

ESCUELA POLITECNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**UNIDAD DE TITULACIÓN ESTUDIOS COMPARADOS
COMPLEJOS**

**ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE EL PLAN DE NEGOCIOS Y EL
MÉTODO CANVAS COMO HERRAMIENTAS DE DECISIÓN PARA
EL EMPRENDEDOR. CASO DE ANÁLISIS: EMPRENDIMIENTOS
LIDERADOS POR LA CORPORACIÓN INTERNACIONAL
CONSTRUIR ECUADOR (COINCE) Y LA CORPORACIÓN HUMOR
Y VIDA (CHV)**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCION DEL GRADO DE
MAGISTER EN GERENCIA EMPRESARIAL, MBA.**

CRISTIAN RAMIRO BRAVO RUALES
cribravo@hotmail.com

EMILIO FERNANDO CÁRDENAS ASTUDILLO
tamiconsultores@gmail.com

Director: ING. ANTONIO ALEXANDRE FRANCO CRESPO MBA.
antonio.franco@epn.edu.ec

DECLARACION

Nosotros, Bravo Ruales Cristian Ramiro y Cárdenas Astudillo Emilio Fernando, declaramos que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado en ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

Bravo Ruales Cristian Ramiro

Cárdenas Astudillo Emilio Fernando

CERTIFICACION

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Bravo Ruales Cristian Ramiro y Cárdenas Astudillo Emilio Fernando, bajo mi supervisión.

Antonio Alexander Franco Crespo

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Politécnica Nacional, sus autoridades, su cuerpo docente y al personal administrativo, quienes con su labor y gestión efectiva han facilitado y permitido la obtención de este título. Agradecemos especialmente al Magister Antonio Franco, por su guía, apoyo y seguimiento incondicional.

Cristian Bravo Ruales

Emilio Cárdenas Astudillo

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a mi esposa y a mis hijos que son el motor que me impulsan a dar todo en cada acto de mi vida. A mis padres que con el ejemplo me enseñaron la importancia de superarme día a día. A mis queridos José Enrique y Lulita compañeros fieles en mi camino.

Cristian Bravo

Dedicado a las dos mujeres de mi vida, Tania y Abby, quienes han sido mí apoyo y fuerza para continuar y concluir un proyecto más.

Emilio Cárdenas

INDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.2 OBJETIVO GENERAL	4
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
CAPÍTULO II.....	5
MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 EMPRENDIMIENTO	5
2.1.1 Tipos de emprendimiento	5
2.1.2 El emprendimiento en el Ecuador	10
2.2 PLAN DE NEGOCIOS	14
2.2.1 Importancia del Plan de Negocios	15
2.2.2 Caracterización del Plan de Negocios	16
2.3 CANVAS	19
2.3.1 Importancia del Modelo Canvas.....	22
CAPÍTULO III	25
METODOLOGÍA.....	25
3.1 OBJETIVO 1	25
3.2 OBJETIVO 2	26
3.3 OBJETIVO 3	30
CAPÍTULO IV.....	33
RESULTADOS	33
4.1 ORGANIZACIONES PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO	33
4.1.1 Corporación Internacional Construir Ecuador (COINCE)	33
4.1.2 Corporación Humor y Vida (CHV)	34

4.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS CUALITATIVO	36
4.2.1 Análisis cualitativo del Plan de Negocios	36
4.2.2 Análisis cualitativo del Modelo Canvas	39
4.3 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EL PLAN DE NEGOCIOS Y MODELO CANVAS	43
4.3.1 Análisis comparativo de semejanzas	44
4.3.2 Análisis comparativo de diferencias.....	57
CAPÍTULO V	58
DISCUSIÓN.....	58
CAPITULO VI.....	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES.....	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
ANEXOS	71

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Edad del emprendedor.....	10
Figura 2. Nivel de educación.....	11
Figura 3. Profesión	11
Figura 4. Número empleados al inicio del emprendimiento	12
Figura 5. Socios al ingresar el negocio.....	13
Figura 6. Conocimiento del negocio.....	13
Figura 7. Modelo Canvas.....	21
Figura 8. Construcción del modelo de negocio	59
Figura 9. Relación de información Plan Negocios y Canvas	60

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de emprendimiento según programa IMPACT-A.....	6
Tabla 2. Tipos de emprendimiento según Modelo BOSI	8
Tabla 3. Tipos de emprendimiento según Metodología del Global Entrepreneurship	9
Tabla 4. Ventajas y desventajas del Plan de Negocios.....	17
Tabla 5. Estructura del Plan de Negocios.....	18
Tabla 6. Importancia Modelo Canvas.....	23
Tabla 7. Ventajas y desventajas Modelo Canvas	23
Tabla 8. Guía de entrevistas aplicada a los participantes	27
Tabla 9. Detalle entrevistas	29
Tabla 10. Relaciones del Plan de Negocios.....	36
Tabla 11. Códigos y criterios.....	38
Tabla 12. Categorías del Modelo Canvas	40
Tabla 13. Aspectos y criterios	42
Tabla 14. Matriz de comparación.....	44

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Entrevista N° 01	72
ANEXO B. Entrevista N° 02	76
ANEXO C. Entrevista N° 03	80
ANEXO D. Entrevista N° 04	82
ANEXO E. Entrevista N° 05	87
ANEXO F. Entrevista N° 06.....	92

RESUMEN

El presente documento desarrolla el análisis comparativo entre el Plan de Negocios y el Método Canvas como herramientas de decisión para el emprendedor, para lo cual efectúa un análisis cualitativo basado en entrevistas a organizaciones que desarrollan emprendimientos en la ciudad de Quito y que tienen impacto a nivel nacional. En el aspecto teórico se enfoca en describir el Plan de Negocios y el Método Canvas desde sus pilares conceptuales, enfocándose en contextualizar su estructura y principales componentes. Posteriormente, se realiza el análisis comparativo en base a las entrevistas con los expertos, quienes ofrecen sus puntos de vista en base a su experiencia y educación en el ramo de desarrollo de proyectos. Los principales resultados establecen que tanto el Plan de Negocios y el Método Canvas son herramientas que el emprendedor debe utilizar para analizar su idea de negocio, de esta manera tendrán una mayor certeza sobre el tipo de emprendimiento que desean desarrollar, el mercado donde concentrarse y los resultados financieros que busca percibir. El Plan de Negocios es una herramienta de decisión que sirve para analizar la viabilidad del emprendimiento y el Método Canvas se enfoca en delinear y desarrollar el modelo de negocio, por lo tanto, la información que emplea el Plan de Negocios puede ser utilizada en el Método Canvas para afinar el emprendimiento en su etapa de ejecución. De esta manera se puede concluir que son herramientas de decisión complementarias.

PALABRAS CLAVES: Plan de Negocios, Método Canvas, Emprendimiento, Análisis Cualitativo, Estudio Comparado.

ABSTRACT

This paper develops a comparative analysis between the Business Plan and Canvas method as decision tools for the entrepreneur, for which makes a qualitative analysis based on interviews with organizations that develop projects in the city of Quito and that impact level national. In the theoretical aspect focuses on describing the Business Plan and Canvas method from its conceptual pillars, focusing on contextualize its structure and main components. Subsequently, the comparative analysis is based on interviews with experts who offer their views based on their experience and education in the field of project development. The main results establish that both the Business Plan and Canvas method are tools that the entrepreneur must use to analyze your business idea, so you will have greater certainty about the type of project they wish to develop, the market where focus and financial results you are looking perceive. The Business Plan is a decision tool used to analyze the viability of the enterprise and Canvas method focuses on delineating and developing the business model, therefore, the information that uses the Business Plan can be used in Method Canvas to refine entrepreneurship in its implementation phase. Thus, it can be concluded that they are complementary tools decision.

KEYWORDS: Business Plan, Canvas, Entrepreneurship, Qualitative Analysis, Comparative Study.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento es un tema de mucha importancia para el desarrollo de un país, dado su alto impacto en la condición de las personas y por ende de la situación global de la economía, según lo mencionado por Rodríguez y Fernández (2012), “se entiende por emprendimiento al inicio de un proyecto que lleva en sí el germen o la posibilidad de una futura empresa. Un emprendimiento por definición precisará de elementos externos de apoyo para poder sustentarse en el corto plazo” (pág. 15).

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

El emprendedor en su proceso de llevar adelante su idea de negocio debe superar ciertas etapas, o como las menciona Freire (2007) en su estudio, el ciclo del emprendimiento; el cual está compuesto por las siguientes etapas:

1. Motivación. - relacionado con el impulso de la idea inicial, este factor está relacionado con el ámbito educativo y familiar.
2. Creatividad. - impulsada por la fuerza del emprendedor de generar ideas que satisfagan sus necesidades de emprender.
3. Identificación. - asociada a la capacidad del emprendedor de seleccionar ideas asociadas con factores de éxito.

4. Planificación. - es la etapa donde el emprendedor adopta una postura de investigación para tomar decisiones, que a la postre serán cruciales para el éxito o fracaso de su negocio.
5. Financiamiento. - una vez definida en la etapa de planificación el tamaño de la inversión inicial es momento de establecer las fuentes de capital.
6. Ejecución. - se refiere a poner en marcha las ideas definidas en la etapa de planificación.

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

En el caso de continuar con la situación actual de desconocimiento de herramientas de decisión en los emprendedores, se arriesgan a que su inversión no tenga una rentabilidad que le permita mejorar su condición de vida y se limita su capacidad para demandar mano de obra.

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

El tema expuesto pretende investigar las herramientas que dispone el emprendedor al momento de tomar una decisión relacionada con una inversión de capital. Con este fin existe la metodología del Plan de Negocios, la cual engloba distintos componentes: comerciales, mercadeo, talento humano, operaciones y financieros, y en base a esta información el emprendedor decide si su inversión es viable.

Por otro lado, en los últimos años se ha desarrollado la metodología Canvas, que se fundamenta en la generación de valor para impulsar una idea de negocio, de esta manera construye interrelaciones entre el inversionista, sus proveedores y clientes.

Con la exposición del presente tema se busca evaluar las dos metodologías y determinar cada uno de sus aspectos positivos y negativos, esto con el fin, de servir como una guía para el emprendedor en su afán por establecer una iniciativa de negocio sin importar el tamaño de su inversión.

Los beneficiarios directos de la investigación son los emprendedores ecuatorianos ya que podrán mejorar sus condiciones de planificación para la toma de decisiones, al contar con un estudio comparativo entre dos metodologías que permiten esclarecer los factores de éxito para que una idea inicial se transforme en un negocio sustentable para el emprendedor.

Es relevante la investigación por cuanto se enfoca en los actores claves de la economía nacional, como son los emprendedores que con sus ideas de negocios buscan aportar al desarrollo socio económico con la generación de empleo, pago de tributos y procesos de innovación en la provisión de bienes y servicios.

Es factible la ejecución del trabajo de investigación, ya que se cuenta con el acceso a la información concerniente a las metodologías que se analizarán en el estudio comparativo, ya que se disponen de las fuentes bibliográficas en bibliotecas y bases de datos académicas.

1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es la diferenciación entre el Plan de Negocios y el Método Canvas como herramientas de decisión para el emprendedor?

1.2 OBJETIVO GENERAL

Ejecutar un estudio comparativo entre el Plan de Negocios y el Método Canvas como herramientas de decisión para el emprendedor.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fundamentar los aspectos teóricos que describen el proceso de decisión del emprendedor.
- Analizar el efecto de los componentes del Plan de Negocios en los emprendimientos liderados por la Corporación Internacional Construir Ecuador y los componentes del Método Canvas en emprendimientos liderados por la Corporación Humor y Vida.
- Evaluar los componentes del Plan de Negocios y Método Canvas para determinar las potencialidades como herramientas de decisión para el emprendedor.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 EMPRENDIMIENTO

El emprendimiento es una actividad innata al ser humano, en su búsqueda por crecer como persona y alcanzar un nivel de bienestar que le permita satisfacer sus necesidades y actuar como un agente de cambio positivo para la sociedad con la generación de empleo y pago de tributos. Según Saieh (2011), el emprendimiento consiste en la generación de un nuevo proyecto con acciones orientadas a mejorar la calidad de vida de la sociedad y el desarrollo del emprendedor. En un aspecto mercantilista, los autores Rodríguez y Fernández (2002), definen al emprendimiento como “el inicio de un proyecto que lleva en sí el germen o la posibilidad de una futura empresa” (pág. 15).

Un concepto con mayor amplitud de emprendimiento debe tomar en cuenta a la relación del emprendedor con la comunidad y tomar en cuenta al emprendedor como un pilar para el avance de la sociedad. Así lo estableció el economista austriaco Schumpeter¹, que en su obra, la Teoría del Desarrollo Económico, establece que el emprendimiento es un pilar para el avance de la sociedad.

En este aspecto, el emprendedor juega un rol fundamental en la sociedad como agente de cambio, que lo define Ardoy (2006) como “quien identifica una oportunidad de negocio y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha” (pág. 15).

2.1.1 TIPOS DE EMPRENDIMIENTO

Según Ghemawat (2000), para formular clasificaciones que determinan la actividad del emprendimiento es importante destacar el entorno donde se destacan estos

¹ Economista estudioso del tema del emprendimiento, profesor de la Universidad de Harvard y ministro de Finanzas de Austria. Su libro la Teoría del Desarrollo Económico fue publicado en el año de 1934.

emprendimientos, tal es así que el estudio del emprendedorismo mantiene una investigación constante determinando su finalidad en la expansión y aceptación que ha logrado en cada continente. (pág. 48)

Se destacan tres clasificaciones principales, el programa de emprendimiento IMPACT-A que lo clasifica por la característica del emprendedor; el modelo BOSI que clasifica los emprendimientos por la personalidad del emprendedor y por último la clasificación del Global Entrepreneurship Monitor que tiene un enfoque por su origen.

- **Programa IMPACT-A**

Es un programa que tiene su origen en el año 2011 en Cali, formado por Corporación Ventures, y con colaboración de Fundación Avina, Bavaria y Endeavor, entre otras facultades de distintas universidades de la República de Colombia. La potencialidad del programa reposa en la necesidad de apoyar los emprendimientos con un alto potencial de expansión y por emitir la oferta institucional para emprendimientos (Fundación Avina 2015). Al caracterizar al emprendedor toman su accionar, dando origen a diversos tipos de emprendimientos, los cuales se presentan a continuación:

Tabla 1. Tipos de emprendimiento según programa IMPACT-A

Tipo de emprendimiento	Descripción
Intraemprendimiento	Este emprendimiento se da dentro de organizaciones ya formadas que tienen su existencia por más de 3 años, donde los principales autores son los empleados que se consideran como emprendedores, con ideas, proyectos, procesos innovadores que ayuden al desarrollo de cada área empresarial (Fundación Avina 2015)
Emprendimiento serial	Se da por la continuidad de emprendimientos que se ejecutan por parte del emprendedor, quien se enfoca en un mercado amplio en el cual se encuentre posicionado, y pretende mediante su éxito, asegurar la puesta en marcha de otros emprendimientos en los que tiene un conocimiento claro y experiencia adquirida. (Gómez, Martínez y Arzusa 2006).

Tipo de emprendimiento	Descripción
Emprendimiento social	La sociedad es el eje donde se pone en marcha los emprendimientos, esta no siempre se desarrolla en un ambiente ideal, por lo cual para que se solucionen los problemas que enfrenta como puede ser el desempleo, se ejecuta emprendimientos que respalden un beneficio económico para los emprendedores, se dan impulsos tanto individuales como grupales. (Acs y Amoros 2008)
Ecoemprendimiento	Este emprendimiento se enfoca en la ecología, en el que se distinguen temas sociales y ambientales, se trabaja con las tecnologías que se tienen disponibles, fusionándolas con la naturaleza para encontrar eficiencia ecológica, logrando un carácter de responsabilidad social con el medio en el que se desarrolla la organización. (Isenberg 2011)

Fuente: Fundación Avina (2015)

- **Modelo BOSI**

Esta clasificación del emprendimiento se basa en la metodología BOSI, el cual destaca cuatro perfiles básicos del emprendedor, el constructor (Builder), el oportunista (Opportunist), el especialista (Specialist) y el innovador (Innovator), de estos puntos se origina el nombre de la metodología con sus iniciales en idioma inglés (Abraham, 2011).

En el año 2011 el autor Abraham John publica su libro ADN Empresarial, quien explica que no todos los empresarios son iguales y a su vez los emprendimientos que estos realizan son por diversas personalidades, tras su metodológica, Abraham lo clasifica así:

Tabla 2. Tipos de emprendimiento según Modelo BOSI

Tipo de emprendimiento	Descripción
Emprendimiento constructor	En este emprendimiento sobresale el emprendedor como el visionario, un estratega que se orienta a su competencia y a destacar sobre ella, es decir que los emprendimientos de este tipo son determinados, calculados y metódicos. (Abraham 2011)
Emprendimiento Oportunista	Cada emprendedor tiene su lado especulativo (Abraham, 2011), el oportunismo asecha el lugar correcto, un momento indicado y un tiempo equilibrado que permita obtener ganancias mayoritarias, al destacar una oportunidad de negocio el emprendimiento surge, aplicando ideas que resulten en ganancias.
Emprendimiento especialista	La especialización direcciona a conocer un tema de forma completa, con el cual se pueda experimentar conocimiento de alto nivel, los emprendimientos que se dan por especialización nacen en las empresas donde la persona permanece entre 15 y 30 años, con lo cual fomenta sus conocimientos y sale al mercado a establecer su negocio, incluso convirtiéndose en competencia de su ex empresa (Abraham, 2011)
Emprendimiento innovador	Emprendimiento que surge en el laboratorio (Abraham, 2011), el emprendedor trabaja constantemente en un prototipo de producto, perfeccionándolo para que su concepto se pueda desarrollar en uno o más negocios. Las posibilidades del producto van acorde a la realidad del negocio, destacando si el producto o servicio es beneficioso

Fuente: Abraham (2011)

- **Metodología del Global Entrepreneurship Monitor, GEM**

Esta metodología que por sus iniciales se conoce como GEM, nace en el año 1997 como un proyecto de investigación conjunto de las escuelas de negocios Babson College (EE.UU.) y London Business School (Reino Unido) para analizar todo lo referente a los emprendimientos, este estudio es aplicado anualmente a través de encuestas a cada país que lo integra con el fin de obtener datos sobre el fenómeno emprendedor en todo el mundo.

17 años después de su creación GEM es la fuente más rica de información sobre el tema. Por encuestas empleadas desde el año 2000 los tipos de emprendimientos están enfocados a la forma en que estos se originaron, por parte del Global

Entrepreneurship Monitor (2014) los emprendimientos tienen la siguiente clasificación:

Tabla 3. Tipos de emprendimiento según Metodología del Global Entrepreneurship

Tipo de emprendimiento	Descripción
Emprendimiento por oportunidad de mejora	La iniciación de un negocio es impulsado por la oportunidad a una mejor opción de trabajo que le permita mejorar su calidad de vida, dándole el carácter de independencia y aumento de ingresos. Los casos que prevalecen en este tipo, se identifican cuando en el medio en que se desarrolla la persona encuentra varios negocios ya posicionados en los que tienen un buen desarrollo económico, siendo así una fuente de inspiración para que con ideas diferentes se oferte un producto o servicio distinto en el mercado, es decir un producto más llamativo para así destacarse de la competencia ya existente. (Global Entrepreneurship Monitor, 2014).
Emprendimiento por necesidad	Este tipo de emprendimiento se da por la necesidad, por la carencia de ingresos en la economía familiar o personal, por lo cual surge la necesidad de trabajar bajo sus propias ideas y tomando el riesgo de que su proyecto se torne exitoso. Los emprendimientos basados en este tipo de orientación tienen su nacimiento por una débil fuente de ingreso para la persona, las necesidades de vida de este no son satisfechas a su plena cabalidad, no tiene un trabajo que le permita su estabilidad económica, son personas sin trabajo, desempleadas por más de tres meses, que ven en un negocio propio una solución económica, para ser directores del mismo, pero este emprendimiento tiene un riesgo que es la inversión. (Global Entrepreneurship Monitor 2014)
Emprendimiento por posicionamiento de nuevos productos	Este tipo de emprendimiento no tiene ningún carácter de necesidad, su enfoque es la falta de un producto que satisfaga las necesidades de los consumidores, es decir, que el emprendedor de forma personal nota que con una idea puede dar al mercado un producto único y distinguido, por lo que este producto es nuevo y los negocios no ofrecen lo mismo. (Global Entrepreneurship Monitor, 2014).
Emprendimiento por orientación de internacionalización	Emprendimiento por deseabilidad del emprendedor para que un mínimo de 25% de sus clientes sean de países extranjeros, haciendo notar así que su bien o servicio está basado en la innovación, en llamar a los clientes receptivos al consumo de su producción. (Global Entrepreneurship Monitor 2014)

Fuente: Global Entrepreneurship Monitor (2014)

2.1.2 EL EMPRENDIMIENTO EN EL ECUADOR

En la Universidad Andina Simón Bolívar se llevó adelante una encuesta² que permitió delinear el perfil del emprendedor ecuatoriano en el año 2012, los principales resultados determinaron la siguiente información:

- **Edad del emprendedor**

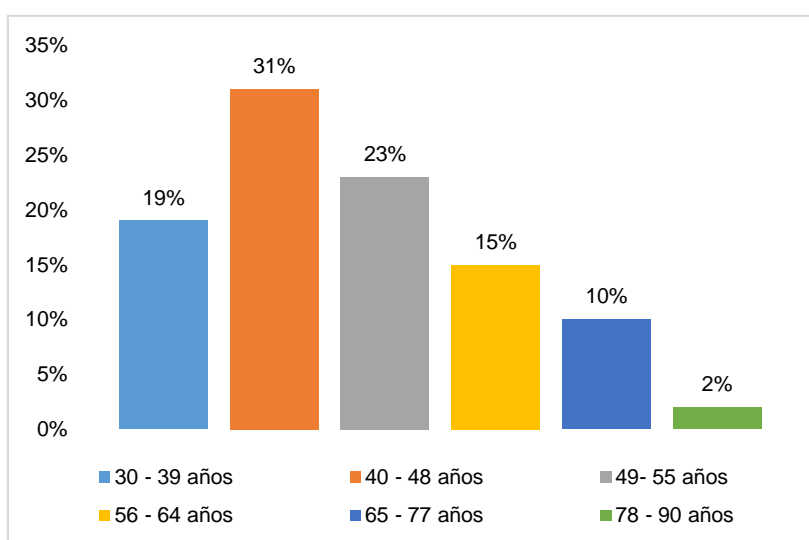


Figura 1. Edad del emprendedor
(Araque, 2012)

La edad de los emprendedores se concentra en el rango de edad entre 40 y 48 años con el 31% de los encuestados, seguido del rango entre 49 y 55 años con el 23%. Esto indica que el perfil del emprendedor en cuanto a la edad son personas con experiencia profesional y que cuentan con madurez para iniciar sus actividades empresariales.

² La encuesta fue aplicada a 486 empresarios afiliados a las Cámaras de la Pequeña Industria de Pichincha, Tungurahua, Azuay, Manabí y Guayas.

