prima?

Muy frecuentemente	3
Frecuentemente	4
Moderada Frecuencia	3
Poca Frecuencia	2
Exponídicamente	1

35. ¿Cuál de las siguientes acciones la considera más importante de las que usted haya tomado?

Todas las anteriores	5
Optimización de Proceso Productivo	4
Optimización de Mano De Obra	3
Optimización Financiera	2

Optimización de Materia Prima	1
-------------------------------	---

36.- ¿En el proceso productivo de cuánto es el costo más alto?

Más de \$90.000	5
\$75.000 a \$90.000	4
\$45.000 a \$75.000	3
\$25.000 a \$45.000	2
\$0 a \$25.000 ✓	1

MÓDULO 9: FUENTES DE INGRESO

37.- ¿Cuál es el precio del producto con más frecuencia de consumo?

\$1 a \$2 ✓	5
\$2 a \$3	4
\$3 a \$4	3
\$4 a \$5	2
\$5 en adelante	1

38. ¿Qué tanto puede mantenerse la empresa con los recursos de sí mismo?

Completamente	5
Medianamente	4
Puede Mantenerse ✓	3
Regularmente	2
No puede mantenerse	1

39. ¿Que tan seguido utiliza la banca para solicitar préstamos?

Muy seguido	5
A veces	4
poco seguido ✓	3
Muy poco	2
No solicita préstamo	1

40.- ¿Su financiamiento proviene de?

Inversionistas	5
Amigos	4
Conocidos	3
Familiares ✓	2
Núcleo Familiar ✓	1

41. ¿Qué tácticas de precio usa con sus clientes?

Precio Único ✓	5
Precios Flexibles ✓	4
Precios Psicológicos	3
Precios Líder	2
No uso	1

42.- ¿Cuál es la forma de pago en su negocio?

Credito Diario ✓	5
Credito Semanal	4
Credito Quincenal	3
Credito Mensual	2
Pago a siguiente pedido ✓	1