- **Nivel de educación**

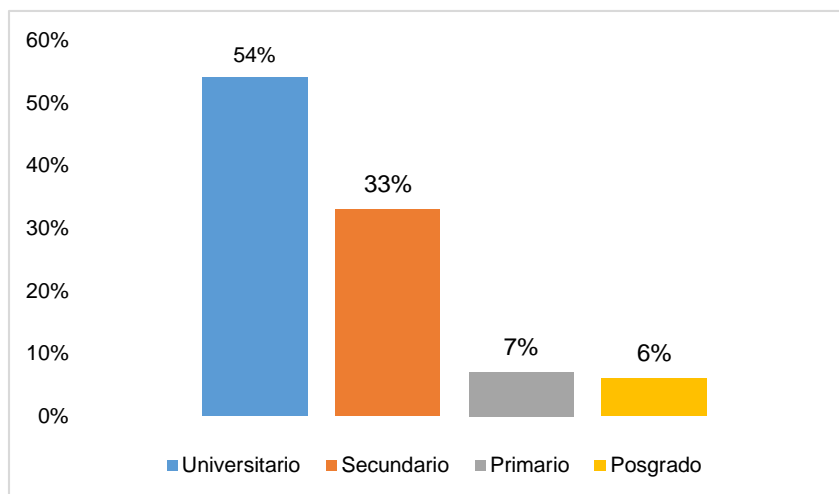


Figura 2. Nivel de educación
(Araque, 2012)

El nivel de educación de los emprendedores refleja que la mayoría de las personas participantes en la encuesta tiene educación universitaria de pre y posgrado, por lo que, se puede afirmar que tienen conocimiento y experticia académica.

- **Profesión**

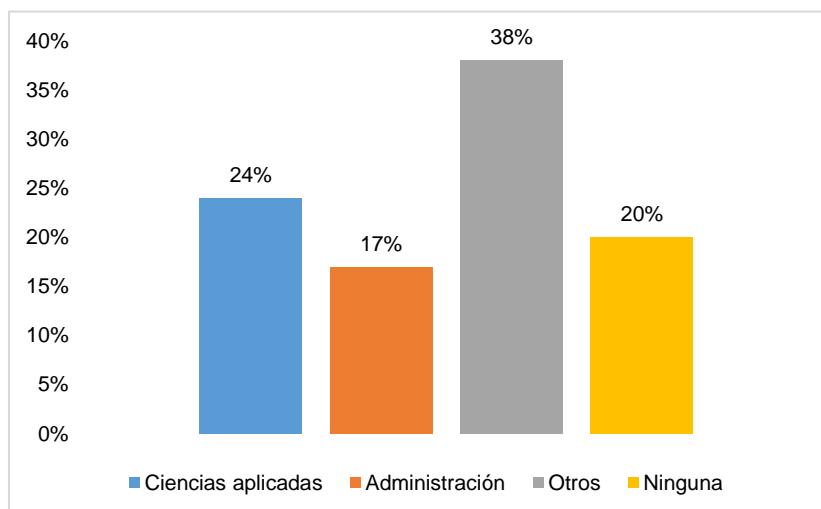


Figura 3. Profesión
(Araque, 2012)

En cuanto a la profesión, no existe una carrera universitaria que indique una relación directa con el emprendimiento, ya que, el mayor porcentaje de respuestas se perfilan hacia la opción de otras carreras universitarias.

- **Número de empleados inicio emprendimiento**

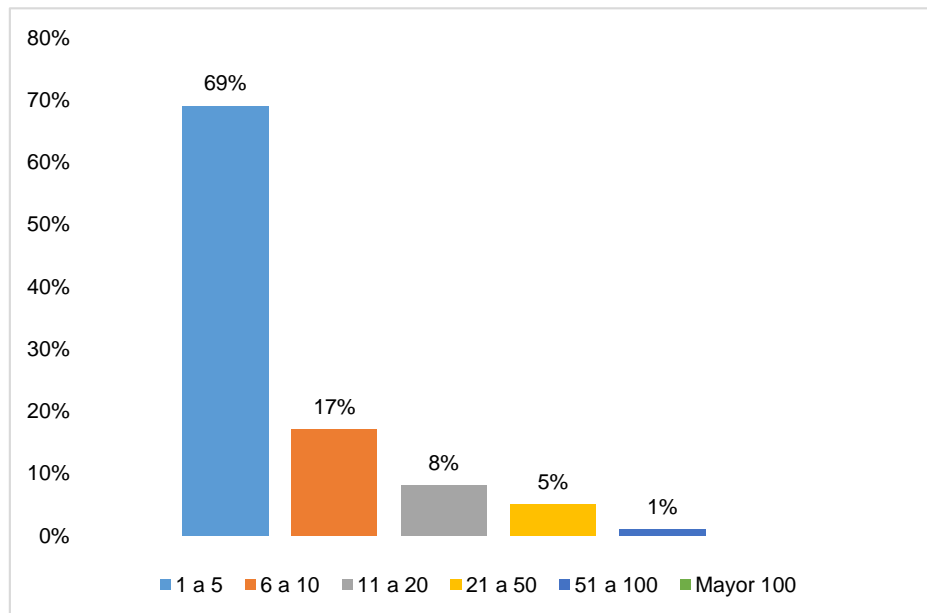


Figura 4. Número empleados al inicio del emprendimiento
(Araque, 2012)

El 69% de los emprendimientos inician con un número limitado de empleados, esto es un rango entre una y cinco personas, esto indica que el inicio de las empresas en el país tiene una estructura administrativa y organizacional básica.

- **Socios al iniciar el negocio**

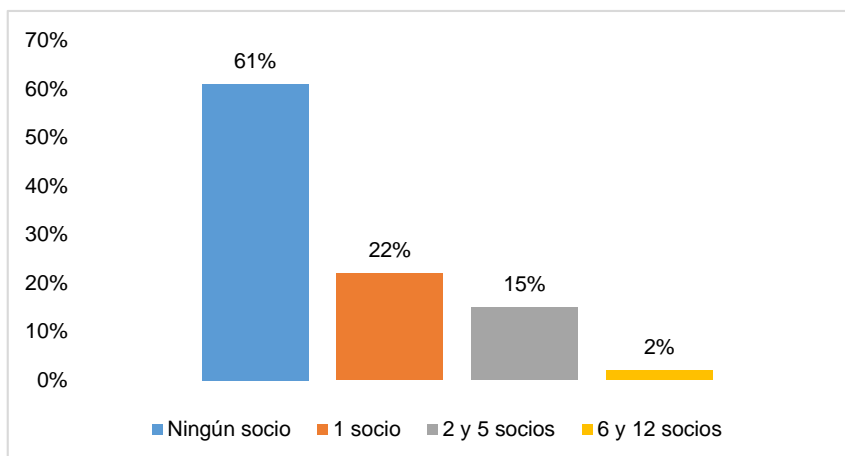


Figura 5. Socios al ingresar el negocio
(Araque, 2012)

El 61% de los emprendedores inicia de manera personal sus actividades empresariales, este porcentaje se puede establecer como una debilidad, ya que los emprendimientos nacen con una limitación de capital, por lo que no están abiertos a socios que puedan aportar con mayor capital.

- **Conocimiento del negocio**

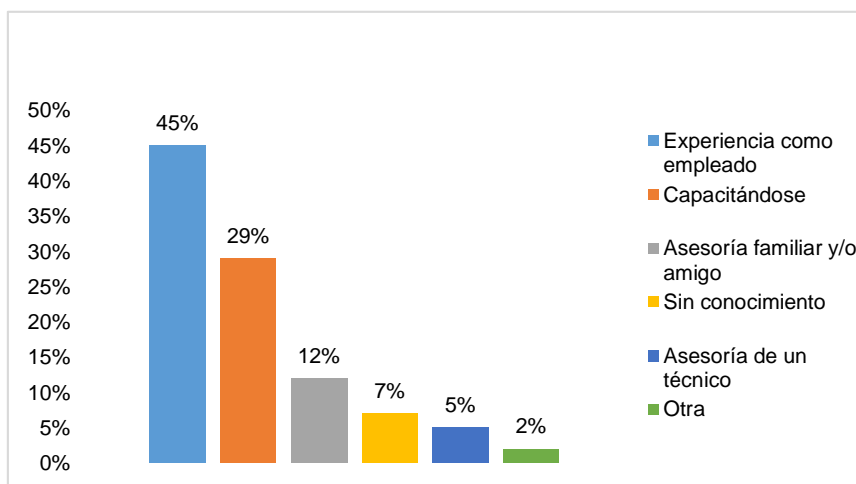


Figura 6. Conocimiento del negocio
(Araque, 2012)

La principal fuente de conocimiento para el emprendimiento es la experiencia como empleado de los emprendedores, seguido de la capacitación y asesoría familiar. Es importante mencionar, que existe un bajo porcentaje de emprendedores que no tienen ningún conocimiento de la actividad que emprenden.

2.2 PLAN DE NEGOCIOS

De acuerdo con Viniegra (2007), el Plan de Negocios es la planificación de la empresa o negocio en su conjunto, considerando cada una de sus partes o áreas esenciales y la interacción de cada una de estas con los demás” (pág. 13)

Considerando lo expuesto por Viniegra, un plan de negocios constituye un documento guía, que es establecido por sub-planes de áreas claves, mismas que contemplan las capacidades directivas, competitivas, de recursos humanos (talento humano), tecnológicas, financieras y la cultura organizacional; de una idea de negocio.

Según, Santos (2010) el Plan de Negocios es “una adecuada planificación, aunque sea mínima, constituye la forma más eficaz para controlar y dirigir una empresa, por pequeña que sea esta” (pág. 12).

Un plan es un proceso sistemático e imbrico que permite mediante el diagnóstico de la situación actual definir el direccionamiento futuro de una organización y las estrategias para alcanzar los objetivos y metas planteadas. Por lo tanto, un plan de negocios es un sistema formado por un conjunto de elementos interrelacionados e interactuantes, que permiten a partir del análisis del entorno determinar estrategias en áreas claves.

Según la revista investigativa Harvard Business School (2009) “un plan de negocios es una hoja de ruta para abordar las oportunidades y obstáculos esperados e inesperados que depara el futuro y para navegar exitosamente a través del entorno competitivo particular de este negocio” (pág. 9)

Al igual que Viniegra y Santos, Harvard Business School, se centra en la importancia de contar con una guía documentada que le permita a un proyecto o idea de negocio ser exitoso; sin embargo, no solo es importante contar con un plan documentado, sino gestionar el mismo de tal manera que los objetivos y metas definidas sean alcanzadas de forma efectiva.

El contar con un plan de negocios coadyuva a que la ejecución y puesta en marcha de un proyecto tenga una directriz técnica sobre la cual gestionar el desarrollo de sus actividades, sin embargo, la clave es que este plan sea real, es decir, esté formulado sobre datos e información veraz y oportuna.

De acuerdo con lo expuesto en este punto, se concluye que un plan de negocios es una guía sistemática y documentada que orienta al emprendedor, en la puesta en marcha de un proyecto. El plan de negocios contempla en su estructura todas y cada una de las áreas claves de una organización, y presenta planes interrelacionados, que interactúan sinérgicamente a corto, mediano y largo plazo. El seguimiento y la retroalimentación de dichos planes es la clave de una gestión y puesta en marcha efectiva.

2.2.1 IMPORTANCIA DEL PLAN DE NEGOCIOS

Según Santos (2010) “si uno desea que su empresa siga existiendo en los años venideros es necesario que se comience a pensar y planificar su futuro desde ahora” (pág. 4)

La importancia del plan de negocios radica en que toda organización requiere planificar sus actividades y monitorear permanentemente su ejecución efectiva, pues el no hacerlo condiciona a la empresa a desaparecer en el corto plazo.

Según Naveros y Cabrerizo (2009), “indica que la importancia del plan de negocios radica en sus utilidades básicas como herramienta de diseño, de reflexión, de comunicación y de marketing” (pág. 7)

El plan de negocios como herramienta de diseño y reflexión permite contar con datos e información documentada para iniciar un emprendimiento, sin embargo, en el día a día van a existir circunstancias no planificadas, he ahí la importancia de la reflexión y el análisis, para tomar decisiones apropiadas, sin embargo, y considerando al plan de negocios como una guía clave, es recomendable considerar dentro del mismo plan de contingencia en caso de que se den escenarios no deseados.

Por otro lado, el plan de negocios como herramienta de comunicación y marketing permite integrar al conjunto de involucrados con la actividad del emprendimiento en su día a día, informando sobre lo que se quiere, debe y se va a efectuar; además de, en caso de requerir, permite y facilita el acceso a créditos, pues toda entidad financiera o acreedor requiere conocer las posibilidades que tiene el negocio de tener éxito, pues ello garantiza el pago de deudas adquiridas por el emprendimiento en el corto, mediano y largo plazo.

Un aspecto importante del plan de negocios, que es oportuno mencionar, es el hecho de que siempre es preferible conocer el terreno que se pisa antes de tomar riesgos, es preferible invertir tiempo y recursos en efectuar un documento que permita conocer si el negocio en el largo plazo será rentable, antes de invertir a ciegas y correr el riesgo de perderlo todo.

2.2.2 CARACTERIZACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios debe tener las siguientes características:

- Ser claro concreto y conciso.
- Orientar a la organización hacia un futuro deseado.
- Guardar coherencia con la realidad económica, política, social, tecnológica, competitiva, geográfica, ambiental y cultural del entorno, ciudad, país y/o región en la que se va a invertir.

- Debe ser amplia e integral, y abarca cada una de las áreas de una organización y sus capacidades (capacidad directiva, competitiva, de talento humano, financiera, tecnológica y la cultura organizacional).
- Debe ser inclusiva y fomentar la participación de todos los involucrados en la gestión y puesta en marcha de un proyecto o idea de negocio.
- Constituirse en un documento guía y fuente de aprendizaje para los colaboradores internos y externo de la organización.
- Permitir la adaptación de la organización a un ambiente complejo, competitivo y variable.
- Ser flexible y permitir al emprendedor efectuar ajustes y retroalimentar el plan de negocios cuando sea necesario, esto de acuerdo a las condiciones y circunstancias por las que se encuentre atravesando la organización.

En la siguiente tabla se detalla las principales ventajas y desventajas en el uso del Plan de Negocios de acuerdo al criterio de los autores consultados durante el desarrollo del presente componente teórico:

Tabla 4. Ventajas y desventajas del Plan de Negocios

Ventajas	Desventajas
Clarifica los objetivos de la organización	La gerencia o la alta dirección no le brinda la respectiva atención
Permite definir y mantener la estrategia hacia la consecución de objetivos	Usado como un documento meramente de exposición y no de uso continuo
Facilita efectuar proyecciones	No incluye indicadores para su monitoreo
Promueve la actualización de datos e información clave	
Facilita la definición de prioridades en la consecución de objetivos	Existe separación entre lo formulado en el Plan de Negocios y la puesta en marcha del negocio
Define interrelaciones entre procesos e involucrados	
Permite el empoderamiento de los participantes en la puesta en marcha del negocio	Ausencia de información real, oportuna y veraz para el desarrollo del plan de negocios
Fomenta la retroalimentación oportuna	
Facilita el proceso de dirección	Sobre exposición y sobre dimensión en la formulación de metas

Fuente: Viniestra (2007), Santos (2008) y Naveros y Cabrerizo (2009)

Elaboración: Autores

Existen diversas formas que expresan la información que debe contener el Plan de Negocios, en la siguiente tabla se presenta un compendio de la estructura planteada por diversas fuentes:

Tabla 5. Estructura del Plan de Negocios

Naveros y Cabrerizo	Viniegra	Harvard Business School	Corporación Financiera Nacional
Introducción	Descripción general	Resumen ejecutivo	Resumen ejecutivo
Estudio de Mercado	Plan de producto y/o servicio	Descripción del negocio	Descripción del negocio
Plan Comercial o Marketing	Plan de Mercadotecnia y Ventas	Análisis del entorno del negocio	Aspectos tecnológicos
Plan de Producción	Plan Administrativo	Análisis competitivo	Plan Operaciones
Organización y Recursos Humanos	Plan Operativo	Análisis del mercado	Flujos de fondos
Plan Económico y Financiero	Plan Financiero	Plan de marketing	Valoración
Valoración final	Plan Legal	Plan de operaciones	
		Equipo de Gestión	
		Plan Financiero	

Fuente: Los Autores

De lo expuesto hasta el momento respecto a la estructura del plan de negocios, se destaca el hecho de que todos los autores citados concuerdan en una misma estructura, o por lo menos muy parecida, es claro que existen ciertos ajustes de acuerdo con la concepción y visión con la que el experto aborda tema, pero dichos ajustes no son de fondo, sino más de forma, en la medida en para todos los casos dichos ajuste no implican la definición de nuevos temas o aspectos claves, sino la ampliación y/o síntesis de puntos específicos.

Además, es importante señalar que varios son los expertos que han hablado y escrito sobre el tema, sin embargo, se han tomado referencias de autores claves para el presente estudio. Para presentar un análisis coherente con lo expuesto, se agrupa las unidades, planes o capítulos de un plan de negocios en seis puntos que son expuestos a continuación:

- 1) **Resumen ejecutivo.** - en esta sección se debe compilar la información relevante del plan de negocios.
- 2) **Análisis del entorno.** - investigación concisa y sucinta sobre el entorno externo, interno y competitivo del emprendimiento.
- 3) **Estudio de mercado y plan de marketing.** - es el análisis de la información de los posibles consumidores y debe detallar las estrategias a implementar para captar ese mercado.
- 4) **Estudio legal y administrativo.** - es la organización del talento humano con la descripción de funciones y la estructuración legal en la cual se fundamenta el emprendimiento.
- 5) **Estudio técnico.** - descripción del proceso de producción o los componentes del servicio.
- 6) **Estudio financiero.** - en base a la información anterior se valora el proyecto usando el flujo de fondos, financiamiento, tasa de descuento, valor actual neto y tasa interna de retorno; de esta manera, se valora la factibilidad del emprender la idea de negocio.

2.3 CANVAS

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

En el año de 1996, Kaplan y Norton desarrollaron el modelo del Cuadro de Mando Integral con el fin de convertir a la estrategia en un conjunto interrelacionado de tareas y actividades. En ese sentido, el modelo de negocio es la conexión entre la implementación de la estrategia y la formulación de la estrategia, hay que

especificar claramente qué estrategia y el modelo de negocio no son sinónimos o tienen el mismo significado.

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

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

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

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

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

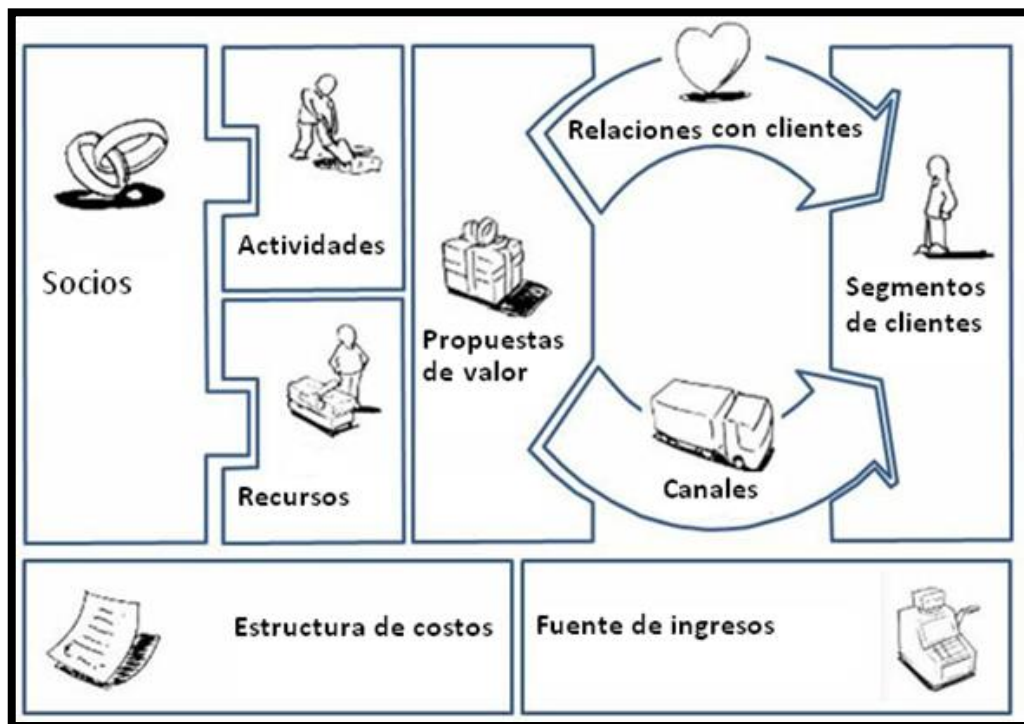


Figura 7. Modelo Canvas
(Ferreira, 2015, pág. 13)

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

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

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





- 1) **Socios claves.** - explica las alianzas necesarias para ejecutar el modelo de negocio.

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

2.3.1 IMPORTANCIA DEL MODELO CANVAS

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

Tabla 6. Importancia Modelo Canvas

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

Fuente: Los Autores

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

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

Tabla 7. Ventajas y desventajas Modelo Canvas

Ventajas	Desventajas
Su estructura se fundamenta en un lienzo gráfico de fácil entendimiento	Genera confusión en los conceptos de estrategia y modelo de negocio
Es útil para negocios en marcha o para desarrollar idea de negocio	Poco conocimiento por parte de los emprendedores
Tiene una perspectiva interrelacionada entre su componentes	Carece de indicadores para evaluar su desempeño

Ventajas	Desventajas
Genera conocimiento para facilitar la toma de decisiones	No toma en cuenta la valoración financiera en función del tiempo
Fácil de comprender	
Se complementa con otros modelos como Cuadro Mando Integral y Plan Estratégico	

Fuente: Ferreira (2015) y Amit y Zott (2010)
Elaboración: Autores

El modelo Canvas ofrece aspectos positivos, pero dispone de aspectos negativos que pueden ser solucionados con la combinación de otro tipo de herramientas de planificación, como lo menciona Torres y Ordaz (2015) “la alineación de la estrategia al modelo de negocio, puede ejecutarse combinando el Cuadro de Mando Integral y Canvas, disponiendo de una aplicación que facilita la identificación de actividades y procesos que le dan valor real a la cadena productiva” (pág. 25)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

La investigación planteada, es de enfoque cualitativo; tipo estudio de caso y de carácter no experimental y es transeccional. El método que se utiliza es inductivo y se utiliza fuentes primarias (entrevista dirigida) y secundarias (artículos científicos, documentos oficiales, libros y revistas, especializadas en el tema de investigación).

Según Hernández Sampieri (2010) “el diseño de investigación no experimental se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.”

De acuerdo por lo estipulado por Hernández Sampieri la presente investigación es de carácter no experimental, en la medida en que no se va a manipular variables, sino observar y analizar la aplicación de los componentes de la metodología plan de negocios y el método Canvas en contexto natural.

Además, se trata de una investigación transeccional o transversal, ya que se busca recolectar datos en un solo momento, con el propósito de describir qué componentes de la metodología de plan de negocios y del método Canvas son claves para los empresarios, y analizar su incidencia e interrelación actual.

A continuación, se presenta una descripción detalla el procedimiento de investigación por cada objetivo:

3.1 OBJETIVO 1

El primer objetivo de la investigación es fundamentar los aspectos teóricos que describen el proceso de decisión del emprendedor.

Para alcanzar este objetivo se utilizará como base a la investigación teórica, ya que se busca revisar y examinar la evolución, definición, características, importancia,

objetivos, ventajas, limitaciones, componentes y el proceso del Plan de Negocios y el Método Canvas como herramientas de decisión para el emprendedor.

Según (Martínez, 2009) "es investigación teórica la revisión o el examen de una teoría o de alguna de sus partes o aspectos, el contratarla, comprobarla, validarla o verificarla, cuestionarla, impugnarla, rebatirla o refutarla."

Lo que se busca con la investigación teórica para alcanzar este primer objetivo, es presentar, analizar y explicar las teorías del método plan de negocios y método Canvas.

3.2 OBJETIVO 2

El segundo objetivo de la investigación es analizar el efecto de los componentes del Plan de Negocios en los emprendimientos liderados por la Corporación Internacional Construir Ecuador (COINCE) y los componentes del Método Canvas en emprendimientos liderados por la Corporación Humor y Vida (CHV).

Para alcanzar este objetivo se efectuará una investigación de enfoque cualitativo en la medida en que se busca recoger el punto de vista de emprendedores de éxito, para sobre esta base proceder a interpretar y analizar el efecto de los componentes de las metodologías para emprendimientos estudiadas; y definir resultados.

Para recopilar información que permita cumplir con el segundo objetivo se utilizará fuentes primarias, en este caso la entrevista, la cual se define como:

- Entrevistas.- Según Villacís y Andrade (2013) "es una forma de recopilar datos a través de la cual el consultor entrevista individualmente a los miembros de la organización, con el propósito de tener una visión integral de los factores que inciden en el análisis de los aspectos organizacionales".

Para el desarrollo de la entrevista, se utilizará la modalidad de entrevista dirigida o cuestionario por entrevista, donde el investigador hace las preguntas y en un

documento guía va llenando la misma; se estipula que la entrevista dure entre 15 y 30 minutos como máximo; se plantearán preguntas mixtas (se contarán con opciones de respuesta, pero se permitirá opinar e indicar por qué la respuesta dada).

La entrevista dirigida, permite reducir al máximo el número de preguntas sin respuestas, se obtiene información de gran complejidad, la misma que es más real y exacta que la obtenida mediante el cuestionario auto-administrado; aunque representa un mayor esfuerzo, especialización, tiempo y costo, sin embargo y al tratarse de un estudio cualitativo, permitirá contar con un amplio espectro respecto al impacto de la metodología Plan de Negocios y el Método Canvas como herramientas de decisión para el emprendedor.

La guía de entrevistas planteada para los participantes en la investigación es la siguiente:

Tabla 8. Guía de entrevistas aplicada a los participantes

Información a recabar	Preguntas
Importancia de una metodología que guíe un emprendimiento en su puesta en marcha.	1) ¿Desde su perspectiva; cuando se inicia una idea de negocio es importante utilizar alguna metodología que evalúe, guíe y oriente la ejecución del emprendimiento planteado? ¿Por qué?
Como nace una idea de negocio	2) Considerando su experiencia, ¿cómo nace una idea de negocio y por qué?
Las ideas de negocio (emprendimientos) liderados por las instituciones en estudio cómo son definidas, qué proceso se utiliza con este propósito.	3) ¿Cuándo la organización a la que usted pertenece define una idea de negocio (emprendimiento), qué proceso utiliza y por qué?
Metodología que se emplea en los emprendimientos liderados por las organizaciones en estudio.	4) ¿En los emprendimientos que la organización lidera, qué metodología se usa como guía para evaluar su factibilidad y guiar su ejecución; y por qué?
Proceso de la metodología que se emplea en los emprendimientos liderados por las organizaciones en estudio.	5) ¿De acuerdo con la metodología que la organización usa para definir, evaluar e implementar sus emprendimientos, puede describir paso a paso el proceso que sigue dicha metodología?
Elementos claves de la metodología que se emplea en los emprendimientos liderados por las organizaciones en estudio.	6) ¿De los elementos descritos en la pregunta anterior, a su criterio; cuál o cuáles son los más importantes? ¿Por qué?

Información a recabar	Preguntas
Aspectos positivos claves de la metodología que se emplea en los emprendimientos liderados por las organizaciones en estudio	7) ¿Qué aspectos positivos resaltaría usted de la metodología que la organización usa para definir, evaluar e implementar sus emprendimientos?
Limitantes claves de la metodología que se emplea en los emprendimientos liderados por las organizaciones en estudio	8) ¿Qué limitantes ha encontrado usted al momento de aplicar la metodología que la organización usa para definir, evaluar e implementar sus emprendimientos?
Herramientas que se utiliza para evaluar y monitorear a los emprendimientos liderados por las organizaciones en estudio.	9) ¿Qué herramientas se utilizan para evaluar y monitorear los emprendimientos liderados por la organización?
Acuerdos y alianzas que se establecen para fortalecer los emprendimientos de las organizaciones en estudio	10) ¿Qué tipo de alianzas y acuerdos son necesarios para fortalecer los emprendimientos que tiene actualmente la organización?

Fuente: Los Autores

El proceso para llevar a cabo estas entrevistas se lo detalla a continuación:

- 1) Se solicita permiso en las instituciones del caso para levantar información, esto se lo efectúa entre el 15 y el 20 de febrero del 2016, cumpliendo con los tiempos establecidos.
- 2) Se prepara el material y se deja listo el espacio físico donde se llevará a cabo las entrevistas, esto se lo efectúa entre el 22 y el 26 de febrero del 2016, de acuerdo con lo programado.
- 3) Se ejecutan las entrevistas. Esto se lleva a cabo el 2 y 3 de marzo en la COINCE de 9:55 a 12:30 horas el primer día y de 8:30 a 9:30 el segundo día; y el 9 de marzo en la CHV de 14:30 a 17:30. Las preguntas son planteadas por el entrevistador y se toma apuntes sobre las respuestas dadas, sin embargo y con la finalidad de facilitar el procesamiento posterior, las mismas son grabadas, evidencias que se encuentran en los anexos. Es importante mencionar que en todos los casos se efectuó la entrevistas en espacios privados y apropiados para este fin, sin embargo, existió un lapso prudencial de tiempo entre una y otra sesión, y siempre se trabajó al tiempo y disposición del entrevistado.

- 4) La ejecución de las entrevistas se las efectúa de acuerdo con el cronograma siguiente y su promedio de duración es de 15 minutos:

Tabla 9. Detalle entrevistas

ENTREVISTADO	ORGANIZACIÓN	CARGO	FECHA DE ENTREVISTA	TIEMPO DE DURACIÓN
Lic. Cristhian Vargas MsC	COINCE	Jefe de proyectos de Nuevas Tecnologías	02/03/2016	15 minutos
Ing. Bayardo Cabrera MsC	COINCE	Director de Proyectos	02/03/2016	13 minutos
Eco. Roberto Muela	COINCE	Jefe de proyectos de Transformación	02/03/2016	7 minutos
Lic. Guillermo Llunitasig MsC	COINCE	Jefe de proyectos Ambientales	02/03/2016	22 minutos
Eco. Byron Serrano	COINCE	Director General	03/03/2016	22 minutos
Eco. Elizabeth Cueva MsC	COINCE	Jefe de proyectos de Comercialización	02/03/2016	11 minutos
Ing. Patricia Galarza MBA	CHV	Administradora General	09/03/2016	17 minutos
Ing. Gabriela Guerreo MBA	CHV	Administradora de Proyectos	09/03/2016	14 minutos
Lic. Diana Cancino MsC	CHV	Jefe de Proyectos con financiamiento local	09/03/2016	12 minutos
Eco. Orlando Erazo	CHV	Jefe de Proyectos con financiamiento Internacional	9/03/2016	17 minutos

Fuente: Los Autores

3.3 OBJETIVO 3

El tercer objetivo es evaluar los componentes del Plan de Negocios y Método Canvas para determinar las potencialidades como herramientas de decisión para el emprendedor.

Para alcanzar este objetivo se parte de que se trata de una investigación descriptiva, el propósito es describir y especificar los componentes importantes de la metodología de plan de negocios y del método Canvas, tomado como base los resultados del análisis efectuado, con el propósito de evaluar su incidencia en emprendimientos al momento de tomar decisiones en cuanto a operación, inversión y financiamiento. El método que se utilizará es el deductivo, ya que se parte de lo general (de métodos y conceptos ya definidos) a lo particular, (definir qué herramientas de los mismos son claves para el desarrollo de emprendimientos).

El procedimiento para llevar a cabo este objetivo es el siguiente:

- 1. Ordenamiento de información.** - Este ordenamiento se efectúa por institución en estudio, se separan las entrevistas mantenidas en la Corporación Internacional Construir Ecuador (COINCE) y de la Corporación Humor y Vida (CHV), pues ello permitirá comparar los componentes de la metodología plan de negocios con los componentes del método Canvas. En cada caso (entrevistas de cada institución en estudio), las entrevistas se ordenan considerando su fecha y hora de aplicación, mismo que se detalla en el cronograma de entrevistas expuesto en la tabla 4 y cuyos audios se presenta en los anexos.
- 2. Transcripción de información.** - Una vez ordenadas las entrevistas se procede a transcribir las mismas en hojas de Word, manteniendo dicho orden, esto permite tener un acercamiento detallado a las respuestas dadas por el personal relacionado directamente con el manejo de herramientas de decisión para emprendimientos. La transcripción de estas entrevistas se presenta en los anexos.

3. Tabulación de información. - Finalizado el proceso de transcripción de las entrevistas se procede a tabular las mismas, para lo cual se utiliza el programa informático NVIVO 11, mismo que es orientado a tabular información para investigaciones cualitativas. El procesamiento de las entrevistas se efectúa en dos archivos, uno por cada institución en estudio, lo que permite efectuar una comparación entre la metodología plan de negocios que utiliza la COINCE y el método CANVAS que utiliza la CHV. En cada caso se mantiene el siguiente proceso:

- Cargar Audios de Entrevistas: Se cargan los audios de entrevistas al programa, y se comprueban que los mismos estén completos y se puedan escuchar sin problemas.
- Cargar Documentos con Entrevistas Trascritas en MS Word: Se procede a cargar los documentos en Word con las entrevistas y se verifica que estén disponibles y completos.
- Determinar criterios que se repitan creando NODOS: para esto se procede a leer detenidamente cada entrevista y se escucha el audio al mismo tiempo, a partir de ello se determinan criterios (palabras y/o conceptos) que se repiten, para esto se crea un nodo con palabras claves y cada vez que se escuche y lea un criterio similar, se subraya el mismo y se le carga a dicho nodo.
- Retroalimentación de criterios claves: A partir de los criterios encontrados se vuelve a escuchar y leer las entrevistas con el fin de pulir estos criterios y en caso de existir algún cambio o corrección en particular poder efectuar este proceso antes de analizar la información y definir temas claves.

4. Análisis de información. - Encontrados los criterios claves se proceden a analizar los mismos. Este análisis se efectúa de los nodos encontrados en cada caso de estudio, es decir por cada institución.

El análisis consiste en buscar las relaciones existentes entre los diferentes nodos con el objeto de determinar temas claves, la idea es determinar entre no más de 6, ni menos de 4 temas centrales, por caso de estudio. Es importante señalar que sobre estos temas se realizará la evaluación de los componentes del plan de negocios y del método CANVAS.

El análisis de información es el punto central del presente estudio, pues este además de permitir determinar temas claves, facilitará la definición de una propuesta acorde a las necesidades de nuestro país y a las exigencias del medio. Es por esa razón que este análisis presentamos en dos instancias: análisis de información sobre el plan de negocios y análisis de información sobre método CANVAS.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 ORGANIZACIONES PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO

4.1.1 CORPORACIÓN INTERNACIONAL CONSTRUIR ECUADOR (COINCE)

De acuerdo con los estatutos del COINCE, en el artículo 1 “se establece que esta organización es de carácter privado y finalidad social, con capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones en orden al cumplimiento de sus objetivos” (Corporación Internacional Construir Ecuador, 2004)

Esta organización inicia sus operaciones en el 2004, contando con el apoyo y financiamiento de varias organizaciones privadas, mismas que han venido apoyando año a año a la noble labor de esta entidad. El principal objetivo del COINCE es contribuir al crecimiento de la capacidad productiva y de gestión del país, mediante la aplicación de técnicas y herramientas para el manejo de proyectos de infraestructura social y productiva. Los servicios del COINCE, de acuerdo con sus estatutos se centran en:

- Brindar asesoría en la aplicación y manejo de técnicas y herramientas para el manejo de proyectos de infraestructura social y productivo, para luego de un proceso autosustentable lograr la gestión y formación empresarial de sus participantes y beneficiarios directos e indirectos, tomando en consideración el enfoque de género y el manejo sustentable de los recursos naturales y otros en la comunidad y país.
- Contribuir al crecimiento de la capacidad productiva y de la gestión de la comunidad beneficiaria a los proyectos de la Corporación COINCE, y del país, mediante el fortalecimiento de la calidad de vida en busca de un desarrollo integral y más equilibrado, que permita reducir los riesgos de seguridad de la sociedad, logrando así un mayor bienestar de la población.

- Investigar, planificar y ejecutar programas y proyectos de infraestructura social productiva en general y específicos forestales y sociales para el desarrollo integral comunitario en todos los ámbitos.
- Brindar y establecer consultorías, asesoramiento y capacitación para un efectivo desarrollo integral de la comunidad y del país, a los organismos de derecho público y privado en el ámbito nacional e internacional.
- Impulsar y auspiciar en el ámbito nacional e internacional, investigaciones, estudios, simposios, pasantías, encuentros científicos y técnicos, así como actividades de seguridad y bienestar afines para con el desarrollo social, económico e integral de los sectores urbano marginales, urbanos y rurales de los sectores, organizaciones participantes, grupos humanos del campo, ciudad, y del país en general, a fin de contribuir en la capacitación, inmersos en los planes, programas y proyectos del COINCE.

4.1.2 CORPORACIÓN HUMOR Y VIDA (CHV)

La Corporación Humor y Vida, es una persona jurídica ecuatoriana de derecho privado y sin fines de lucro que se rige por las leyes ecuatorianas. Adscrita al Ministerio de Educación bajo el Acuerdo Ministerial Nro. 149, fue creada en abril del 2007, por las socias fundadoras y amigas; Patricia Galarza y Diana Cancino, ambas graduadas en artes en universidades de Quito y Bogotá. Desde ahí hasta entonces ha venido ejecutando proyectos artísticos y sociales, con el financiamiento de benefactores tanto extranjeros como nacionales entre los cuales destacan: Teatro Embassy, Gobierno de las Islas Baleares, RET, Fundación CRISFE, CARE Ecuador, Loco Circo, Starfund, Children International, Fundación Cecilia Rivadeneira. Entre sus proyectos sociales, el más trascendental es el llamado: Revuelta a la Mitad del Mundo, con su ejecución se busca generar espacios alternativos para el fomento de capacidades y herramientas de integración e intercambio cultural, social y política de las localidades en la frontera norte.

La Corporación Humor y Vida maneja una estructura organizacional vertical, se mantiene una jerarquía establecida de la siguiente manera, la máxima autoridad es la Junta General de Socios, liderada por la Sra. Patricia Galarza. En el segundo nivel, tenemos a la Administración General, cuyo responsable es la Sra. Diana Cancino. En un tercer nivel encontramos a los departamentos de Contabilidad, Dirección Artística, Recursos Humanos, Marketing y Proyectos. En el cuarto nivel encontramos tres sub departamentos auxiliares para las áreas de Dirección Artística, Marketing y proyectos respectivamente. Los principales servicios de la Corporación son:

- Consultorías Lúdicas: comprenden actuaciones en cuanto a Seguridad y Salud Laboral.
- Presentaciones en instituciones educativas, plazas, museos, hospitales, entre otros.
- Animación de Fiestas Infantiles.
- Capacitación mediante talleres dirigidos a la comunidad en: Elaboración de Máscaras, Zanqueros, teatro, danza, cocina.
- Diseño, estructuración e implantación de Proyectos orientados a grupos vulnerables, con la participación de artistas nacionales e internacionales, y el apoyo de financiadores locales y extranjeros.
- Elaboración de guiones y puesta en escena.

Los principales proyectos con los que se han trabajado son:

- Proyecto Revuelta a la Mitad del Mundo por una Cultura de Paz.
- Proyecto Festival de Arte Social y Cultural “Frontera Viva”.

- Proyecto Formación de Líderes Sociales Juveniles con herramientas Artísticas en la frontera Norte con Colombia.

4.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS CUALITATIVO

La generación de entrevistas con los participantes del estudio determina una gran cantidad de información, la misma que debe ser disgregada hasta encontrar criterios que permitan establecer el análisis comparativo de los resultados. Para lograr este resultado se agrupa la información de la siguiente manera:

- 1) Categoría. - el objeto es relacionar temas claves que permiten ordenar la información.
- 2) Análisis. - describe los aspectos claves y explica su significado y contenido.
- 3) Códigos. - son agrupaciones de relaciones en base a la conceptualización presentada en el análisis.

4.2.1 ANÁLISIS CUALITATIVO DEL PLAN DE NEGOCIOS

Sobre los criterios claves tabulados, de las entrevistas mantenidas con funcionarios que colaboran en el área de emprendimientos de la COINCE, se encontraron las siguientes seis grandes relaciones que permite recopilar la información receptada:

Tabla 10. Relaciones del Plan de Negocios

Categoría	Códigos	Análisis
Categoría 1	Resumen Plan de Negocios Antecedentes Justificación Información clave Datos relevantes Metodología de emprendimientos	Todo emprendimiento requiere información inicial donde se resuman los aspectos claves del negocio, aquí se debe detallar la metodología seguida, los antecedentes y la justificación, así como datos relevantes del mismo: nombre, ubicación, grupo objetivo, inversión, beneficios esperados, y otros datos que se los determine como importantes. Suele ser que la mayoría de inversionistas y acreedores suelen leer y centrar toda su atención solo en este resumen, por lo tanto, es clave que no sea muy extenso, sino conciso, claro y sobre todo fácil de entender.
Categoría 2	Levantamiento de líneas base Análisis situacional	El punto de partida de todo emprendimiento es conocer y analizar la situación real de su entorno, lo que implica efectuar un diagnóstico con la finalidad de determinar aspectos positivos y negativos del emprendimiento a nivel

Categoría	Códigos	Análisis
	Análisis de políticas públicas Análisis de involucrados Análisis FODA	<p>interno (fortalezas y debilidades), pero al mismo tiempo estudiar factores exógenos a la idea de negocio que pueden incidir directa e indirectamente en su gestión, estos factores están ligados con la economía y política, así como con factores sociales, culturales, tecnológicos, competitivos y ambientales, mismos que pueden influir sea de forma positiva (oportunidades) o negativa (amenazas).</p>
Categoría 3	Estudio de mercado Marketing mix	<p>Un emprendimiento exitoso es aquel que define de forma efectiva su grupo objetivo, es clave que todo negocio antes de su ejecución desarrolle un estudio de mercado donde se analicen datos demográficos, psicográficos y geográficos con el propósito de determinar la demanda y oferta actual y proyectar estas fuerzas del mercado, con la finalidad de determinar una demanda insatisfecha en el tiempo, que viene a ser el nicho de mercado sobre el cual se va a trabajar y desarrollar un plan de mercado donde se definen estrategias de producto, precio, plaza, promoción y servicio, así como desarrollar un plan de medios y creatividad y un plan de ventas.</p>
Categoría 4	Ámbito legal y administrativo Planificación estratégica Control	<p>Una vez definido el grupo objetivo sobre el cual se va a trabajar es clave armar el andamiaje legal y administrativo del negocio, desde la perspectiva legal es pertinente definir el tipo de negocio, identificar trámites y permisos que se deben cumplir para un normal funcionamiento, analizar toda la base legal que se requiere para el emprendimiento tanto a nivel mercantil, societario, comercial como tributario. A nivel administrativo es clave definir el proceso de gestión que se va a seguir para el emprendimiento, lo que implica estructurar el plan estratégico a un horizonte de tiempo razonable, donde se defina el direccionamiento estratégico (valores, principios, visión, misión, objetivos, estrategias y políticas), planes tácticos con sus respectivos proyectos estratégicos por objetivo, planes operativos para cada área de la organización, en segunda instancia se debe definir la estructura orgánica de la empresa (organigrama estructural, funcional y de posición), donde se incluya la descripción y el análisis de cada puesto, en tercera instancia se debe definir estrategias de gestión que implica comunicación, capacitación, empowerment, trabajo en equipo, motivación, cultura y ambiente organizacional y finalmente definir procesos de evaluación, monitoreo y control, con indicadores de gestión definidos técnicamente.</p>
Categoría 5	Estudio técnico Estudio ambiental	<p>Todo emprendimiento requiere de un análisis técnico y un estudio ambiental, el análisis técnico implica el estudio de condicionantes para el emprendimiento, la definición de la capacidad instalada, la definición de procesos y subprocesos, y la definición de requerimientos. En lo que respecta al estudio ambiental, en este se indica el impacto del proyecto en el ecosistema y en caso de ser necesario estrategias de remediación ambiental.</p>

Categoría	Códigos	Análisis
Categoría 6	<p>Presupuesto de inversión</p> <p>Estados financieros</p> <p>Evaluación financiera</p> <p>Toma de decisiones</p>	<p>Los estudios y análisis efectuados tanto a nivel de mercado, legal, de gestión, técnico y ambiental para llevar a cabo un emprendimiento; deben ser traducidos a números, es decir se deben efectuar presupuestos para determinar si la puesta en marcha del emprendimiento es o no factible. Por lo tanto se debe efectuar un presupuesto de inversión con el propósito de determinar activos fijos, diferidos e intangibles y el capital de trabajo necesario para la puesta en marcha de la idea de negocio, en segunda instancia se estructura el presupuesto de operación, que incluye la definición y proyección de ingresos y egresos (costos y gastos), para sobre esta base estructurar los estados financieros pro-forma y efectuar la evaluación financiera del proyecto donde se definen evaluadores como la TMR; el VAN, la TIR, el punto de equilibrio, el PRI, la relación costo beneficio y finalmente se sensibiliza los flujos para varios escenarios posibles con la finalidad de tomar la decisión de invertir o no en el emprendimiento.</p>

Fuente: Entrevistas aplicadas

En base a estos códigos se han agrupado los siguientes criterios:

Tabla 11. Códigos y criterios

Códigos	Criterios
<p>Antecedentes</p> <p>Justificación</p> <p>Datos relevantes</p> <p>Metodología de emprendimientos</p> <p>Línea base</p> <p>Análisis situacional</p> <p>Análisis políticas públicas</p>	<p>Análisis competitivo</p> <p>Análisis PEST</p>
<p>Análisis de involucrados</p>	<p>Beneficiarios</p> <p>Sociedad</p> <p>Estado</p> <p>Clientes</p> <p>Proveedores</p> <p>Acreedores</p> <p>Posibles inversionistas</p>
<p>Análisis FODA</p>	<p>Fortalezas</p> <p>Oportunidades</p> <p>Debilidades</p> <p>Amenazas</p>

Códigos	Criterios
Estudio de mercado	Análisis demográfico, geográfico y psicográfico Demanda Oferta Demanda insatisfecha Nicho de mercado
Marketing mix	Estrategia precio, producto, plaza y promoción Plan Comercial Plan de Medios
Ámbito legal	Legislación Permisos Normas
Ámbito administrativo	Planificación Dirección Organización Control
Ámbito técnico	Localización Procesos Requerimientos materia prima y maquinaria
Ámbito ambiental	Ecosistema Impacto ambiental Remediación ambiental
Presupuesto de inversión	Activos fijos Activos intangibles Capital de trabajo Cronograma de inversiones
Estados financieros	Estado de resultados Estado de situación
Evaluación financiera	Costo de oportunidad Valor actual neto Tasa interna de retorno Relación beneficio – costo Período de recuperación de inversión Punto de equilibrio
Toma de decisiones	Estudio de sensibilidad Viabilidad y factibilidad del emprendimiento

Fuente: Entrevistas aplicadas

4.2.2 ANÁLISIS CUALITATIVO DEL MODELO CANVAS

Para el modelo Canvas se establecen las siguientes relaciones, temas claves y análisis:

Tabla 12. Categorías del Modelo Canvas

Categorías	Códigos	Análisis
Categoría 1	Propuesta de valor	<p>Las propuestas de valor son los bienes o servicio que se ofrecen. Las ventajas o valores que la empresa ofrece sobre otras para satisfacer las necesidades o problemas de un segmento de mercado determinado son los que ayudan a que el cliente escoja a uno u otro.</p> <p>Los valores que se da al cliente pueden ser cualitativos o cuantitativos</p> <p>Valores cuantitativos: Precio, velocidad del servicio, mejora del rendimiento, reducción de costos, reducción de riesgos, y similares.</p> <p>Valores cualitativos: Diseño, experiencia del cliente, novedad, personalización, marca-estatus, accesibilidad, comodidad-utilidad, y similares.</p>
Categoría 2	Relación con los clientes Segmentos de mercado Canales	<p>La empresa debe tener claramente definida qué tipo de relación tiene y desea con cada segmento de mercado. Se pueden establecer varios tipos de relación con los clientes. Es muy importante que la empresa defina muy bien el mercado al que se dirige o quiere dirigirse para poder estudiar a fondo las necesidades específicas del sector objetivo, pues al ser el cliente la base del negocio debe conocerse perfectamente.</p> <p>Existen varios tipos de segmentos de mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado de masas: público en general • Nicho de mercado: segmentos específicos y especializados • Mercado segmentado: segmentos con necesidades y problemas ligeramente diferentes. • Mercado diversificado: dos segmentos con necesidades y problemas muy diferentes. • Mercados multilaterales: dos o más segmentos de mercado independientes. <p>Con los canales las empresas establecen contacto con los clientes, (canales de comunicación, distribución y venta). Son medios para dar conocer las propuestas de valor, ayudando a los clientes a evaluar las propuestas que se les ofrece y permitiéndoles comprar.</p> <p>Los canales pueden ser propios o contratados Out-sourcing. Los propios a su vez pueden ser directos e indirectos.</p>
Categoría 3	Socios claves Actividades claves Recursos claves	<p>Las asociaciones hoy en día toman un lugar importante en el éxito de cualquier modelo de negocio. Deben establecerse, eso sí, las más estratégicas y las que generen más contribuciones de interés al negocio.</p> <p>El establecer alianzas le trae a la empresa altos beneficios si se hacen de la forma correcta, persiguiendo varios fines:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimización y economía de escala (relación cliente-proveedor, optimiza asignación de recursos y actividades) • Reducción de riesgos e incertidumbre (principalmente en mercados altamente competitivos e inciertos) • Compra de determinados recursos y actividades (para no invertir en recursos que pueden obtenerse de otras empresas)

Categorías	Códigos	Análisis
		<p>Además, las empresas pueden establecer diferentes tipos de asociaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras • Competición: asociaciones entre empresas competidoras • Joint ventures: unión de empresas para hacer nuevos negocios • Relaciones cliente-proveedor: garantiza fiabilidad de suministros <p>Se debe prestar especial atención a las actividades vitales para que el modelo de negocio funcione. Estas actividades clave son las que conducen o no al éxito. De su buena funcionalidad depende que la propuesta de valor se dirija por los canales adecuados, se establezcan las relaciones necesarias con los clientes y se perciban los ingresos esperados.</p> <p>Las actividades claves se presentan interna y externamente de la empresa y todas deben evaluarse. Éstas pueden presentarse en todos los módulos o solo en algunos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción: predominante en modelos de negocio de empresas que fabrican. (Diseño, fabricación, entrega de producto, adaptación, personalización, entrega). • Resolución de problemas: nuevas soluciones para los problemas individuales de cada cliente. (Gestión de información, formación continua, consultoría). • Plataforma / red: los modelos basados en plataformas dependen 100% de las actividades relacionadas con ellas. (Gestión de plataformas, prestación de servicios, promoción de plataformas, redes, soporte). <p>Es necesario establecer minuciosamente cuáles son los recursos necesarios y cuáles se tienen para crear y ofrecer las propuestas de valor, distribuirlas y comunicarlas.</p> <p>Además, se debe definir cuáles son propios, alquilados, o en sociedad para establecer cuál es la mejor vía y cuantificar su inversión.</p> <p>Los recursos se clasifican en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Físicos: activos físicos (instalaciones , plantas, vehículos, maquinas, sistemas, puntos de venta, redes de distribución) • Intelectuales: difíciles de desarrollar (marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones de clientes, bases de datos de clientes) • Humanos: en algunos modelos la parte humana tiene más importancia que en otros.
Categoría 4	Estructura de costos Presupuesto de ingresos	<p>Es fundamental conocer a plenitud los costos de la operación, pues sin importar el modelo, es siempre imprescindible tratar de minimizarlos. Al identificar actividades, asociaciones y recursos clave se hace más fácil determinar los costos inherentes que implica la puesta en marcha del modelo de negocio de la empresa.</p> <p>Los costos tienen las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos fijos: no varían en función del volumen producido (salarios, rentas, instalaciones).

Categorías	Códigos	Análisis
		<ul style="list-style-type: none"> • Costos variables: varían proporcionalmente al volumen de producción (materia prima, combustible, materiales de oficina). • Economías de escala: reducción de costos por alto volumen de producción. Costo unitario se disminuye a medida que el volumen de producción aumenta. Máximo aprovechamiento de los recursos (producción masiva, compra al por mayor de insumos) • Economías de campo: se generan ventajas en costos por la ampliación del campo de acción. Compartir operaciones y recursos con un tercero para distintos fines (nuevas rutas de venta en zonas no habituales) <p>Se debe conocer detalladamente cuál es el flujo de caja que genera cada segmento de mercado y qué tipos de ingreso se reciben (por pagos puntuales de clientes, pagos periódicos por el suministro de una propuesta de valor o un servicio postventa de atención al cliente). Cada tipo de fuente puede tener una fijación de precios diferente (fijo o dinámico) lo que puede influir en los ingresos que genere., a través de los diferentes tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de activos: vender derechos de propiedad sobre algo físico • Cuota por uso: vender el uso de un servicio determinado. • Cuota por suscripción: vender un acceso a un servicio. • Préstamo/alquiler/leasing: vender concesión temporal • Concesión de licencias: vender un derecho de uso de una propiedad intelectual • Gastos de corretaje: ingresos por servicio de intermediación en nombre de dos o más partes. • Publicidad: ingreso por cuotas de publicidad de un producto

Fuente: Entrevistas aplicadas

En base a estos temas claves se han agrupado los siguientes criterios:

Tabla 13. Aspectos y criterios

Códigos	Criterios
Propuesta de valor	Valor agregado que se ofrece a los clientes Problemas que soluciona el cliente con el producto y/o servicio Elementos que hacen competitivo al emprendimiento
Relación con los clientes	Qué relación tiene el cliente con la empresa Integración de la relación con el cliente con el modelo de negocio
Segmentos de mercado	Para quien se crea valor

Códigos	Criterios
	Definir los grupos de clientes Interrelación entre los segmentos de clientes
Canales	Como se comunica los clientes con la empresa Como se relacionan los clientes entre si Canales de los clientes según el segmento Donde están los clientes que tienen mayor rentabilidad
Socios claves	Alianzas Proveedores Comunidad Talento humano Estado
Actividades claves	Actividades que diferencian el producto y/o servicio Proceso de producción
Recursos claves	Humanos Intelectuales Económicos Físicos
Estructura de costos	Identificar actividades claves costosas Identificar recursos claves costosos Costos más importantes para el modelo de negocio
Presupuesto de ingresos	Cantidad monetaria que los clientes están dispuestos a pagar Definición tipos de ingresos Aporte de los ingresos al crecimiento de la compañía

Fuente: Entrevistas aplicadas

4.3 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EL PLAN DE NEGOCIOS Y MODELO CANVAS

El siguiente paso para continuar con el análisis comparativo es relacionar los conceptos extraídos del análisis cualitativo, para lo cual se comparan los temas claves del Plan de Negocios y Modelo Canvas para establecer punto referencial de análisis, a este punto se lo denomina tema clave. De esta manera se construyen la siguiente matriz de comparación:

Tabla 14. Matriz de comparación

TEMA CLAVE	MÉTODO EN EL QUE SE ANALIZA EL TEMA (DATOS ORIGINALES)		CRITERIOS PRINCIPALES (CRITERIOS RELACIONADOS NIVEL 1)	RESULTADO DE COMPARACIÓN		TEMA DE RELACIÓN CON EL MÉTODO COMPARADO	CRITERIO PRINCIPAL DE RELACIÓN CON EL MÉTODO COMPARADO	ANÁLISIS COMPARATIVO
	PLAN DE NEGOCIOS	MÉTODO CANVAS		SEMEJANZA	DIFERENCIA			
RESUMEN EJECUTIVO	X		Resumen de plan de negocios.		X			Comprende el resumen de todos los aspectos que abarca un plan de negocios, pero en no más de tres hojas. Este resumen no contempla el método CANVAS
			Antecedentes		X			Solo aplica en el plan de negocios, este punto hace referencia a la descripción de todos los factores analizados con anterioridad y que llevaron a la formulación del emprendimiento.
			Justificación		X			Solo aplica en el plan de negocios, en este punto se indica la importancia de desarrollar el emprendimiento, el porqué del emprendimiento..
			Información clave y datos relevantes		X			Se sugiere en el resumen ejecutivo presentar información clave y datos relevantes, sin embargo esta hace referencia a productos, segmentos de mercado, presupuesto y rendimientos esperado pero de forma muy general, lo que difiere del método CANVAS, donde se se habla de elementos claves, pero ligados a actividades, recursos y socios, y se los presenta de una forma más detallada, ampliada y minuciosa, y no como resumen informativo.
			Metodología de emprendimientos		X			Dentro del resumen ejecutivo se sugiere indicar la metodología aplicada para el diseño del emprendimiento, sin embargo esto únicamente se lo presenta en el plan de negocios, no en el método CANVAS.

TEMA CLAVE	MÉTODO EN EL QUE SE ANALIZA EL TEMA (DATOS ORIGINALES)		CRITERIOS PRINCIPALES (CRITERIOS RELACIONADOS NIVEL 1)	RESULTADO DE COMPARACIÓN		TEMA DE RELACIÓN CON EL MÉTODO COMPARADO	CRITERIO PRINCIPAL DE RELACIÓN CON EL MÉTODO COMPARADO	ANÁLISIS COMPARATIVO
	PLAN DE NEGOCIOS	MÉTODO CANVAS		SEMEJANZA	DIFERENCIA			
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	X		Levantamiento de líneas bases		X			El levantamiento de líneas base comprende el estudio de una determinada región o sector donde se va alocalizar el emprendimiento; implica el análisis de suelos, clima, territorios y potencialidades de su gente así como de sus recursos naturales. El levantamiento de una línea base solo es abordado en el Pla de Negocios y no en el Método CANVAS.
			Análisis situacional		X			El análisis situacional implica el estudio de factores exógenos que inciden directa o indirectamente en un negocio, entre estos tenemos: al factor económico, político, social, cultural, competitivo, tecnológico y ambiental. Este tipo de estudio únicamente se lo plantea en el Plan de Negocios y no es abordado en el Método CANVAS.
			Análisis de políticas de estado		X			Este punto es topado específicamente por el personal del COINCE al que se aplicola entrevista, mismos que señalan como elemento clave de partida el que todo elemento este alineado con los derechos y objetivos del Buen Vivir así como con las políticas de Estado, con la finalidad de articular los mismos a las necesidades reales y tangibles de la sociedad ecuatoriana y al mismo tiempo poder acceder a financiamiento estatal; área que no es topada por el Método CANVAS.
			Análisis de involucrados	X		Socios Claves	Proveedores, Talento humano, Comunidad, Estado,	Dentro del diagóstico estratégico, el análisis de involucrados es uno de los puntos de coincidencia entre el Plan de Negocios y el Método CANVAS, ya que por un lado un Plan de Negocios requiere de una vista previa de actores relacionados directa e indirectamente con el emprendimiento, aunque no se lo hace de una manera profunda ni detalla como lo planteado por el Método CANVAS dentro del análisis de socios claves, aspecto de relevante importancia dentro de esta metodología.
			Análisis FODA		X			El análisis FODA es la herramienta por excelencia del Diagnóstico Estratégico, lo que únicamnete es planteado por el Plan de Negocios y se apoya en matrices de impactos tanto internos como eternos, con la finalidad de determinar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para la idea de negocio propuesta.

TEMA CLAVE	MÉTODO EN EL QUE SE ANALIZA EL TEMA (DATOS ORIGINALES)		CRITERIOS PRINCIPALES (CRITERIOS RELACIONADOS NIVEL 1)	RESULTADO DE COMPARACIÓN		TEMA DE RELACIÓN CON EL MÉTODO COMPARADO	CRITERIO PRINCIPAL DE RELACIÓN CON EL MÉTODO COMPARADO	ANÁLISIS COMPARATIVO
	PLAN DE NEGOCIOS	MÉTODO CANVAS		SEMEJANZA	DIFERENCIA			
ÁMBITO DE MERCADO	X		Estudio de mercado	X		Aspecto de Mercado	Segmentación	El estudio de mercado es uno de los puntos principales en los cuales se encuentra semejanzas entre los métodos en cuestión, por un lado el Plan de negocios mediante el análisis demográfico, psicográfico, geográfico y de las fuerzas de mercado busca una demanda insatisfecha, que se convierte en el nicho de mercado para el emprendimiento, mientras que el método CANVAS se centra en definir técnicamente segmentos de clientes potenciales a los cuales dirigir sus estrategias de mercado. Desde esta óptica se observa que el estudio de mercado es un tema clave y de suma importancia para el desarrollo de un emprendimiento en ambos métodos.
			Plan de mercado	X		Aspecto de Mercado	Relación con el cliente y canales de distribución	El plan de mercado es otro de los puntos clave donde existe congruencia entre el plan de negocio y el método CANVAS, el primero centra su atención en estrategias de producto, precio, plaza, promoción y servicio, así como planes de medios y de venta, mientras que el segundo se enfoca en la relación con los clientes y los canales de distribución; desde esta óptica existe una semejanza importante, ya que en ambos casos se busca orientar las estrategias y los esfuerzos del emprendimiento hacia el cliente en procura de satisfacer sus necesidades presentes y futuras y cubrir sus expectativas de una manera eficaz y eficiente.

TEMA CLAVE	MÉTODO EN EL QUE SE ANALIZA EL TEMA (DATOS ORIGINALES)		CRITERIOS PRINCIPALES (CRITERIOS RELACIONADOS NIVEL 1)	RESULTADO DE COMPARACIÓN		TEMA DE RELACIÓN CON EL MÉTODO COMPARADO	CRITERIO PRINCIPAL DE RELACIÓN CON EL MÉTODO COMPARADO	ANÁLISIS COMPARATIVO
	PLAN DE NEGOCIOS	MÉTODO CANVAS		SEMEJANZA	DIFERENCIA			
ÁMBITO LEGAL Y ADMINISTRATIVO	X		Ámbito legal		X			Este punto es únicamente analizado por el plan de negocios y difiere del método CANVAS, y comprende la definición de la base legal que requiere el emprendimiento para su puesta en marcha y funcionamiento, así como todo lo referente al cumplimiento de obligaciones que exija la legislación vigente de la región, país, sector y/o ciudad donde se tenga establecido funcionar.
			Ámbito administrativo		X			Este aspecto es uno de los elementos claves de un plan de negocio y que no es considerado plenamente por el método CANVAS, donde no se considera al proceso administrativo explícitamente, mientras que en el plan de negocios sí se lo hace, y se propone el establecimiento de una estructura guía para la gestión de la empresa, que incluya un plan estratégico, la definición de una estructura organizacional, la definición de estrategias de gestión y ejecución y finalmente el establecimiento de parámetros e indicadores de control, evaluación, monitoreo y retroalimentación.

TEMA CLAVE	MÉTODO EN EL QUE SE ANALIZA EL TEMA (DATOS ORIGINALES)		CRITERIOS PRINCIPALES (CRITERIOS RELACIONADOS NIVEL 1)	RESULTADO DE COMPARACIÓN		TEMA DE RELACIÓN CON EL MÉTODO COMPARADO	CRITERIO PRINCIPAL DE RELACIÓN CON EL MÉTODO COMPARADO	ANÁLISIS COMPARATIVO
	PLAN DE NEGOCIOS	MÉTODO CANVAS		SEMEJANZA	DIFERENCIA			
ÁMBITO TÉCNICO Y AMBIENTAL	X		Ámbito técnico		X			El plan de negocios a diferencia del método CANVAS, requiere de un estudio técnico donde se definan restricciones del emprendimiento, la capacidad instalada, su ubicación técnica, la definición de procesos gobernantes, de operación y de apoyo, así como diagramas de flujo y requerimientos para su ejecución, mientras que el método CANVAS no se centra en estos aspectos.
			Ámbito Ambiental		X			De acuerdo con el plan de negocios un eje transversal de todo emprendimiento es el estudio ambiental, que incluye un análisis del impacto del proyecto en el ecosistema de su zona de influencia, así como la definición de estrategias, lo cual no es analizado por el método CANVAS.

TEMA CLAVE	MÉTODO EN EL QUE SE ANALIZA EL TEMA (DATOS ORIGINALES)		CRITERIOS PRINCIPALES (CRITERIOS RELACIONADOS NIVEL 1)	RESULTADO DE COMPARACIÓN		TEMA DE RELACIÓN CON EL MÉTODO COMPARADO	CRITERIO PRINCIPAL DE RELACIÓN CON EL MÉTODO COMPARADO	ANÁLISIS COMPARATIVO	
	PLAN DE NEGOCIOS	MÉTODO CANVAS		SEMEJANZA	DIFERENCIA				
ÁMBITO FINANCIERO	X		Presupuesto de inversión	X		Socios Claves	Recursos físicos y económicos	Tanto el plan de negocios como el método CANVAS requieren dentro de su estructura de la definición de inversiones con sus respectivos presupuestos, en lo que respecta al plan de negocios se habla de activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo, mientras que en el método CANVAS se analiza recursos físicos y tecnológicos, siendo esta una coincidencia considerable.	
			Presupuesto de operación	X		Aspecto financiero	Fuentes de ingreso	En lo que respecta a presupuestos de operación, existe una coincidencia entre los dos métodos en estudio, en lo que respecta a la definición de ingresos y egresos, sin embargo el plan de negocios se centra en la proyección a largo plazo de los mismos y el método CANVAS se centra en detallar los mismos.	
			Estados financieros pro-forma	X		Aspecto financiero	Estructura de costos.	Existe una coincidencia entre el plan de negocios y el método CANVAS en lo referente a la estructura de costos y la búsqueda de financiamiento, sin embargo el plan de negocios, además de ello plantea la definición de estados financieros y flujos de fondos, lo que no lo hace el método CANVAS, aunque sí se centra en contar con una estructura de costos clara y estructurada en base a presupuestos reales.	
			Evaluación financiera		X				Una diferencia relevante entre el plan de negocios y el método CANVAS se presenta en la evaluación financiera, la misma es el punto culminante de un plan de negocios, donde se definen evaluadores financieros como la TMAR, el VAN, la TIR, el PRI la RC/B, que permiten decidir si el emprendimiento es factible o no, mientras que el método CANVAS no analiza este punto dentro de sus componentes.
			Toma de decisiones		X				Al igual que el punto anterior, en este se presenta una diferencia significativa entre el Plan de Negocios y el método CANVAS, ya que el primero para la toma de decisiones plantea el desarrollo de un análisis de sensibilidad, con por lo menos tres escenarios potenciales que afectan a los flujos, mismos que son evaluados nuevamente y la decisión es favorable si estos evaluadores presentan resultados alentadores para el emprendimiento, caso contrario una decisión acertada podría llegar a ser no invertir. En lo que respecta al segundo método, la toma de decisiones no pasa por este filtro.

TEMA CLAVE	MÉTODO EN EL QUE SE ANALIZA EL TEMA (DATOS ORIGINALES)		CRITERIOS PRINCIPALES (CRITERIOS RELACIONADOS NIVEL 1)	RESULTADO DE COMPARACIÓN		TEMA DE RELACIÓN CON EL MÉTODO COMPARADO	CRITERIO PRINCIPAL DE RELACIÓN CON EL MÉTODO COMPARADO	ANÁLISIS COMPARATIVO
	PLAN DE NEGOCIOS	MÉTODO CANVAS		SEMEJANZA	DIFERENCIA			
PROPUESTAS DE VALOR		X	Valor agregado que se ofrece a los clientes		X			El análisis de valor agregado es un punto exclusivo del método CANVAS y que no es analizado por el plan de negocios.
		X	Problemas que soluciona el cliente con el producto y/o servicio		X			En el plan de negocios se analizan problemas sobre el entorno del negocio, sin embargo, no de forma específica sobre las soluciones integrales que se ofrecen al cliente con un determinado producto, lo cual es exuesto de forma detallada en el método CANVAS
		X	Elementos que hacen competitivo al emprendimiento		X			Este aspecto es de forma específica analizado por el método CANVAS y no se considera dentro del plan de negocios.

TEMA CLAVE	MÉTODO EN EL QUE SE ANALIZA EL TEMA (DATOS ORIGINALES)		CRITERIOS PRINCIPALES (CRITERIOS RELACIONADOS NIVEL 1)	RESULTADO DE COMPARACIÓN		TEMA DE RELACIÓN CON EL MÉTODO COMPARADO	CRITERIO PRINCIPAL DE RELACIÓN CON EL MÉTODO COMPARADO	ANÁLISIS COMPARATIVO
	PLAN DE NEGOCIOS	MÉTODO CANVAS		SEMEJANZA	DIFERENCIA			
ASPECTOS DE MERCADO		X	Relación con clientes	X		Ámbito de Mercado	Plan de mercado	Tanto el plan de negocios como el método CANVAS requieren dentro de su estructura de la definición de relaciones presentes y futuras con sus clientes.
		X	Segmentos de mercado	X		Ámbito de Mercado	Estudio de Mercado	El punto de partida, para llegar al mercado, de cualquier modelo de negocios es definir segmentos de mercado a los cuales dirigir su atención, lo cual es planteado y utilizado por los dos métodos en estudio.
		X	Canales	X		Ámbito de Mercado	Plan de mercado	Tanto el método CANVAS como el plan de negocios contemplan la definición de canales de distribución de sus productos y servicios como elementos claves.

TEMA CLAVE	MÉTODO EN EL QUE SE ANALIZA EL TEMA (DATOS ORIGINALES)		CRITERIOS PRINCIPALES (CRITERIOS RELACIONADOS NIVEL 1)	RESULTADO DE COMPARACIÓN		TEMA DE RELACIÓN CON EL MÉTODO COMPARADO	CRITERIO PRINCIPAL DE RELACIÓN CON EL MÉTODO COMPARADO	ANÁLISIS COMPARATIVO
	PLAN DE NEGOCIOS	MÉTODO CANVAS		SEMEJANZA	DIFERENCIA			
SOCIOS CLAVES		X	Alianzas	X		Ámbito Legal y Administrativo	Ámbito Administrativo	El método CANVAS tiene como un elemento clave las alianzas con socios estratégicos, mientras que el plan de negocios dentro del ámbito administrativo habla de la importancia de las alianzas, aunque no con la fuerza y profundidad que si lo realiza el CANVAS.
		X	Proveedores		X			El método CANVAS tiene como socio clave a los proveedores, mientras que el plan de negocios no se centra en este punto, aunque dentro del análisis de involucrados se menciona a los proveedores, pero no se los presenta como socios claves, sino únicamente se los cita, cual significa una diferencia entre estos dos métodos.
		X	Comunidad		X			A pesar que el plan de negocios hace énfasis en la definición de involucrados, no presenta a la comunidad como un socio clave, como lo expone de forma directa el método CANVAS.
		X	Talento humano		X			Dentro del manejo de socios claves en lo que respecta al método CANVAS, el análisis del talento humano es un elemento clave, lo cual también lo representa para el plan de negocios, pero dentro del ámbito administrativo, aunque en muchos casos, de acuerdo con la investigación desarrollada, es dejado de lado en este último, siendo un graso error del emprendedor. Por otro lado es importante mencionar que a pesar de que ambos métodos hablan del recurso humano, en el plan de negocios al personal se lo ve como un recurso y en el método CANVAS como un socio clave, siendo esto una diferencia notable en estos dos modelos, por eso es que en el análisis se plantea este punto como diferencia y semejanza al mismo tiempo.
		X	Estado		X			El Estado es analizado como socio clave específicamente en el método CANVAS, más no en el plan de negocios, donde se lo expone como un involucrado, pero nada más, mientras que en el plan de negocios se lo analiza como un socio clave.

TEMA CLAVE	MÉTODO EN EL QUE SE ANALIZA EL TEMA (DATOS ORIGINALES)		CRITERIOS PRINCIPALES (CRITERIOS RELACIONADOS NIVEL 1)	RESULTADO DE COMPARACIÓN		TEMA DE RELACIÓN CON EL MÉTODO COMPARADO	CRITERIO PRINCIPAL DE RELACIÓN CON EL MÉTODO COMPARADO	ANÁLISIS COMPARATIVO
	PLAN DE NEGOCIOS	MÉTODO CANVAS		SEMEJANZA	DIFERENCIA			
ACTIVIDADES CLAVES		X	Actividades que diferencian el producto y/o servicio		X			A pesar que en el plan de negocios se desarrollan planes administrativos, en los mismos no se presentan actividades que diferencien el producto y/o servicio de la empresa, en relación con los competidores más cercanos, lo cual representa una diferencia notable entre estos dos métodos.
		X	Proceso de producción	X		Ámbito Técnico y Ambiental	Ámbito técnico	Tanto el plan de negocios, dentro del ámbito técnico, como el método CANVAS, dentro de actividades claves, requieren de que se especifique el proceso de producción, siendo esta una semejanza entre estos métodos.

TEMA CLAVE	MÉTODO EN EL QUE SE ANALIZA EL TEMA (DATOS ORIGINALES)		CRITERIOS PRINCIPALES (CRITERIOS RELACIONADOS NIVEL 1)	RESULTADO DE COMPARACIÓN		TEMA DE RELACIÓN CON EL MÉTODO COMPARADO	CRITERIO PRINCIPAL DE RELACIÓN CON EL MÉTODO COMPARADO	ANÁLISIS COMPARATIVO
	PLAN DE NEGOCIOS	MÉTODO CANVAS		SEMEJANZA	DIFERENCIA			
RECURSOS CLAVES		X	Humanos	X		Ámbito Legal y Administrativo	Ámbito Administrativo	En este punto se define al personal como un recurso clave, lo cual es maejado por ámbos métodos, en el caso del CANVAS dentro de recursos claves, y en el caso del plan de negocios dentro del estudio administrativo.
		X	Intelectuales		X			Un recurso clave para el método CANVAS es el factor intelectual, mientras que en el plan de negocios a los recursos se los maneja con un criterio contable, donde, a pesar de que el elemento intelectual es un intangible, no es considerado directamente como se lo presenta en el CANVAS.
		X	Económicos	X		Ámbito de Mercado	Presupuesto de inversión	El método CANVAS y el plan de negocios consideran claves la definición de recursos económicos para la idea de negocio, siendo esta una semejanza entre los dos modelos analizados.
		X	Físicos	X		Ámbito de Mercado	Presupuesto de inversión	El método CANVAS y el plan de negocios consideran claves la definición de recursos físicos para la idea de negocio, siendo esta una semejanza entre los dos modelos analizados.

TEMA CLAVE	MÉTODO EN EL QUE SE ANALIZA EL TEMA (DATOS ORIGINALES)		CRITERIOS PRINCIPALES (CRITERIOS RELACIONADOS NIVEL 1)	RESULTADO DE COMPARACIÓN		TEMA DE RELACIÓN CON EL MÉTODO COMPARADO	CRITERIO PRINCIPAL DE RELACIÓN CON EL MÉTODO COMPARADO	ANÁLISIS COMPARATIVO
	PLAN DE NEGOCIOS	MÉTODO CANVAS		SEMEJANZA	DIFERENCIA			
ASPECTOS FINANCIEROS		X	Estructura de Costos	X		Ámbito Financiero	Estados Financieros Pro-Forma	El método CANVAS dentro de la estructura de costos identifica actividades y recursos costosos, lo cual también lo plantea el plan de negocios, aunque este segundo está más enfocado a la estructura de costos anuales proyectadas de la idea de negocio y el CANVAS se enfoca más en aspectos claves que requiere el neocio en su ejecución.
		X	Presupuesto de Ingresos	X		Ámbito Financiero	Presupuestos de operación	Tanto el plan de negocios, como el método CANVAS, integran en su análisis a los presupuestos de ingresos, siendo este presupuesto un aspecto fundamental de todo emprendimiento, ya que de los ingresos depende el sostenimiento y crecimiento de una determinada idea de negocios.

Fuente: Los Autores

4.3.1 ANÁLISIS COMPARATIVO DE SEMEJANZAS

De la matriz de comparación se resaltan las siguientes semejanzas entre los componentes del plan de negocios y del método CANVAS:

- Importancia de contar con un estudio de mercado con la finalidad de determinar la existencia de un nicho de mercado con una necesidad latente, con autoridad de compra y con poder adquisitivo para adquirir bienes, productos y/o servicios que se desean ofertar dentro de la idea de negocio propuesta.
- Necesidad de, a partir del estudio de mercado, definir estrategias que permitan posicionarse en el sector donde se quiere penetrar, para lo cual el manejo del mix del marketing, la definición de canales de distribución efectivos y la relación con los clientes son temas claves y de real importancia con el pronóstico de alcanzar ventajas competitivas y comparativas.
- Es clave definir los actores e involucrados dentro del emprendimiento, siendo un elemento trascendental el contar con recursos humanos calificados y con las competencias necesarias y suficientes para llevar adelante las actividades propias de la idea de negocio que se propone.
- Se debe contar con un estudio de recursos físicos e intangibles que se requieran para llevar adelante un emprendimiento determinado, el mismo debe contar con una presupuestación técnica, que clasifique a estas inversiones en activos fijos, diferidos e intangibles y capital de trabajo.
- Es necesario contar con una estructura de costos, donde se defina la procedencia de las inversiones y en caso de requerir financiamiento, detallar las tablas de amortización de la deuda.

4.3.2 ANÁLISIS COMPARATIVO DE DIFERENCIAS

De la matriz de comparación se resaltan las siguientes diferencias entre los componentes del plan de negocios y del método CANVAS

- De acuerdo con el plan de negocios, es importante contar con un resumen ejecutivo, que recoja los elementos claves y trascendentales del emprendimiento, mismos que el emprendedor quiera poner en la palestra y resaltar, considerando que este resumen, corto, concreto y conciso, es probablemente la parte del plan de negocios que más lean y analicen inversionistas al momento de solicitar información sobre la idea de negocio propuesta. Sin embargo, esto no es considerado por el método CANVAS, en la medida en que en el mismo la clave es que se presente y exponga todo en su contexto, no requiere de un resumen inicial.
- El plan de negocios tiene como punto de partida el levantamiento de líneas base, mediante un diagnóstico estratégico situacional que permita analizar factores exógenos al negocio que incidan tanto de forma positiva como negativa, además de estudiar la incidencia e impacto de potenciales capacidades internas del emprendimiento. Lo que no es expuesto por el método CANVAS, mismo que no considera al diagnóstico o análisis del entorno un punto o línea de partida clave, sin embargo, en este se resalta el hecho de definir socios claves.
- El método CANVAS da gran realce al hecho de contar con una propuesta de valor, mientras que el plan de negocios sostiene de la importancia de un estudio técnico y ambiental.
- El plan de negocios sostiene la necesidad de establecer una base legal y administrativa sólida y el método CANVAS se basa en actividades claves.
- El método CANVAS se centra en describir recursos claves, mientras que el plan de negocios a parte de detallar ingresos y costos, establece importante la construcción de un flujo de fondos y la evaluación financiera del mismo.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

Finalizado el análisis comparativo entre el Plan de Negocios y el Modelo CANVAS se puede establecer que son metodologías complementarias y que son de alta utilidad para el emprendedor, en su tarea por determinar la viabilidad de negocio. El principal aspecto que desemboca de este análisis, es que tanto el Plan de Negocios como el Modelo CANVAS tienen diferentes estructuras en la forma de construir y analizar la información. Lo ideal para el emprendedor es comprender cuando utilizarlos, sea por separado o en un modelo integrador.

En este sentido, es la propuesta que trata de desarrollar la investigación de Ortiz y Capó (2015), que menciona “ambos métodos son herramientas distintas, que sobre el papel tienen la misma finalidad, lo cual hace plantearnos la pregunta de si realmente sirven para lo mismo, y por consiguiente, si podría haber alguna manera de desarrollar ambos métodos de forma paralela” (p. 233)

La evidencia presentada en esta investigación, muestra que la intención del Plan de Negocios y del Modelo Canvas es distinta, en el caso del Plan de Negocios la información se presenta con la intencionalidad de determinar la viabilidad de una idea de negocio y en el Modelo Canvas la información se ordena con el fin de construir el modelo de negocio que es posterior a la idea del emprendedor. Por lo tanto, el primer paso para determinar la viabilidad de un emprendimiento es desarrollar el Plan de Negocios y posterior a la toma de decisión, emplear la información del Plan de Negocios para ejecutar el Modelo Canvas en la construcción del modelo de negocio, como lo establece el siguiente gráfico:

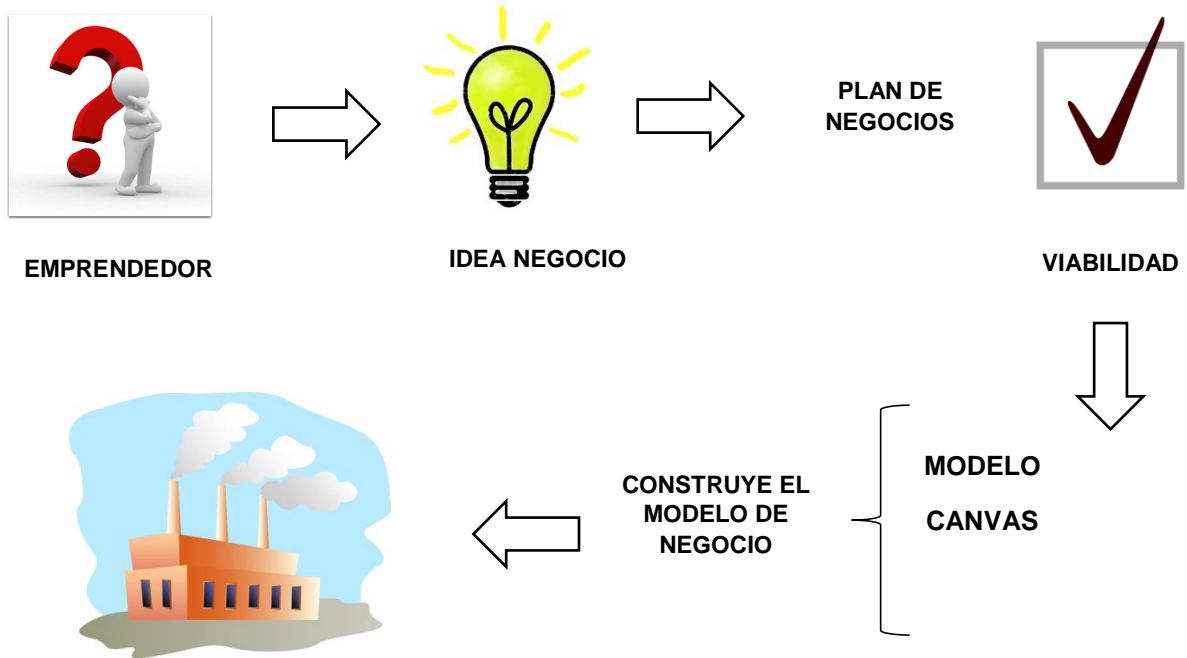


Figura 8. Construcción del modelo de negocio

Fuente: Los Autores

De esta manera, se establece un esquema que permite utilizar tanto el Plan de Negocios como el Modelo Canvas como herramientas de decisión para el emprendedor y así minimizar el riesgo de fracaso en su emprendimiento. Ahora es importante relacionar la información que utiliza el Plan de Negocio para que sea un insumo para construir el modelo de negocio sobre los componentes del Canvas.

Para sintetizar la información del Plan de Negocios se establecieron seis categorías que componen su estructura y se equipara con las nueve categorías del Modelo Canvas, para así crear sinergias en la gestión de la información que debe emplear el emprendedor para valorar su idea de negocio. Esta relación de información se estructura de la siguiente manera:

**RELACIÓN
INFORMACIÓN PLAN
NEGOCIOS Y CANVAS**

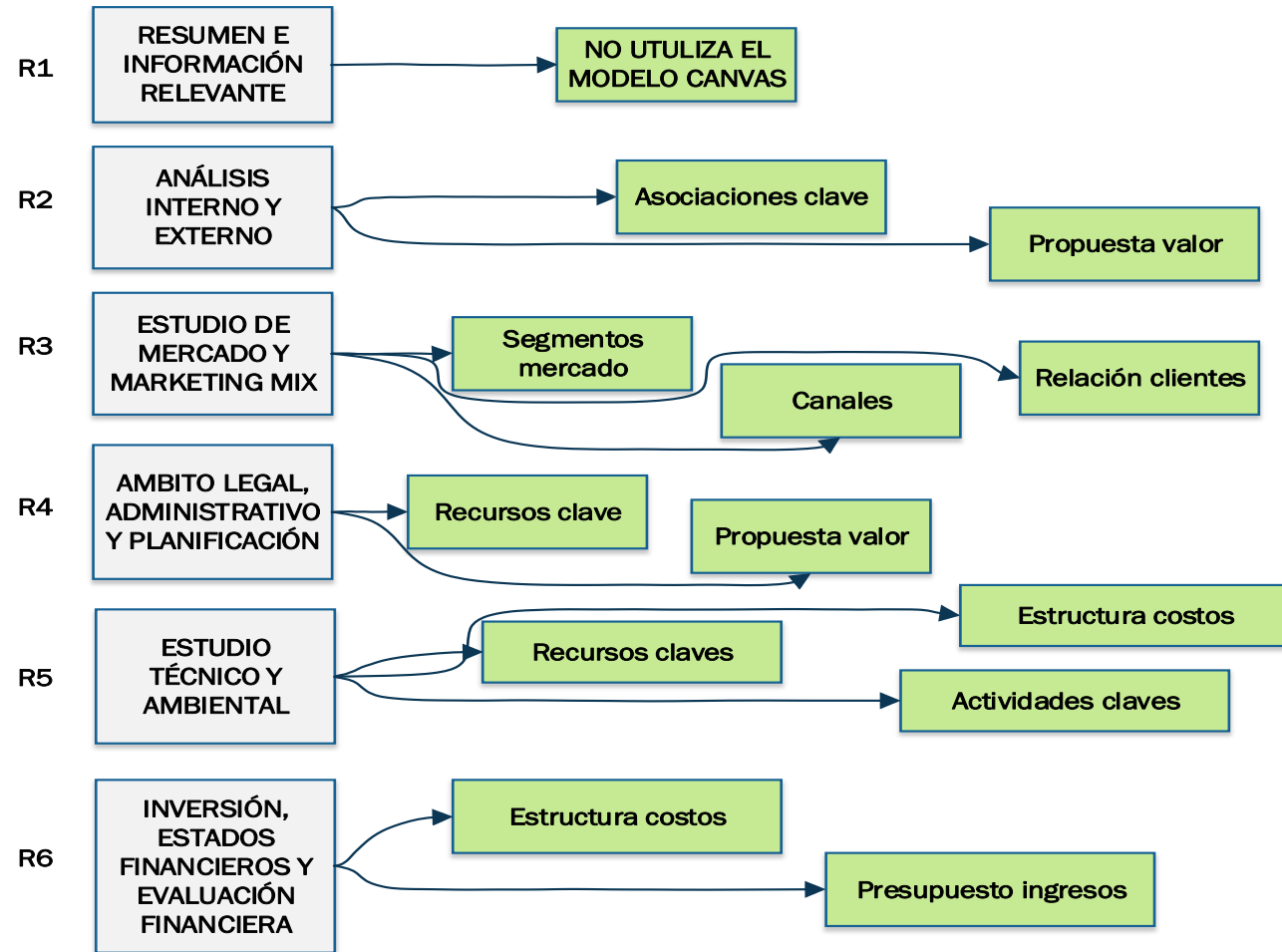
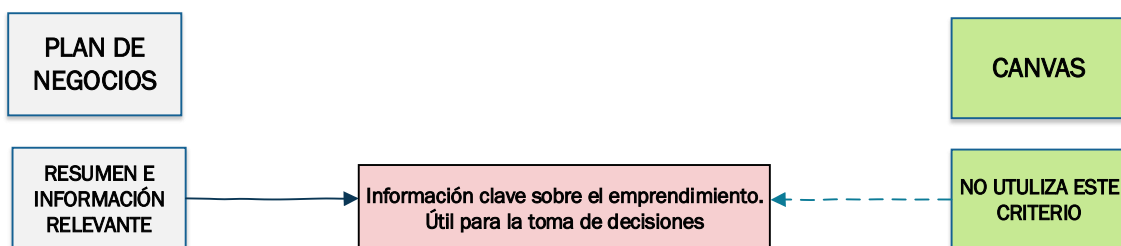


Figura 9. Relación de información Plan Negocios y Canvas

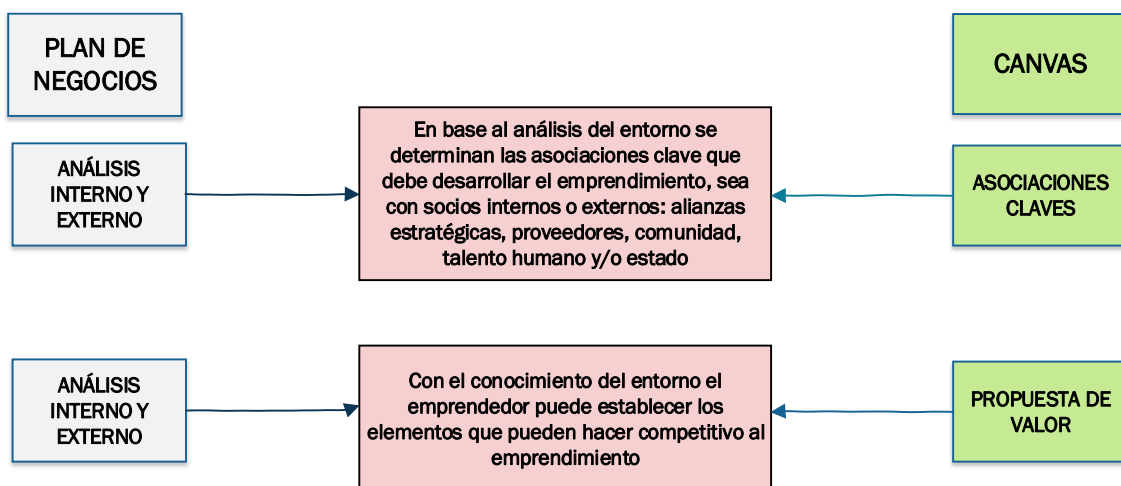
Fuente: Los Autores

La explicación de la figura anterior se establece de la siguiente manera:

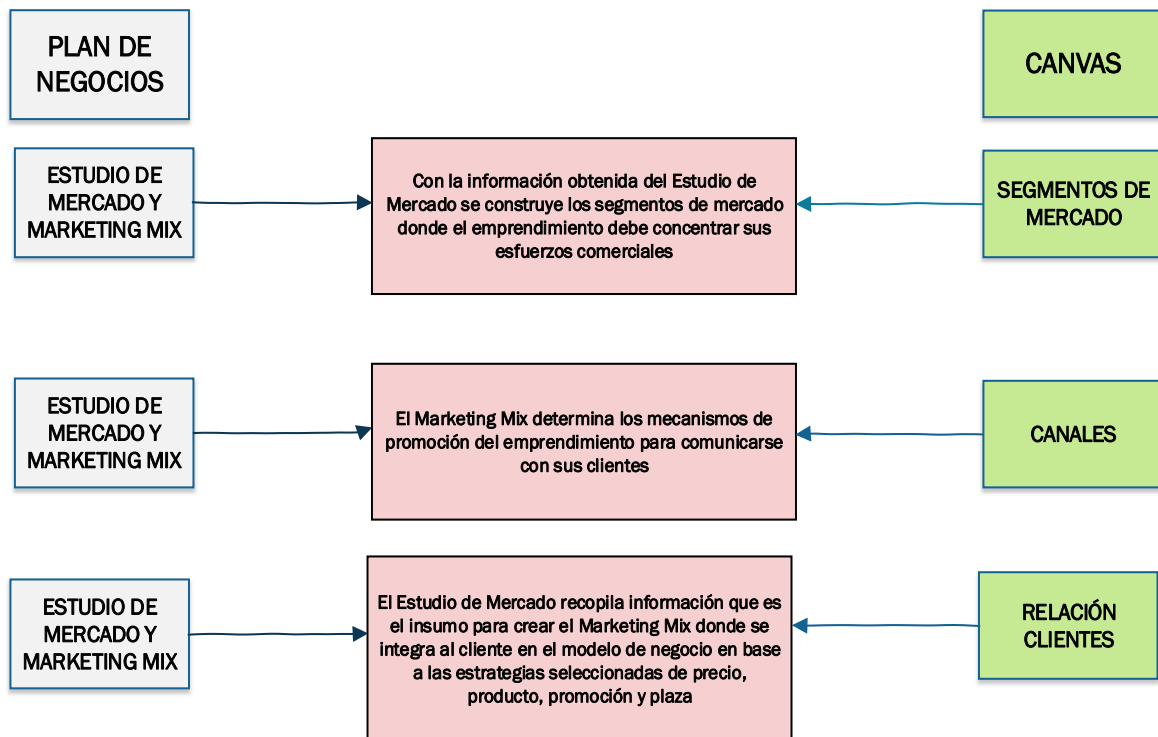
R1.- esta relación se constituye en una sola vía, ya que emplea la información relevante que sintetiza el Plan de Negocios sobre los principales aspectos que concluye su investigación. Es un documento sintetizado que su principal función es la toma de decisiones por parte del emprendedor. En el caso del Modelo Canvas no utiliza un resumen ya que la información que presente es sintetizada, que busca manejar datos de forma abreviada y que contenga la menor cantidad de variables de decisión.



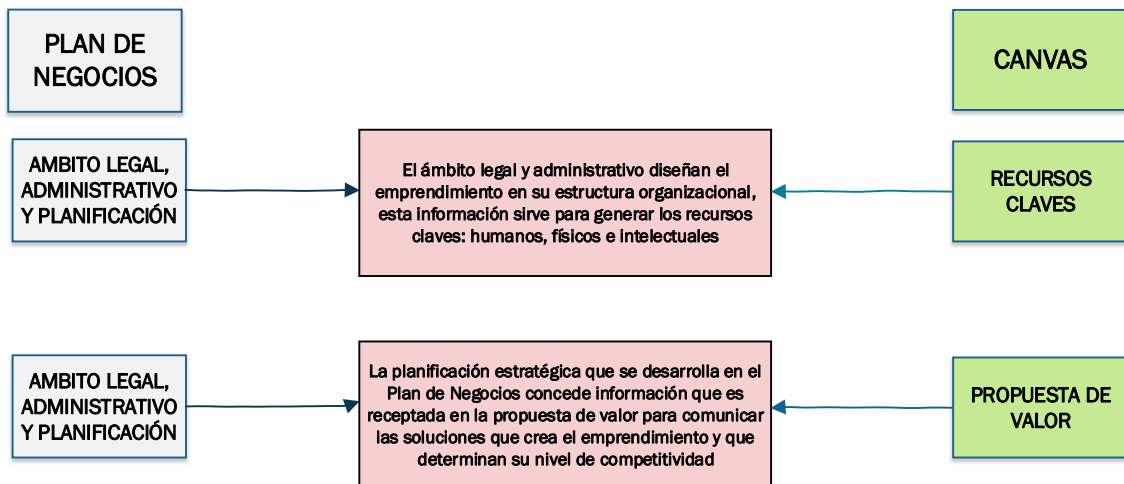
R2.- el análisis interno y externo del Plan de Negocios tiene varias conexiones en el Modelo Canvas. La primera se establece entre el análisis interno y externo (entorno) con las asociaciones claves, ya que el conocimiento del entorno permite relacionar las asociaciones internas y externas que agregan valor al emprendimiento. La segunda relación es entre el análisis interno y externo con la propuesta de valor, a través del análisis de información que permite hacer competitivo al proyecto.



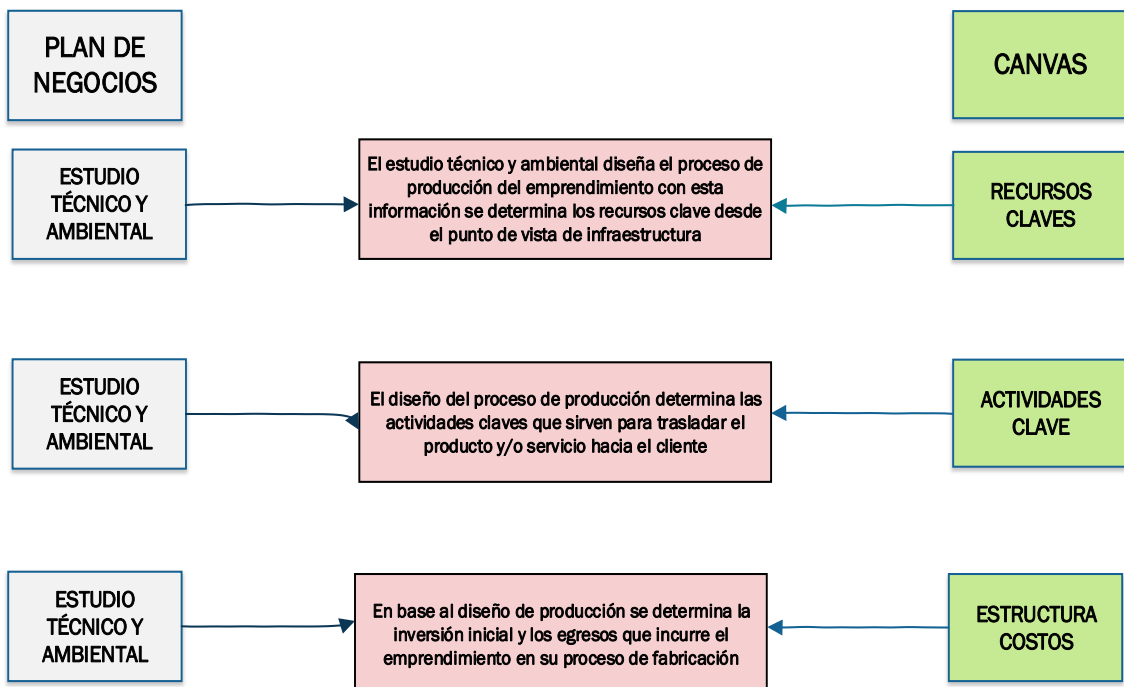
R3.- el estudio de mercado sirve para recopilar la información referente al cliente donde se enfocará el emprendimiento, esto sirve para construir los segmentos de mercado que el Modelo Canvas establece como el grupo objetivo hacia donde se busca crear valor y crear relaciones que permite integrar el modelo de negocio con las estrategias de marketing.



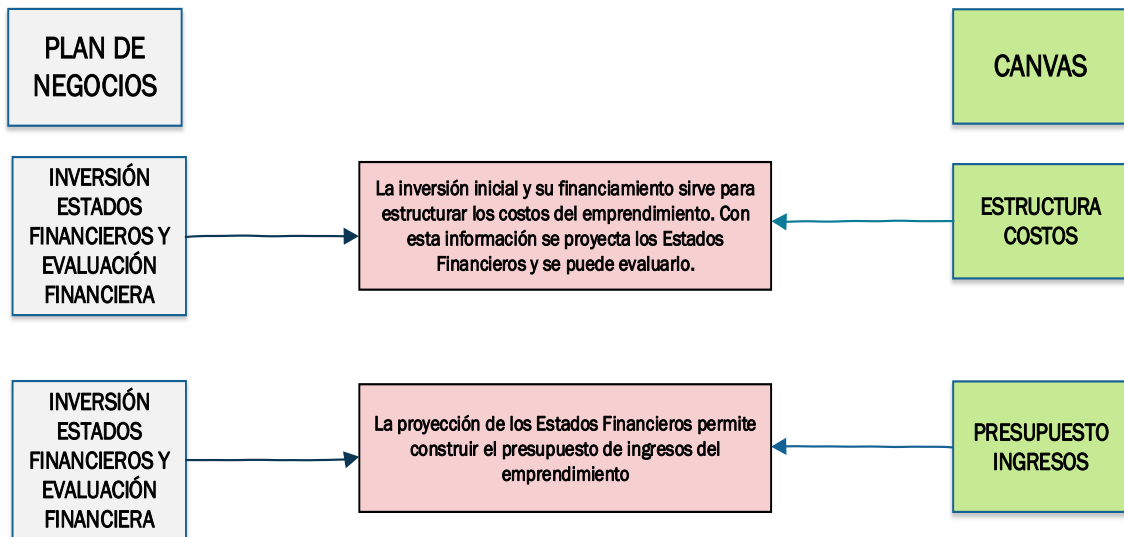
R4.- el ámbito administrativo y legal diseñan la estructura organizacional del emprendimiento, el Modelo Canvas receipta esta información para determinar los recursos claves en el aspecto humano, físico e intelectual. La planificación estratégica determina información que acoge la propuesta de valor y el nivel de competitividad que distingue al emprendimiento de su competencia.



R5.- el diseño del proceso de producción lo define el estudio técnico y ambiental, que define los recursos claves en la infraestructura del emprendimiento, este diseño conlleva a construir las actividades claves. En base a esta información se delinea la inversión inicial y los egresos asociados al proceso de producción.



R6.- en el aspecto financiero el Plan de Negocios es conciso al usar información de la inversión inicial y su financiamiento, en base a todo el diseño del emprendimiento se construye los Estados Financieros proyectados que sirven para evaluar el emprendimiento y recomendar su ejecución en el caso de tener resultados positivos. El Modelo Canvas es escueto en la exposición de la información financiera únicamente emplea la estructura de costos y el presupuesto de ingresos, no emplea la evaluación financiera.



CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Mediante el presente trabajo de investigación, se han fundamentado aspectos teóricos que describen el proceso de decisión del emprendedor y se han profundizado aspectos teóricos respecto a dos metodologías guías para la puesta en marcha de emprendimientos, como son el plan de negocios y el método CANVAS. Por un lado, el plan de negocios es una guía orientada a evaluar técnica, administrativa y financieramente la viabilidad de una idea de negocio, y el método CANVAS está orientado a desarrollar un lienzo de modelo de negocios que guía al emprendimiento en su puesta en marcha. De esta fundamentación teórica se concluye que ambos métodos tienen un mismo fin, pero sus componentes difieren en varios puntos.
- El levantamiento y procesamiento cualitativo, de información clave sobre los emprendimientos que desarrolla la Corporación Internacional Construir y la Corporación Humor y Vida, permiten analizar el efecto de los componentes del Plan de Negocios y Método Canvas. A través de lo cual, se determinan elementos claves en cada una de estas metodologías.
- A partir de los componentes claves del plan de negocios y el método CANVAS, se procede a la evaluación, determinando que las semejanzas se encuentran en que ambos métodos dan importancia al ámbito de mercado y a contar con un plan financiero.
- Mientras que las diferencias se presentan en que el plan de negocios se centra en aspectos administrativos, técnicos, ambientales y legales, mientras que el método CANVAS da realce a actividades, recursos y socios claves, así como a la definición de una propuesta de valor.

- A partir de esta evaluación y comparación; se determinan las potencialidades de estos métodos como herramientas de decisión para el emprendedor; base que permite proponer una directriz guía, que oriente la puesta en marcha de emprendimientos en el país, utilizando las metodologías analizadas en conjunto, para de esta manera complementar la información y obtener un mejor proceso de decisión.
- En este sentido, el Plan de Negocios es ideal para evaluar el emprendimiento y en base a esta información evaluar su ejecución; el método Canvas es ideal para construir el modelo de negocio, una vez que el emprendimiento ha sido evaluado y recomendado su ejecución. De esta manera se crea una sinergia que potencializa el uso de la información.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la universidad ecuatoriana llevar a cabo investigaciones profundas, que permite entender los requerimientos y necesidades actuales de los emprendimientos en el país, manteniendo espacios de diálogo y discusión permanente, que propicien el debate y fomenten el establecimiento de acuerdos en pro de alcanzar propuestas válidas y técnicas que guíen y orienten al emprendedor ecuatoriano hacia un desarrollo sostenible y sustentable de sus emprendimientos y con ello contribuir al desarrollo del país.
- Se recomienda a la Politécnica Nacional del Ecuador, como universidad líder en investigación y desarrollo, promover estudios profundos sobre los emprendimientos en el Ecuador, en relación con las necesidades propias de su entorno y las actuales exigencias del medio, que sean lideradas por docentes expertos en este campo y desarrolladas en conjunto con estudiantes de tercer y cuarto nivel.
- Se recomienda al emprendedor ecuatoriano, considerar como guía para el desarrollo de sus ideas de negocio, el formato propuesto como producto de esta investigación, mismo que recoge elementos claves del plan de negocios y del método CANVAS para complementar y potenciar la información disponible para que el emprendedor ejecute su idea de negocio.
- Es importante para el crecimiento organizacional de las organizaciones que participaron en el estudio, se les recomiende que puedan utilizar métodos de evaluación de emprendimientos cruzados. Es decir, la Corporación Humor y Vida emplee el Plan de Negocios y la Corporación Internacional Construir Ecuador emplee el Método Canvas, de esta manera se pueda evaluar con resultados comprobables la efectividad de los métodos en diferentes instituciones. De ser el caso, pueden emplear la metodología complementaria sugerida en este documento para conocer su validez en casos reales de evaluación de emprendimientos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abraham, J. (2011). *Entrepreneurial DNA: The Breakthrough Discovery That Aligns Your Business to Your Unique Strengths*. New York: McGraw-Hill Education.

Acs, A., y Amoros, J. (2008). Entrepreneurship and Competitiveness Dynamics in Latin America. *Publicación Small Business Economics*, 305-322.

Amit, R., y Zott, C. (2010). La creación de valor en el comercio electrónico. *Strategic Management Journal*, 493 - 520.

Araque, W. (2012). *El perfil del emprendedor ecuatoriano*. Quito: Corporacion Editora Nacional.

Arday, M., Caldas, M. E., Cañadas, D., Sáenz, C., y Barroso, L. (2006). *Empresa e Iniciativa Emprendedora: ciclo formativo*. Madrid: Gobierno de España.

Banchieri, L., y Blasco, M. (2013). Autoevaluación de la gestión por parte de pequeñas y medianas empresas . *Capital Intangible*, 477 - 490.

CFN. (2016). *PLAN DE NEGOCIOS CFN*. Recuperado el 27 de ENERO de 2016, de https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj-q4uMhMrKAhXMpx4KHUQIAa0QFggfMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.cfn.fin.ec%2Findex.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D275%26Itemid%3D&usg=AFQjCNGx9o44

Clark, T., y Alexander, O. (2012). *Tu modelo de negocio*. Barcelona: Deusto.

Corporación Internacional Construir Ecuador. (Marzo de 2004). Estatutos de la Corporación Internacional Construir Ecuador. *Estatutos de la Corporación Internacional Construir Ecuador*. Quito, Pichincha, Ecuador.

ESTATUTOS COINCE. (Marzo de 2004). Estatutos de la Corporación Internacional Construir Ecuador . *Estatutos de la Corporación Internacional Construir Ecuador* . Quito, Pichincha, Ecuador.

Ferreira, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 1 - 25.

Freire, A. (2007). *Pasión por emprender*. Bogota: Norma.

Fundación Avina. (2015). Recuperado el 29 de Enero de 2016, de <http://www.avina.net/avina/fundacion/>

Ghemawat, P. (2000). *La estrategia en el panorama del negocio*. México: Pearson Education.

Global Entrepreneurship Monitor. (2014). *What is GEM*. Recuperado el 29 de Enero de 2015, de <http://www.gemconsortium.org/about/news>

Gómez, L., Martínez, J., y Arzusa, M. (2006). Política pública y creación de empresas en Colombia. *Revista Pensamiento y Gestión*, 1-25.

Harvard Business School Publishing Corporation. (2009). *Crear un plan de negocios* (Primera Edición - abril de 2009 ed.). (H. B. Press, Ed., & 2. I. S.A., Trad.) Santiago, Chile: Impact Media Comercial S.A. Recuperado el 25 de Enero de 2016

Hernandez Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico : McGraw Hill.

Isenberg, D. (2011). Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four Defining. *Publicación Forbes Magazine*.

Martínez, M. (2009). *Comportamiento*. México: Trillas.

Naveros, J., y Cabrerizo, M. (2009). *Plan de Negocios*. Málaga, España: Vértice.

Ortiz, B., y Capó, J. (2015). Diez pasos para desarrollar un Plan Estratégico y un Business Model Canvas. *3 Ciencias Empresa*, 231 - 247.

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology*. Lausana: University of Lausana.

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2009). *Claryfing Business Model: origins, present and future of the concept*. Madrid: AIS.

Rodríguez, M., y Fernández, R. (2002). *El Mercadeo en los Emprendimientos Asociativos*. Buenos Aires: IICA.

Rodriguez, M., y Fernández, R. (2012). *El Mercadeo en los Emprendimientos Asociativos*. Buenos Aires: IICA.

Saieh, C. (2011). *Derecho para el emprendimiento*. Santiago de Chile: Salesianos Impresores.

Sánchez, J., Vélez, M., y Araujo, P. (2016). Balance Scorecard para emprendedores. *Revista Ciencias Económicas*, 37 - 47.

Santos, D. d. (2010). *El plan de negocios. Guías de gestión de la pequeña empresa* (Segunda Edición ed.). (E. D. S.A., Ed., y M. S.A., Trad.) Madrid, España: Edigrafos. S.A.

SoyEntrepreneur.com. (Enero de 2016). *SoyEntrepreneur.com*. Recuperado el 26 de Enero de 2016, de <http://www.soyentrepreneur.com/25778-10-beneficios-de-tener-un-plan-de-negocios.html>

Torres, I., Ordaz, P., y Gutierrez, D. (2015). Calidad mediante la herramienta Balance Scorecard aplicando a los Planes de Negocio mediante Canvas. *Revista de divulgación científica: Jóvenes en la Ciencia*, 22 - 25.

Villacís, A., y Andrade, F. (2013). *El Desarrollo Organizacional en el fortalecimiento técnico y administrativo*. Quito: UCE-FCA.

Viniegra, S. (2007). *Entiendo el plan de negocios*. (Primera ed.). Bogota: Pearson. Recuperado el 25 de Enero de 2016

ANEXOS

ANEXO A

ENTREVISTA N° 01

EXPERTO: Lcdo. Cristhian Vargas Msc

ORGANIZACIÓN: COINCE

CARGO: Jefe de proyectos de Nuevas Tecnologías

- 1. ¿Desde su perspectiva; cuando se inicia una idea de negocio es importante utilizar alguna metodología que evalúe, guíe y oriente la ejecución del emprendimiento planteado? ¿Por qué?**

Definitivamente si es necesario. Una metodología desde su concepción inicial permite al equipo, al investigador o al promotor de la idea (negocio) establecer parámetros que se conviertan en una guía o camino que facilite el alcance de los objetivos y se obtengan resultados más acordes a la idea original. Una metodología reúne una serie de pasos, técnicas y estrategias que favorecen el alcance de resultados favorables.

- 2. Considerando su experiencia, ¿cómo nace una idea de negocio y por qué?**

Una idea nace de la necesidad, está orientada a la solución de un problema identificado en un entorno específico; una idea surge cuando el ser humano intenta mejorar sus espacios cercanos o busca alcanzar nuevos objetivos de beneficio personal o grupal. En el caso de ideas de negocios, estas "propuestas" son el resultado de un estudio minucioso del entorno (mercado) en donde se intenta implementar la idea (ya desarrollada) y se establecerán todas las estrategias para su ejecución hacia el alcance de los resultados proyectados.

En la sociedad no todo se ha creado -o a su vez- no todo lo creado satisface las necesidades humanas en su totalidad; por lo tanto, es necesario replantear o potenciar incluso negocios existentes adicionándoles nuevas características que sean de beneficio colectivo.

- 3. ¿Cuándo la organización a la que usted pertenece define una idea de negocio (emprendimiento), qué proceso utiliza y por qué?**

Lo fundamental es mencionar que toda idea de emprendimientos o negocios son importantes, en ocasiones requieren de una orientación más definida o de un mejor ejercicio de diagnóstico; pero en definitiva toda idea que esté en función del beneficio social es aceptada por nuestra institución. Una vez que llegan esas ideas iniciales, lo que nuestro equipo desarrolla es un acercamiento hacia la propuesta a través de la definición de una metodología que ubique la idea dentro de una estructura lógica que establezca procesos precisos para que el emprendimiento cumpla con los requisitos técnicos para su presentación y aprobación.

La idea deberá definir claramente los resultados que se proyectan, al grupo al que beneficiará, cómo se alcanzarán los objetivos y de qué manera se realizará la gestión correspondiente al manejo y gestión de los recursos.

- 4. ¿En los emprendimientos que la organización lidera, qué metodología se usa como guía para evaluar su factibilidad y guiar su ejecución; y por qué?**

COINCE utiliza como metodología el PLAN DE NEGOCIOS, debido a la versatilidad, adaptabilidad y respuesta directa las necesidades que un emprendimiento exige en su ejecución. Esta metodología tiene como característica esencial su capacidad de responder a las condiciones propias –y específicas- de las realidades de nuestro país; a la vez que en

conjunto brinda las posibilidades técnicas de cumplir apropiadamente con los pasos esenciales para la ejecución de un emprendimiento garantizando el cumplimiento total de los resultados proyectados.

5. ¿De acuerdo con la metodología que la organización usa para definir, evaluar e implementar sus emprendimientos, puede describir paso a paso el proceso que sigue dicha metodología?

Respondiendo a los criterios y requisitos de orden técnico y administrativo que exigen instituciones públicas como la CFN y la SENPLADES, es decir, que los planes de negocio (que se planteen como ideas de emprendimientos) deben estar alineados con las políticas del buen vivir; esto permite tener el acceso a financiamientos.

Para efectuar un plan de negocios hay que seguir los siguientes puntos:

- Descripción del Negocio: Es la información de identificación del emprendimiento, datos generales de las características del negocio. Para toda idea de negocio nueva se debe realizar un estudio de mercado, a fin de saber si va a generar un impacto en el mismo
- Nichos de Mercados Deseados: Considera el tamaño actual y las tendencias del mercado. El nicho –una vez definido- se describe mediante la ubicación geográfica del mismo, la dimensión de la empresa, la organización del negocio, el estilo de vida, el género, la edad, ocupación; es decir todas las características necesarias para definir a las empresas o consumidores que se beneficien de la idea de negocio en sí.
- Posicionamiento del Negocio Es importante hacerse las siguientes preguntas. ¿Qué hace que tu producto o servicio sea único? ¿Qué necesidades del cliente cubre? ¿Cómo deseas que la gente perciba los productos y servicios? ¿Cómo se posee la Competencia?
- Competencia: Se describe brevemente las principales compañías de la competencia; esta evaluación incluirá comentarios sobre los modos en que estas satisfacen y no las necesidades de los clientes. Esta indica si los productos y servicios son adecuados para el entorno competitivo.
- Costo de Producción y Desarrollo: Se debe incluir el costo del diseño del prototipo y los gastos de su producción, asegurándose de incluir mano de obra. Un aspecto importante es que al momento de planificar los costos de un plan de contingencia se debe mencionar que ocurriría si hubiera problemas como retrasos, dificultades para cumplir con los estándares de la empresa, errores, etc.
- Ventas y Marketing Describir tanto la estrategia como las tácticas que se empleará para lograr que los clientes compren los productos. La sección sobre ventas y comercialización sólidamente preparada sirve como hoja de ruta.
- Fortalezas Gerenciales: Se refiere a la dirección de la empresa que debe mostrar claramente que el equipo que formaste o formarás, es un equipo ganador. Es esencial que cada integrante tenga el talento y la experiencia pertinente para el negocio.

6. ¿De los elementos descritos en la pregunta anterior, a su criterio; cuál o cuáles son los más importantes? ¿Por qué?

Considero que cada elemento es funcional en cuanto a la estructura del plan y a la interrelación existente en cuanto al logro de los objetivos. Desde esta visión, los pasos iniciales son importantísimos porque son los generadores de la información sustancial para establecer qué se desea hacer –dentro del negocio- y cómo se realizará el proceso en su ejecución. A la vez nos permite generar de manera precisa el nicho de mercado, sus aspectos esenciales y los elementos que lo caracteriza de modo que al momento de realizar

los productos, bienes o servicios, éstos a su vez cumplan con las necesidades de los clientes y consumidores.

Otro elemento del plan que considero relevante es el aspecto relacionado con las Fortalezas gerenciales porque al construir el equipo administrativo, técnico, ejecutivo y de apoyo que ponga en práctica lo establecido de manera idónea, se logrará el alcance de los resultados y los creados de la idea, los beneficiarios de la misma, y la sociedad en su conjunto recibirá un bien, producto o servicio pensado y ajustado a sus reales necesidades.

7. ¿Qué aspectos positivos resaltaría usted de la metodología que la organización usa para definir, evaluar e implementar sus emprendimientos?

Los aspectos destacables son varios, a saber:

- Trabajo dinámico y dinamizado, con alta capacidad de gestión,
- Alcance de resultados evidentemente medibles,
- Desarrollo y creación de bienes, productos y servicios acordes a las necesidades específicas,
- Adecuado manejo y utilización de los recursos,
- Implementación de nuevas estrategias, técnicas y procesos de trabajo colaborativo,
- Confianza de la sociedad en general porque identifican en la organización a un aliado social capacitado para orientar sus ideas de emprendimientos.

8. ¿Qué limitantes ha encontrado usted al momento de aplicar la metodología que la organización usa para definir, evaluar e implementar sus emprendimientos?

Las limitantes que suelen aparecer responden a las condiciones de trabajo que se generan en todas las iniciativas que requieren compromiso sólido de sus participantes. Suele ocurrir que el nivel de compromiso de acción y gestión no siempre es equilibrado entre todos los participantes; al ser una metodología participativa e integral exige un nivel de responsabilidad y cumplimiento que en ocasiones se ve retrasada porque no se cumplen con pasos o requisitos que se han asignado a algún miembro y que no lo cumplió de manera satisfactoria.

En ocasiones se trata n de aspectos ajenos a la organización, a la metodología en su concepción, sino más bien son procesos retrasados o complejos de orden normativo o de exigencias de instituciones del estado que –en la estructura de su funcionamiento- establecer requisitos o procedimientos que muchas veces son complicados de cumplir.

9. ¿Qué herramientas se utilizan para evaluar y monitorear los emprendimientos liderados por la organización?

La evaluación es una estrategia específica que permite identificar variables positivas o negativas que deben solventarse de manera efectiva para alcanzar los resultados. Al evaluar antes, durante y después de todo proceso, estamos realizando una acción de monitoreo que arrojará resultados que el equipo técnico los analizará y tomará acciones de fortalecimiento o de corrección.

Se trabaja con indicadores generados o especificados en el Plan; estos indicadores estarán en función del bien, producto o servicio (rentabilidad, ventas, demanda, costos, ganancia, etc.) también tendrán estrecha relación con el mercado (competencia, nuevos mercados, líneas de comercialización) y con la respuesta del consumidor o beneficiarios (satisfacción, oportunidades, promociones).

10. ¿Qué tipo de alianzas y acuerdos son necesarios para fortalecer los emprendimientos que tiene actualmente la organización?

Para el desarrollo de una idea de negocio, las alianzas son altamente beneficiosas; los aliados están presentes en todos los espacios. En la sociedad es importante considerar a las Organizaciones Sociales, Gremiales, Barriales que de una u otra forma cobijan grupos humanos con necesidades y requerimientos específicos que deben ser escuchados y conducidos hacia la satisfacción.

A nivel estatal los aliados son variados, es importante mencionar que las instituciones del estado cumplen variadas funciones de normatividad, apoyo técnico, financiamiento o proyección interna y externa; estos aliados son los encargados de garantizar que el emprendimiento será adecuado para su ejecución dentro de entorno social.

Finalmente, las alianzas estratégicas con organizaciones similares a nuestra organización permiten compartir experiencias, enriquecer las ideas o emprendimientos o colaborar con información en beneficio de los involucrados.

ANEXO B

ENTREVISTA N° 02

EXPERTO: Ing. Bayardo Cabrera MsC

ORGANIZACIÓN: COINCE

CARGO: Director de Proyectos

1. **¿Desde su perspectiva; cuando se inicia una idea de negocio es importante utilizar alguna metodología que evalúe, guíe y oriente la ejecución del emprendimiento planteado? ¿Por qué?**

Lo importante es que al inicio ya se tenga una programación clara, que se pueda establecer los parámetros generales, es necesario trazar las referencias iniciales.

2. **Considerando su experiencia, ¿cómo nace una idea de negocio y por qué?**

Nace a través de una lluvia de ideas, se debe considerar que toda idea de negocio nace de una necesidad, esta necesidad debe ser evaluada si es factible o no, si esta en los parámetros de la realidad, que genere un beneficio individual, común o colectivo.

Las ideas de negocios deben ser evaluadas al momento que nacen, para que no sean ideas que se vayan contra la realidad y que de esta forma no se pierda tiempo en ideas estériles.

3. **¿Cuándo la organización a la que usted pertenece define una idea de negocio (emprendimiento), qué proceso utiliza y por qué?**

Se generan a través de ideas generales, luego se procede a realizar un consenso general entre los participantes, aplicando metodologías de ponderación.

Luego de que se establezcan las ideas más viables se procede a determinar la pre factibilidad de cada una, para entrar en un consenso final y determinar una idea final del negocio.

4. **¿En los emprendimientos que la organización lidera, qué metodología se usa como guía para evaluar su factibilidad y guiar su ejecución; y por qué?**

Se utiliza un plan de negocios, a través de este plan se puede tener con mayor claridad cada uno de los pasos a seguir en la evaluación de proyectos, esta herramienta es muy importante ya que analiza tanto la pre factibilidad como la factibilidad, es una metodología simple pero eficaz donde se puede tener una visión global del proyecto.

5. **¿De acuerdo con la metodología que la organización usa para definir, evaluar e implementar sus emprendimientos, puede describir paso a paso el proceso que sigue dicha metodología?**

Existe información respecto a la formulación de planes de negocios, emprendimientos muy acertadas y de fácil acceso.

Una de estas es el material fomentado por la SENPLADES, para la estructuración de proyectos sociales, es un formato de fácil entendimiento y fácil aplicación.

El formato SENPLADES está diseñado de la siguiente forma:

1. Nombre del proyecto
2. Localización geográfica
3. Análisis de la situación actual (diagnóstico)
4. Antecedentes
5. Justificación
6. Proyectos relacionados y / o complementarios
7. Objetivos
8. Metas
9. Actividades
10. Cronograma valorado de actividades
11. Duración del proyecto y vida útil
12. Beneficiarios
13. Indicadores de resultados alcanzados: cualitativos y cuantitativos
14. Impacto ambiental
15. Autogestión y sostenibilidad
16. Financiamiento

1. Nombre del proyecto

Se identifica en pocas palabras el problema o necesidad.

2. Localización geográfica

Área de influencia

3. Análisis de la situación actual (diagnóstico)

Una descripción rápida de la realidad actual,

4. Antecedentes

Aspectos generales que motivaron el proyecto.

5. Justificación

En este punto se debe estipular las razones o circunstancias para desarrollar el proyecto, si es social situaciones relacionadas al PNBV, si es económico demostrar los beneficios que va a dar respecto a utilidades y rentabilidad.

6. Proyectos relacionados y / o complementarios

Aquí se puede establecer proyectos relacionados a nuestro proyecto principal.

7. Objetivos

Aquí se debe establecer los objetivos generales y específicos, todo lo que se desea alcanzar dentro del proyecto establecido.

8. Metas

Aquí se establecen los impactos que se van a alcanzar.

9. Actividades

Aquí se generan las actividades para alcanzar los objetivos y metas planteadas,

10. Cronograma valorado de actividades

Las actividades, pero relacionadas con el tiempo de cumplimiento

11. Duración del proyecto y vida útil

Aquí se debe establecer la vida útil del proyecto.

12. Beneficiarios

Debemos determinar los beneficiarios, tanto directo como indirectos, en el caso de ser productivo se establece el número de empleos generados, tanto directos como indirectos.

13. Indicadores de resultados alcanzados: cualitativos y cuantitativos

Esto está estrechamente relacionado con la medición, es necesario medir cualitativa y cuantitativamente el proyecto establecido.

14. Impacto ambiental

Se debe determinar el impacto ambiental del proyecto, si es bajo, medio o alto.

15. Autogestión y sostenibilidad

Se debe demostrar en este punto que el proyecto es sustentable y rentable a lo largo de su vida futura.

16. Financiamiento

Determinar su financiamiento, aquí podemos establecer sistemas de valoración financiera.

6. ¿De los elementos descritos en la pregunta anterior, a su criterio; cuál o cuáles son los más importantes? ¿Por qué?

Lo más importante será de determinar su viabilidad, cumplimiento de objetivos, metas, etc. Si están bien trazados objetivos y metas se puede establecer que el proyecto sea real.

7. ¿Qué aspectos positivos resaltaría usted de la metodología que la organización usa para definir, evaluar e implementar sus emprendimientos?

Permite determinar lo referente al estudio de mercado, técnico y financiero, mediante mediciones efectivas como índices, volumen de ventas, etc.

Permite determinar posición de la oferta y de la demanda

Permite invertir en proyectos Viables

8. ¿Qué limitantes ha encontrado usted al momento de aplicar la metodología que la organización usa para definir, evaluar e implementar sus emprendimientos?

La falta de información, esto es el principal problema, no existe información adecuada y peor actual, se debe invertir bastante tiempo en estructurar y armar esta información, como el caso de ventas históricas de la competencia, nivel poblacional, etc.

9. ¿Qué herramientas se utilizan para evaluar y monitorear los emprendimientos liderados por la organización?

A través de indicadores, como índices financieros, razón acida, de rentabilidad, mediciones con encuestas y formatos de cumplimiento de metas, matrices como el de BSC, entre otras.

Encuestas a beneficiarios, a clientes, estas son claves para evaluar el avance de un emprendimiento.

10. ¿Qué tipo de alianzas y acuerdos son necesarios para fortalecer los emprendimientos que tiene actualmente la organización?

Alianzas estratégicas con el Estado, con algunos integrantes de la competencia, donde podamos dar servicios complementarios.

Alianzas con grupos empresariales, con la competencia inclusive es clave.

ANEXO C

ENTREVISTA N° 03

EXPERTO: Eco. Roberto Muela

ORGANIZACIÓN: COINCE

CARGO: Jefe de proyectos de Transformación

1. **¿Desde su perspectiva; cuando se inicia una idea de negocio es importante utilizar alguna metodología que evalúe, guíe y oriente la ejecución del emprendimiento planteado? ¿Por qué?**

Todo plan de negocio debe estar alineado con la misión, visión y objetivos estratégicos del emprendimiento y la sinergia de esos elementos deben guardar relación con el plan nacional de desarrollo, las normas jurídicas constitucionales y las normas jurídicas pertinentes con la actividad del emprendimiento.

2. **Considerando su experiencia, ¿cómo nace una idea de negocio y por qué?**

La idea de negocio nace de un pensamiento reflexivo una vez observada una realidad del entorno y esa idea puede estar direccionada a satisfacer una necesidad personal o la satisfacción de la necesidad de una determinada comunidad; en los dos casos con la finalidad de obtener un beneficio monetario para el emprendedor.

3. **¿Cuándo la organización a la que usted pertenece define una idea de negocio (emprendimiento), qué proceso utiliza y por qué?**

El proceso que se utiliza en toda clase de proyecto en la etapa de pre-inversión, esto es estudio del diagnóstico, estudio de pre factibilidad, estudio de factibilidad, estudio del diseño y la operación o ejecución del proyecto. La finalidad tener un estudio completo del emprendimiento que se piensa ejecutar.

4. **¿En los emprendimientos que la organización lidera, qué metodología se usa como guía para evaluar su factibilidad y guiar su ejecución; y por qué?**

La metodología Plan de Negocios que debe alinearse a la etapa de pre-inversión y en el caso específico de la factibilidad es necesario tener el desarrollo de la idea y su pre-factibilidad y en base a ello escoger la mejor opción complementando con un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la idea analizada.

5. **¿De acuerdo con la metodología que la organización usa para definir, evaluar e implementar sus emprendimientos, puede describir paso a paso el proceso que sigue dicha metodología?**

Parte con el desarrollo de la idea para dar un diagnóstico de la situación actual, ósea si existe o no un problema para plantear una posible solución; la pre factibilidad para un estudio completo de cada alternativa que se pueda plantear aquí se hace hincapié en las fortalezas, debilidades; la factibilidad donde se escoge la mejor opción en función de la variable técnica y económica; el diseño donde se elabora detalladamente la alternativa seleccionada y la operación u ejecución del proyecto.

6. ¿De los elementos descritos en la pregunta anterior, a su criterio; cuál o cuáles son los más importantes? ¿Por qué?

Es importante determinar la valoración financiera, esto nos da un nivel adecuado real del proyecto, podemos tener mediciones reales combinado con mediciones propuestas.

Sin embargo, lo clave es la sinergia entre todos los elementos, todos son importantes.

7. ¿Qué aspectos positivos resaltaría usted de la metodología que la organización usa para definir, evaluar e implementar sus emprendimientos?

Entre los aspectos principales están:

- Definición de nichos de mercado
 - Definición de la oferta existente
 - Definición de necesidad técnica
 - Establecimiento de recursos necesarios y de donde lo vamos a financiar.
 - Tener estudio completo de factibilidad
8. ¿Qué limitantes ha encontrado usted al momento de aplicar la metodología que la organización usa para definir, evaluar e implementar sus emprendimientos?

Principalmente se ha encontrado problemas en que la información no concuerda con la realidad actual, se encuentra limitante en la falta de herramientas que sean aplicables a proyectos que sean mixtos, esto es sociales y productivos.

9. ¿Qué herramientas se utilizan para evaluar y monitorear los emprendimientos liderados por la organización?

A través de la utilización de indicadores cuantitativos y cualitativos, relacionados a los objetivos y metas.

10. ¿Qué tipo de alianzas y acuerdos son necesarios para fortalecer los emprendimientos que tiene actualmente la organización?

Alianza con asociaciones productivas, con actores de la economía popular y solidaria, en definitiva, con sectores productivos y microempresarios.

ANEXO D

ENTREVISTA N° 04

EXPERTO: Lic. Guillermo Llumitasig MsC

ORGANIZACIÓN: COINCE

CARGO: Jefe de proyectos Ambientales

- 1. ¿Desde su perspectiva; cuando se inicia una idea de negocio es importante utilizar alguna metodología que evalúe, guíe y oriente la ejecución del emprendimiento planteado? ¿Por qué?**

Como en todo proceso, la sola idea es el punto de partida, pero hay que alimentarla para que realmente tome forma, existen varios filtros que permiten darse cuenta de la factibilidad o no, es decir hay que contar con una PLANIFICACIÓN, misma que debe llevar paso a paso a ratificar la viabilidad de la idea o negocio; el primer filtro es saber en qué medida satisface a las preguntas: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Quién?, que tiene que ver con los beneficiarios y los actores. Empezar a preguntar a los más cercanos para luego enfrentarnos a la realidad, el mercado, mismo que no perdona los errores, conocer preferencias, lugares, empresas destinadas a la misma línea, etc.

En resumen, es necesario establecer una real metodología que abarque el mayor espectro para iniciar en el “nuevo proyecto”

- 2. Considerando su experiencia, ¿cómo nace una idea de negocio y por qué?**

De hecho una idea, puede ser considerada en forma personal o grupal, es decir, la idea puede ser que nazca de una propuesta individual, porque existe “las condiciones ideales”, quien la tuvo, considera que al “vecino” le está yendo muy bien en tal o cual actividad, por lo mismo piensa que a él también le puede ir de la misma manera, puede ser que tenga un buen capital y desea invertir, para que ese capital no esté “vago” y empiece a producir; puede ser que considere que “su idea” es única e innovadora y que merece la pena probar. Sea cual sea la razón, esta posición individual responde a un criterio subjetivo, basta recordar que en otra parte del mundo, estarán si no con la misma idea, al menos con una idea parecida.

El otro aspecto es más técnico, cuando, nace de una proyección, planificación, donde se considera, aspectos como el mercado, la competencia, la ventaja competitiva, los clientes, el modelo de negocio, las alianzas, financiamiento, la adaptación, etc, etc, inclusive la consideración de una “buena oportunidad” para invertir puede llevar al éxito. De hecho, la misma intención, le proyecta como más probable de éxito, la intención de convertir a la idea en un negocio rentable, bajo una planificación, permitirá superar los efectos negativos, al menos al inicio, que suele presentarse en este tipo de actividad.

- 3. ¿Cuándo la organización a la que usted pertenece define una idea de negocio (emprendimiento), qué proceso utiliza y por qué?**

En la empresa, trabajamos bajo la modalidad de aprovechamiento de oportunidades, donde se considera el modelo de negocio como paso previo al plan de negocio, donde se enfocan aspectos que tienen que responder a:

¿Qué vamos a hacer y quienes serán nuestros clientes?

¿qué canales vamos a utilizar?

¿cómo vamos a ganar dinero?

Esto deja ver la necesidad de partir de líneas base y posible diagnóstico que permita tener conocimiento “cierto” de la realidad.

4. ¿En los emprendimientos que la organización lidera, qué metodología se usa como guía para evaluar su factibilidad y guiar su ejecución; y por qué?

Como se expuso anteriormente, el proceso inicia con el modelo de negocio, luego de pasar por los filtros también mencionados anteriormente, para finalizar en la estructura del plan de negocios.

Es cierto que existen otras herramientas que definen un modelo de negocio, entre los que se cuentan el famoso “lienzo de modelos de negocio” conocido también como “business model canvas”, sin embargo, hay que aterrizar en el plan de negocio, mismo que debe contestar a las preguntas planteadas anteriormente, considerando, además:

1. Sentido común y realidad sobre los recursos humanos y financieros disponibles o a los que se podrá acceder en función del estado de madurez del proyecto.
2. Que el modelo de negocio contemple las variables básicas a las que se va enfrentar ese negocio en el momento del arranque.
3. Dedicar el esfuerzo y tiempo necesarios para poner sobre el papel nuestra idea y acompañarla de unos sencillos números que reflejen una proyección futura de los ingresos y gastos y la generación de cash flow.

5. ¿De acuerdo con la metodología que la organización usa para definir, evaluar e implementar sus emprendimientos, puede describir paso a paso el proceso que sigue dicha metodología?

En los actuales momentos, nosotros consideramos fiable la estructura de los planes de negocio de la CFN, misma que está vinculada a la SENPLADES, éstas a su vez con las políticas del gobierno, como el Art 35 Cap 4 de la Constitución de la República, Plan nacional del Buen vivir, para articularlas y aprovechar las oportunidades de emprendimiento.

Los pasos, salen de la misma CFN, que, en su parte correspondiente, manifiesta:

- Descripción del Negocio: Es la información básica del emprendimiento e incluye la visión y misión, quién eres, qué ofrecerás, qué necesidades de mercado intentarás satisfacer y por qué es viable tu idea comercial.
- Nichos de Mercados Deseados: Se debe tomar en consideración qué tipo de proyecto va a ser desarrollado, es una de las partes más importantes y hay que tomar en cuenta el tamaño actual y las tendencias del mercado. Una vez que el nicho este definido descríbelo mediante la geografía, la dimensión de la empresa, la organización del negocio, el estilo de vida, el género, la edad, ocupación y demás características necesarias para retratar a las empresas o consumidores que probablemente compren un producto o utilicen tu servicio, o se beneficien de la idea de negocio en sí.
- Posicionamiento del Negocio Esto constituye la identidad de la empresa en el mercado, es la forma en que deseas que el mercado y la competencia perciban tu producto o servicio. Es importante hacerse las siguientes preguntas. ¿Qué hace que tu producto o servicio sea único? ¿Qué necesidades del cliente cubre? ¿Cómo deseas que la gente perciba los productos y servicios? ¿Cómo se posee la Competencia?

Para toda idea de negocio nueva se debe realizar un estudio de mercado, a fin de saber si va a generar un impacto en el mismo y se debe considerar las proyecciones de oferta y

demanda, para de igual forma poder incorporar en el proceso productivo activos fijos que logren la consecución de este objetivo.

- **Competencia:** Esta indica si los productos y servicios son adecuados para el entorno competitivo. Si la incluyes, demostrarás que entiendes la industria y estás preparado para hacer frente a algunos de los obstáculos que encontrará la empresa. Describe brevemente las principales compañías de la competencia.

La evaluación debe incluir comentarios sobre los modos en que estas satisfacen y no las necesidades de los clientes. Explica por qué el emprendimiento puede obtener una participación en el mercado.

- **Costo de Producción y Desarrollo** En esta parte el presupuesto entra en acción. Se debe incluir el costo del diseño del prototipo y los gastos de su producción. Asegúrate de incluir mano de obra. Cuando planifique los costos de un plan de contingencia que mencione que ocurriría si hubiera problemas como retrasos, dificultades para cumplir con los estándares de la empresa, errores, etc.
- **Ventas y Marketing** Es clave Describir tanto la estrategia como las tácticas que se empleará para lograr que los clientes compren los productos. Las ventas y la comercialización son los eslabones débiles de muchos planes de negocios, de modo que es importante que se dedique todo el tiempo que sea necesario.

Una sección sobre ventas y comercialización sólidamente preparada puede servirte como hoja de ruta. También les aseguras a los inversores que tienes un plan viable y los recursos necesarios para promover y vender los productos y servicios y generar las utilidades y beneficios deseados para los sectores a los cuales va dirigido el plan de negocios.

- **Fortalezas Gerenciales:** Un buen equipo gerencial es capaz de tomar decisiones. Este apartado del plan de negocios se refiere a la dirección de la empresa que debe mostrar claramente que el equipo que formaste o formarás, es un equipo ganador. Es esencial que cada integrante tenga el talento y la experiencia pertinente para el negocio.

Con esta información al final se diseña el documento a presentar y es lo que se pide en el país para acceder a financiamiento, esta es en sí la estructura del plan de negocios.

- **Resumen Ejecutivo:** Este es un breve análisis de los aspectos más importantes del emprendimiento, va antes de la presentación y es lo primero o a veces lo único que lee el receptor del proyecto, por lo tanto, en pocas palabras se debe describir el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales. Con este resumen, lo que se busca es que capte por sí mismo la atención del lector y motivarlo a aprender más acerca del proyecto asegurándole con ello una junta.
- **Presentación:** Nombre de Emprendimiento; Dirección donde se ubicará y los contactos del líder del proyecto, Fecha de Elaboración (del proyecto); siendo estos los datos principales.
- **Estudio y plan de mercado:** En este punto se analiza oferta, demanda, se determina una demanda insatisfecha (nicho de mercado), se efectúa el plan de marketing, un plan de medios y un plan de ventas.
- **Planificación Estratégica:** Se parte del FODA y se establece el direccionamiento estratégico de la idea de negocio (misión, visión, objetivos, políticas y estrategias).
- **Asignación Administrativa:** se refiere a cómo será la organización, la estructura organizativa de la idea de negocio, su organigrama en sí y de ser posible un manual de funciones.

- Planificación Legal que incluye la Estructura Legal del Negocio y un análisis de las Normas sanitarias, aranceles, mecanismos, permisos, y un análisis del sistema tributario.
- Planificación técnica: este posiblemente sea uno de los puntos extensos e incluye un análisis de la tecnología que se va a utilizar, análisis de la capacidad instalada del emprendimiento, análisis de costos de mantenimiento, análisis de sistema de calidad, planificación de las inspecciones,
- Planificación ambiental: Permisos Ambientales, Municipales y de los Bomberos
- Planificación financiera: presupuestos de inversión operación, estados financieros, flujos de fondos, evaluación financiera y análisis de sensibilidad.

6. ¿De los elementos descritos en la pregunta anterior, a su criterio; cuál o cuáles son los más importantes? ¿Por qué?

Realmente es todo un proceso, es decir, no se pueden dejar de llevar a la práctica, sin embargo, en lo personal, considero que se pueden resumir en los siguientes aspectos:

1. La estrategia. Entorno, clientes y mercado.
2. La viabilidad del proyecto.
3. Proyecciones financieras básicas.
4. Imagen ante inversores.

7. ¿Qué aspectos positivos resaltaría usted de la metodología que la organización usa para definir, evaluar e implementar sus emprendimientos?

Coincido plenamente en lo expuesto por la CFN

- Permite al emprendimiento contar con una guía para su implementación.
- Es la base para acceder a créditos.
- Permite estudiar el mercado antes de iniciar con el emprendimiento.
- Facilita la gestión de un negocio en su día a día
- Facilita el proceso de organización de la empresa
- Facilita el proceso de control.
- Permite conocer si una idea es factible o no antes de su ejecución
- Permite definir planes de contingencia

8. ¿Qué limitantes ha encontrado usted al momento de aplicar la metodología que la organización usa para definir, evaluar e implementar sus emprendimientos?

Como afirmaba inicialmente, enfrentamos una sociedad que avanza inexorable en todos los aspectos, la comunicación, no escapa a este hecho, entonces, lo que hoy es idea para unos, puede estar en papel para otros y finalmente puede ser producto para algunos otros, entonces, el real limitante está en el tiempo de poner en la práctica la idea, el proyecto.

Otro limitante, aunque tiende a la disminución, consiste en el trámite burocrático que se debe cumplir en el país para la puesta en marcha, resulta que un mismo papel hay que presentar en dos o tres escritorios de una misma oficina, llegando a extraviarse en el paso de uno a otro escritorio.

Finalmente considero que hay que mencionar el hecho cultural de nuestra sociedad, enfrentamos ciertos “traumas” que resultan difíciles superarlos en la práctica, nos falta educación, actitud positiva.

9. ¿Qué herramientas se utilizan para evaluar y monitorear los emprendimientos liderados por la organización?

Como una integralidad, es necesario que en todo proceso (inicial, intermedio, final) se fijen indicadores de logro, mismos que permitan conocer en todo momento el estado por el cual atraviesa la organización, sea en el aspecto económico, humano, infraestructura, etc, es decir conocer de fuente segura que sucede. Concomitante con estos indicadores de logro, es necesario establecer los indicadores de gestión que coadyuvan para alcanzar el éxito, o al menos la buena marcha del negocio.

10. ¿Qué tipo de alianzas y acuerdos son necesarios para fortalecer los emprendimientos que tiene actualmente la organización?

Quisiera exponer lo que una gran empresa ecuatoriana, manifiesta al respecto: ...”Los negocios y las empresas más tradicionales pueden ser tus grandes aliados. Habla con ellos, comparte tus ideas con aquellos que quieran escucharte y no vean en ti una amenaza. No reinventes la rueda, aprovecha lo que ya funciona y escucha a los que han emprendido antes que tú”.

Para nuestra organización, se considera cualquier organización, que mantenga sus cuentas transparentes, como futuros aliados, así, se trabaja con ONGs, Ministerios, Municipios, Organizaciones Barriales, Organizaciones públicas y privadas que tengan un proyecto innovador y que requiera de un impulso para llevarlo a la práctica.

ANEXO E

ENTREVISTA N° 05

EXPERTO: Eco. Byron Serrano

ORGANIZACIÓN: COINCE

CARGO: Director General

1. **¿Desde su perspectiva; cuando se inicia una idea de negocio es importante utilizar alguna metodología que evalúe, guíe y oriente la ejecución del emprendimiento planteado? ¿Por qué?**

Pero claro, todo emprendimiento requiere contar con el desarrollo de un plan guía, que oriente y sobre todo indique si una idea de negocio será o no factible. Un emprendimiento sin una metodología de evaluación y guía de ejecución es como un barco sin brújula.

2. **Considerando su experiencia, ¿cómo nace una idea de negocio y por qué?**

En este punto debemos diferenciar emprendimiento empresarial, de pequeños negocios espontáneos, los negocios espontáneos nacen por la necesidad del pueblo, ejemplo, me quedo sin trabajo y la liquidación invierto en una pequeña tienda, sin ningún análisis previo, ni una visión a futuro, solo con la idea de subsistir, estos negocios igual como aparecen se esfuman, y no se basan en estudio alguno, generalmente quien lidera este tipo de negocios no tiene ni el conocimiento, ni la experiencia, solo la necesidad de subsistir.

La otra cara de la moneda son los emprendimientos empresariales, mismos que nacen de un estudio y análisis minucioso del entorno, donde se buscan mercados cautivos y nuevas oportunidades en dichos mercados, que le permitan a la empresa tener éxito en el futuro. En otras palabras son emprendimientos que nacen del análisis del medio y las oportunidades que nos brinda el mismo. Este tipo de emprendimientos cuentan con el diseño de planes futuros que guían y orientan su ejecución; y son los emprendimientos que tienen mayor oportunidad de desarrollo sostenible y sustentable en el tiempo.

En conclusión, hay emprendimientos por necesidad y por oportunidad, de los dos, es importante desarrollar negocios por oportunidades, ya que estos son negocios que tienen mayor probabilidad de éxito.

3. **¿Cuándo la organización a la que usted pertenece define una idea de negocio (emprendimiento), qué proceso utiliza y por qué?**

En el COINCE se definen ideas de negocios en base a oportunidades, para lo cual es clave partir de líneas base, es decir se hace un diagnóstico del sector en el cual se desea trabajar y a partir del conocimiento de las potencialidades en cuanto a la agricultura, ganadería, pesca, silvicultura, potencialidad turística, ictiológica, etnológica, se definen emprendimientos.

4. **¿En los emprendimientos que la organización lidera, qué metodología se usa como guía para evaluar su factibilidad y guiar su ejecución; y por qué?**

En el COINCE se utiliza como metodología el PLAN DE NEGOCIOS, en la medida en que esta es una herramienta de apoyo muy conocida en nuestro medio y contempla aspectos claves y que son de vital importancia para evaluar la factibilidad de una idea de negocio.

Por otro lado, es importante recalcar que toda organización requiere planificar sus actividades y monitorear el desarrollo de las mismas, lo que es posible al contar con una guía o directriz documentada, lo que lo permite el plan de negocios.

5. **¿De acuerdo con la metodología que la organización usa para definir, evaluar e implementar sus emprendimientos, puede describir paso a paso el proceso que sigue dicha metodología?**

La COINCE dentro de sus proyectos mantiene la misma estructura de los planes de negocio de la CFN y se basa mucho en lo que pide la SENPLADES, pues en el Ecuador estos planes de negocio deben estar alineados con las políticas del buen vivir, ya que esto permite tener el acceso a financiamientos y no podemos alejarnos de esa línea,

El punto de partida para efectuar un plan de negocios es contar con información y esta contempla siete puntos, que son tomados de lo que pide la CFN como ya se dijo:

- Descripción del Negocio: Es la información básica del emprendimiento e incluye la visión y misión, quién eres, qué ofrecerás, qué necesidades de mercado intentarás satisfacer y por qué es viable tu idea comercial.
- Nichos de Mercados Deseados: Se debe tomar en consideración qué tipo de proyecto va a ser desarrollado, es una de las partes más importantes y hay que tomar en cuenta el tamaño actual y las tendencias del mercado. Una vez que el nicho está definido descríbelo mediante la geografía, la dimensión de la empresa, la organización del negocio, el estilo de vida, el género, la edad, ocupación y demás características necesarias para retratar a las empresas o consumidores que probablemente compren un producto o utilicen tu servicio, o se beneficien de la idea de negocio en sí.
- Posicionamiento del Negocio Esto constituye la identidad de la empresa en el mercado, es la forma en que deseas que el mercado y la competencia perciban tu producto o servicio. Es importante hacerse las siguientes preguntas. ¿Qué hace que tu producto o servicio sea único? ¿Qué necesidades del cliente cubre? ¿Cómo deseas que la gente perciba los productos y servicios? ¿Cómo se posee la Competencia?

Para toda idea de negocio nueva se debe realizar un estudio de mercado, a fin de saber si va a generar un impacto en el mismo y se debe considerar las proyecciones de oferta y demanda, para de igual forma poder incorporar en el proceso productivo activos fijos que logren la consecución de este objetivo.

- Competencia: Esta indica si los productos y servicios son adecuados para el entorno competitivo. Si la incluyes, demostrarás que entiendes la industria y estás preparado para hacer frente a algunos de los obstáculos que encontrará la empresa. Describe brevemente las principales compañías de la competencia.

La evaluación debe incluir comentarios sobre los modos en que estas satisfacen y no las necesidades de los clientes. Explica por qué el emprendimiento puede obtener una participación en el mercado.

- Costo de Producción y Desarrollo En esta parte el presupuesto entra en acción. Se debe incluir el costo del diseño del prototipo y los gastos de su producción. Asegúrate de incluir mano de obra. Cuando planifique los costos de un plan de contingencia que mencione que ocurriría si hubiera problemas como retrasos, dificultades para cumplir con los estándares de la empresa, errores, etc.
- Ventas y Marketing Es clave Describir tanto la estrategia como las tácticas que se empleará para lograr que los clientes compren los productos. Las ventas y la comercialización son los eslabones débiles de muchos planes de negocios, de modo que es importante que se dedique todo el tiempo que sea necesario.

Una sección sobre ventas y comercialización sólidamente preparada puede servirte como hoja de ruta. También les aseguras a los inversores que tienes un plan viable y los recursos necesarios para promover y vender los productos y servicios y generar las utilidades y beneficios deseados para los sectores a los cuales va dirigido el plan de negocios.

- **Fortalezas Gerenciales** Un buen equipo gerencial es capaz de tomar decisiones. Este apartado del plan de negocios se refiere a la dirección de la empresa que debe mostrar claramente que el equipo que formaste o formarás, es un equipo ganador. Es esencial que cada integrante tenga el talento y la experiencia pertinente para el negocio.

Con esta información al final se diseña el documento a presentar y es lo que se pide en el país para acceder a financiamiento, esta es en sí la estructura del plan de negocios.

- **Resumen Ejecutivo:** Este es un breve análisis de los aspectos más importantes del emprendimiento, va antes de la presentación y es lo primero o a veces lo único que lee el receptor del proyecto, por lo tanto, en pocas palabras se debe describir el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales. Con este resumen, lo que se busca es que capte por sí mismo la atención del lector y motivarlo a aprender más acerca del proyecto asegurándole con ello una junta.
 - **Presentación:** Nombre de Emprendimiento; Dirección donde se ubicará y los contactos del líder del proyecto, Fecha de Elaboración (del proyecto); siendo estos los datos principales.
 - **Estudio y plan de mercado:** En este punto se analiza oferta, demanda, se determina una demanda insatisfecha (nicho de mercado), se efectúa el plan de marketing, un plan de medios y un plan de ventas.
 - **Planificación Estratégica:** Se parte del FODA y se establece el direccionamiento estratégico de la idea de negocio (misión, visión, objetivos, políticas y estrategias).
 - **Asignación Administrativa:** se refiere a cómo será la organización, la estructura organizativa de la idea de negocio, su organigrama en sí y de ser posible un manual de funciones.
 - **Planificación Legal** que incluye la Estructura Legal del Negocio y un análisis de las Normas sanitarias, aranceles, mecanismos, permisos, y un análisis del sistema tributario.
 - **Planificación técnica:** este posiblemente sea uno de los puntos extensos e incluye un análisis de la tecnología que se va a utilizar, análisis de la capacidad instalada del emprendimiento, análisis de costos de mantenimiento, análisis de sistema de calidad, planificación de las inspecciones,
 - **Planificación ambiental:** Permisos Ambientales, Municipales y de los Bomberos
 - **Planificación financiera:** presupuestos de inversión operación, estados financieros, flujos de fondos, evaluación financiera y análisis de sensibilidad.
- 6. ¿De los elementos descritos en la pregunta anterior, a su criterio; cuál o cuáles son los más importantes? ¿Por qué?**

Bueno, a criterio personal la clave de un plan de negocios se encuentra en el levantamiento de las líneas base, y es que, si no existe un análisis previo de las potencialidades de un sector o región, no se puede desarrollar un plan que se adapte a esas potencialidades.

De ahí todos los elementos son claves e importantes, son como las patas de una mesa, si falla una, esta se caerá tarde o temprano.

Sin embargo, y recalcando que es un comentario propio, la base de un plan de negocio además del levantamiento de la línea base, es el estudio del mercado, si no tengo un mercado cautivo al cual dirigirme, no importa lo bueno que sea el plan de negocio, no servirá de nada, en la vida real todos sabemos que el papel aguanta todo, pero en el desarrollo se encuentran complicaciones y la principal complicación de un plan se da cuando las ventas son bajas, cuando el mercado definido no es real, cuando la gente no acepta el producto o servicio que se está entregando, ahí estamos en problemas.

7. ¿Qué aspectos positivos resaltaría usted de la metodología que la organización usa para definir, evaluar e implementar sus emprendimientos?

Bueno, existen varios aspectos positivos, entre los más relevantes están:

- Permite al emprendimiento contar con una guía para su implementación.
- Es la base para acceder a créditos.
- Permite estudiar el mercado antes de iniciar con el emprendimiento.
- Facilita la gestión de un negocio en su día a día
- Facilita el proceso de organización de la empresa
- Facilita el proceso de control.
- Permite conocer si una idea es factible o no antes de su ejecución
- Permite definir planes de contingencia

8. ¿Qué limitantes ha encontrado usted al momento de aplicar la metodología que la organización usa para definir, evaluar e implementar sus emprendimientos?

Bueno, como en todo proceso, es innegable que van a existir limitantes, el principal es que no siempre las ideas planteadas llegan a ser ejecutadas, a veces las ideas son hasta robadas, uno presenta el plan y otro lo ejecuta, esa es la viveza criolla que nos caracteriza y que se ha vivido en carne propia.

En muchos casos existen planes de negocio que se definen y el rato de ejecutarlos fracasan por el desinterés y poco apoyo de las comunidades beneficiarias, quienes quieren recibir, pero no hacer nada. Hace poco se nos vino a bajo un plan de negocios de una alianza estratégica con las costureras del Centro Histórico de Quito, debido al egoísmo y poca tolerancia entre ellas. Existen proyectos donde la comunidad es la que se opone, por rencillas propias del sector, esos son limitantes que se presentan de manera común

Otro limitante es que el papel aguanta todo, y ese es un problema real, muchos planes son definidos con información poco fiable y hasta con datos irreales, esto perjudica al emprendimiento en su ejecución, a veces las personas mienten y en nuestro país les es difícil decir no a algo, muchas veces nos ha pasado que hacemos un estudio de mercado y se le ofrece a alguien algo, por ejemplo una fruta, al preguntarle si le gustó o no, rara vez alguien dice no, así no le haya gustado la respuesta es sí me gusta, lo cual sesga mucho la información obtenida.

9. ¿Qué herramientas se utilizan para evaluar y monitorear los emprendimientos liderados por la organización?

Todo plan de negocios contempla la definición de indicadores, los principales son financieros (rentabilidad, solvencia, liquidez, eficiencia), sin embargo, también existen indicadores de gestión, en los planes del COINCE todo cronograma y plan de acción contempla indicadores de gestión, y estos son la base para monitorear y evaluar el avance y desarrollo de la idea de negocio en su puesta en marcha.

10. ¿Qué tipo de alianzas y acuerdos son necesarios para fortalecer los emprendimientos que tiene actualmente la organización?

Para el COINCE el tema de alianzas es clave, sus proyectos, ideas de negocio, emprendimientos o como les queramos llamar son en su mayoría sociales, donde se requiere el apoyo y la cooperación de todos, existen fondos provenientes de donaciones nacionales e internacionales y otros fondos que son no reembolsables que otorga el Estado a través de organismos varios, donde el establecimiento de acuerdo y alianzas es un tema estratégico. Todo plan de negocios requiere alianzas con proveedores, con el Estado, con ONGs nacionales e internacionales, con la comunidad beneficiaria, con empresas públicas y privadas, con comerciales, con agricultores, es decir, los planes del negocio del COINCE requieren en su concepción de alianzas estratégicas permanentes.

ANEXO F

ENTREVISTA N° 06

EXPERTO: Eco. Elizabeth Cueva MsC

ORGANIZACIÓN: COINCE

CARGO: Jefe de proyectos de Comercialización

- 1. ¿Desde su perspectiva; cuando se inicia una idea de negocio es importante utilizar alguna metodología que evalúe, guíe y oriente la ejecución del emprendimiento planteado? ¿Por qué?**

Es indispensable contar con una guía para analizar si una idea de negocios tiene factibilidad porque nos permitirá ver una viabilidad técnica, legal y económica, tomando en cuenta que del resultado global obtenemos la conveniencia de ejecutar la idea de negocio

- 2. Considerando su experiencia, ¿cómo nace una idea de negocio y por qué?**

La idea de negocio surge para solucionar un problema o para aprovechar una oportunidad. Culminando en una acción.

La idea de negocio surge por la necesidad de la población de adquirir un bien o servicio, normalmente no tienen una planificación ni análisis si será factible o no, es una espontaneidad del momento para cubrir cierto déficit económico, corriendo el riesgo que la inversión se pierda por no realizar un estudio de mercado, otra forma es que un emprendedor tenga la visión de proporcionar en el mercado un producto innovador, modificando lo existente, mejorándolo, o simplemente creando algo nuevo.

Considerando que existe una población demandante que busca algo nuevo

- 3. ¿Cuándo la organización a la que usted pertenece define una idea de negocio (emprendimiento), qué proceso utiliza y por qué?**

En nuestra institución se define las ideas de negocio en base de oportunidades, tenemos lineamientos a seguir, es fundamental analizar la pre factibilidad y la factibilidad que nos proyectan costos y beneficios de la idea de negocio en el tiempo a través de un flujo de caja considerando que la etapa de pre factibilidad considera la información secundaria, mientras que la factibilidad busca la información en el campo específico, en nuestro caso analizamos las potencialidades del lugar por ejemplo si se trata de agricultura, estudiar el tipo de piso, la accesibilidad de agua entre otros factores

- 4. ¿En los emprendimientos que la organización lidera, qué metodología se usa como guía para evaluar su factibilidad y guiar su ejecución; y por qué?**

COINCE utiliza la metodología conocida como PLAN DE NEGOCIOS que es una representación comercial del modelo que se seguirá. Reúne la información verbal y gráfica de lo que el negocio es o tendrá que ser.

El prototipo del plan de negocio es:

1. Tener definido el modelo de negocio y sus acciones estratégicas.
2. Determinar la viabilidad económico - financiera del proyecto empresarial.
3. Definir la imagen general de la empresa ante terceras personas.

5. ¿De acuerdo con la metodología que la organización usa para definir, evaluar e implementar sus emprendimientos, puede describir paso a paso el proceso que sigue dicha metodología?

La COINCE dentro de sus proyectos está alineado con las políticas del buen vivir, ya que esto permite tener el acceso a financiamientos y no podemos alejarnos de esa línea,

A continuación, describiremos los pasos que contiene el proceso:

- Descripción del Negocio: Constituye la imagen del negocio se plantea la misión visión objetivos, se explica la viabilidad de la idea de negocio.
- Nichos de Mercados Deseados: Se define el lugar meta para ejecutar la idea de negocio, es el mercado objetivo que está dado por su ubicación, número de habitantes, geografía entre otros
- Posicionamiento del Negocio: A través del marketing considerando las 5 P de Potter, promociones, haber elegido la plaza adecuada, un precio competitivo con el mercado, una publicidad que impacte al futuro comprado haciendo que el producto sea una necesidad para el consumidor, ofreciendo un producto con similares o mejores características que los de la competencia
- Competencia: tener total conocimiento de los productos que ofrece la competencia, sus fortalezas y debilidades, siendo la única manera de estar seguros si nuestro producto mejorará en calidad y precio al existente en el mercado y estar listo a cualquier reacción de dicha competencia
- Costo de Producción y Desarrollo. Se debe tomar en cuenta todos los costos iniciales como son inventarios, mano de obra diseño elaboración implementación distribución del producto, se debe tener un plan de contingencia para imprevistos
- Ventas y Marketing. El arte de todo negocio es saber vender el producto, crear en la población la necesidad de consumir nuestro producto, aquí se plantea estrategias, lineamientos de introducción madurez d nuestro producto
- Fortalezas Gerenciales. Un buen equipo gerencial es capaz de tomar decisiones. Este apartado del plan de negocios se refiere a la dirección de la empresa que debe mostrar claramente que el equipo que formaste o formarás, es un equipo ganador. Es esencial que cada integrante tenga el talento y la experiencia pertinente para el negocio.

Al obtener esta información se procede a diseñar el documento final que será presentado para el financiamiento, detallo a continuación la estructura del plan de negocios

- Resumen Ejecutivo: se debe poner todo el énfasis, es la primera parte y a veces la única que lee el receptor del proyecto, siendo así tiene que ser la parte más importante para poder dar paso a la revisión de todo el plan de negocios, es un resumen de los aspectos más importantes,
- Presentación: muy conciso, lleva el nombre del proyecto, su dirección domiciliaria, los contactos del representante del proyecto, fecha de elaboración, entre otros.
- Estudio y plan de mercado: se analiza las necesidades de mercado insatisfecho, la forma de llegar a este mercado con un eficiente plan de marketing, hasta llegar a la venta del producto

- Planificación Estratégica: El FODA es la parte esencial para establecer e direccionamiento de la idea de negocio
- Asignación Administrativa: Se establece el organigrama de jerarquía las funciones de cada puesto, para encaminar que todos los participantes del proyecto empujen al éxito del mismo.
- Planificación Legal. Es la parte medular para que la idea de negocio funcione sin problemas teniendo todos los permisos en orden cumplir con todos los requisitos que impone el estado y todos sus organismos de control.
- Planificación técnica: es de los puntos que hay que tener mayor cuidado, pues hay que ser explícito en el análisis de la tecnología que se utilizará, por ende, la capacidad de producción, costos de mantenimiento de dichos equipos, control de calidad.
- Planificación ambiental: a más de tener los permisos, ambientales, municipales y de los bomberos, tratar de mitigar el impacto ambiental para ser parte de la solución.
- Planificación financiera: Todo lo relacionado con presupuestos de inversión, operación estados financieros, evaluación financiera y análisis de sensibilidad.

6. ¿De los elementos descritos en la pregunta anterior, a su criterio; cuál o cuáles son los más importantes? ¿Por qué?

En mi criterio lo fundamental es tener una línea base que sirve para arrancar y tomar la decisión correcta.

Cada elemento tiene una importancia vital porque engloba toda la estructura, cuerpo y fin de la idea de proyecto,

Personalmente considero que el estudio de mercado es fundamental para que la idea de negocio tenga el resultado esperado, pues se conoce a que nicho de mercado se puede llegar y de esta manera como mejorar el producto y tener una buena estrategia de marketing para llegar a las metas propuestas

7. ¿Qué aspectos positivos resaltaría usted de la metodología que la organización usa para definir, evaluar e implementar sus emprendimientos?

Considero que tiene muchos aspectos positivos como, por ejemplo:

- Permite al emprendimiento contar con una guía básica con pasos claros para su implementación., control evaluación de resultados
- Con esta guía bien diseñada, es más fácil el camino para obtener el financiamiento, que es muy importante ya que sin este por más buena idea solo queda en eso una idea.
- Al estudiar el mercado tenemos una proyección de resultados para ejercer el control durante el desarrollo de la idea de negocio para estar claros si el camino tomado es el correcto
- Nos ayuda con la organización administrativa de la empresa para tener claro las funciones de todos los participantes del mismo
- Nos permite tener elementos concretos para tomar la decisión si es viable la aplicación de la idea de proyecto

- Nos permite tener un plan de contingencia en caso de cualquier problema en el desarrollo de la idea de negocio.

8. ¿Qué limitantes ha encontrado usted al momento de aplicar la metodología que la organización usa para definir, evaluar e implementar sus emprendimientos?

La mayor limitación se presenta en la ejecución de la idea de negocio, muchas veces la o las personas encargadas de la ejecución unas veces por falta de financiamiento eliminan factores que pueden ser decisivos para el correcto funcionamiento de la idea de negocio, otras veces por problemas personales con la persona que genero la idea de proyecto le ponen trabas y queda inejecutable

Muchas veces el pasar de la idea a lo concreto no se tiene la facilidad de convencer al financista de que se trata este proyecto, sus beneficios, no se lo convence y corta toda posibilidad de ejecución

Lamentablemente nuestras comunidades han sido durante muchos años utilizados, engañados maltratados que por instinto se rehúsan a cualquier tipo de ayuda poniendo trabas y muchas veces expulsando de su territorio a las personas con ideas innovadoras por miedo a ser engañados nuevamente

9. ¿Qué herramientas se utilizan para evaluar y monitorear los emprendimientos liderados por la organización?

Toda idea de negocio pasa por los filtros de rentabilidad, solvencia, liquidez, eficiencia, en los planes del COINCE todo cronograma contempla indicadores de gestión, y estos son la base para monitorear y evaluar el avance y desarrollo de la idea de negocio en su puesta en marcha, controlando hasta los resultados finales si están acordes al plan de negocios que se trazó en un principio

10. ¿Qué tipo de alianzas y acuerdos son necesarios para fortalecer los emprendimientos que tiene actualmente la organización?

El COINCE trata el tema de alianzas con mucha responsabilidad, es clave para la ejecución de proyectos, al ser la mayoría de proyectos de carácter sociales requiere financiamiento sin obtener resultados lucrativos, sino beneficio social que se ve reflejado en el tiempo. Todo plan de negocios requiere alianzas con proveedores, con el Estado, con ONGs nacionales e internacionales, con la comunidad beneficiaria, con empresas públicas y privadas, con comerciales, con agricultores, es decir, los planes del negocio del COINCE requieren en su concepción de alianzas estratégicas permanentes.