

## **Evaluación de ideas de negocio: caso sector lácteo**

### **Evaluation of business ideas: dairy sector case**

Milton Marcelo Merino Zurita,

milton.merino@utc.edu.ec,

Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga-Ecuador

Paulina Alexandra Arias Arroyo

paulina.arias@utc.edu.ec

Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga-Ecuador

Jennifer Fransheska Espinel Viteri

espineljenni@gmail.com,

Ingenieras Comerciales UTC, Latacunga-Ecuador

Sofía Alexandra Tamay Moposita.

sofitamay@gmail.com

Ingenieras Comerciales UTC, Latacunga-Ecuador

#### **RESUMEN**

El mundo globalizado y competitivo se presentan casos de negocios que tras los primeros años de vida, fracasan, debido a la forma en que son administradas, falta de evaluación y aplicación de prácticas idóneas para medir su rendimiento. Se vuelve imprescindible investigar sobre un mecanismo que evalúe los emprendimientos nacientes. El objetivo del presente estudio fue caracterizar un modelo de evaluación de negocio para los emprendedores del sector lácteo en Latacunga, pues el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2016) muestra que en Cotopaxi el sector productivo de mayor crecimiento es el sector lácteo, por lo que la investigación se direccionó a este entorno. Para el desarrollo del estudio en el sector lácteo se desarrolló un instrumento basado en el lienzo de CAN-

Recibido: 19 de febrero de 2018 revisión aceptada: 20 de abril de 2018

Correspondiente al autor: lenin.guerra5163@utc.edu.ec

VAS, se lo adaptó y se puso a criterio de tres expertos para su validez. Se aplicó el instrumento a once nuevos emprendimientos del sector objeto de estudio, cuya existencia se encontraba de entre 1 a 3.5 años (rango de la segunda etapa del desarrollo empresarial). Se sistematizó los datos con ayuda de una hoja electrónica y se generaron matrices orientadas a establecer la confiabilidad del diagnóstico para las ideas de negocio, determinando, de entre los emprendimientos estudiados, valores máximos y mínimos por ellos alcanzados en cada uno de los nueve módulos de análisis, los que a su vez se convirtieron en indicadores de regulación para el buen funcionamiento de los mismos; se identifican adicionalmente, por medio de semaforización, áreas de riesgo para ser atendidas por los emprendedores de manera inmediata.

**PALABRAS CLAVE:** Emprendimiento, CANVAS, Evaluación, Idea de negocio, Cotopaxi,

### **ABSTRACT**

The globalized and competitive world presents business cases that fail after the first years of life, due to the way they are managed, the lack of evaluation and the application of best practices to measure their performance. It is important to investigate a mechanism that evaluates emerging projects. The objective of this study was to characterize a business evaluation model for entrepreneurs in the dairy sector in Latacunga, since the National Institute of Statistics and Census (2016) shows that in Cotopaxi the fastest growing productive sector is the dairy sector, so that the investigation was developed in this area. For the development of the study in the dairy sector, an instrument based on the CANVAS model was developed, adapted and placed at the discretion of three experts to prove its validity. The instrument was applied to eleven new enterprises in the studied sector, which existence was between 1 and 3.5 years (range of the second stage of business development). The data was systematized with the help of an electronic sheet and the generated matrixes were oriented to establish the reliability of the diagnosis for the business ideas, determining, among the studied enterprises, maximum and minimum values reached in each one of the nine modules of analysis, which became regulatory indicators for the proper functioning of them; additionally, by means of traffic lights, areas of risk are identified to be immediately attended by the entrepreneurs.

**KEYWORDS:** Entrepreneurship, CANVAS, evaluation, business idea, Cotopaxi

## INTRODUCCIÓN

La innovación en los negocios nacientes es muy baja puesto que los dueños de estos negocios creen que ninguno de sus clientes piensa que el producto o servicio que ofrece es nuevo o novedoso, hay que mencionar además que estos negocios emplean tecnología con más de 5 años de antigüedad a causa de la falta de financiamiento existente. Por otra parte se considera a los negocios nacientes como el grupo más optimista conforme a percepción de competencia con una proporción menor de negocios nuevos y establecidos. “Menos del 2% de negocios nacientes están registrados en la Superintendencia de Compañías y el 6,5% tiene su emprendimiento registrado en el Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano” (Lasio, Caicedo, Ordeñana, & Samaniego, 2016, pág. 44). Es decir el 91,5% restante de emprendimientos no se encuentra registrado en ninguna entidad para lo cual no se puede determinar si están teniendo éxito o están fracasando. La intención de este estudio es generar el instrumento de evaluación de ideas que permitan asegurar o garantizar al emprendedor que su inversión va a tener éxito, reduciendo así el fracaso. Con la caracterización de este instrumento buscamos dar áreas estratégicas de la idea de negocio donde el emprendedor pueda tener cuidado y dedicar más tiempo al negocio para que pueda crecer y salga de una etapa

de naciente a una etapa de desarrollo y posterior madurez. El instrumento comprende de nueve módulos con un total de 42 preguntas, estos módulos hacen referencia a marketing, cliente interno y externo, canales de comunicación y distribución, recursos, socios, costos, y finanzas; luego de la valoración que se tuvo con los 11 nuevos emprendimientos las matrices establecen rangos de: 0-25% para fracaso del negocio, 26%-50% para negocio próximo a fracasar, 51%-75% requiere de impulsos estratégicos o acompañamiento y 76%-100% negocio se encuentra bien dentro del área de observación del negocio. Los resultados de los 11 casos nos dieron valores moderados entre 113 como calificación más baja y la más alta con 142, estos puntajes nos permitió realizar las matrices para semaforizar y determinar los rangos de peligro mencionados anteriormente. Finalmente con los valores obtenidos advertimos a los emprendedores lo que estarían haciendo mal en cada módulo para que pueda mejorarlo y hacer que su negocio perdure en el tiempo.

### Emprendimiento

Es una capacidad con la que contamos los seres humanos para salir delante de manera efectiva y con ideas innovadoras. (Espinoza Andrade & Peñafiel Larrea, 2015) afirma:

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

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

### **Idea de Negocio**

Al hablar de una idea de negocio hacemos referencia a un enfoque o concepto diferente que todavía no haya sido explotado en el mercado para generar mayor utilidad o beneficio económico. (Rodríguez & Moreno, 2015) afirma:

Una idea de negocio es la forma inicial que adquieren las primeras nociones de la empresa que se desea crear, presentando como

características esenciales la identificación de una necesidad, una manera de satisfacerla a través de un producto (sea este bien o servicio), a cambio de lo cual se espera obtener un beneficio. (p. 9)

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

### **Modelo CANVAS**

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

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



Figura 1. Lienzo CANVAS

### Componentes del Modelo CANVAS

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

- I. **Propuesta de valor:** explica el producto que ofrece a los clientes, el valor que se les está entregando y que necesidad es la que se pretende satisfacer.
- II. **Segmento de clientes:** los grupos de personas a los cuales se quiere ofrecer el producto, puesto que son la base del negocio y es ideal conocerlos muy bien.
- III. **Canales de comunicación y distribución:** se centra en como entregar el producto a cada segmento de clientes. Es necesario la definición de cómo llegar a los clientes para que puedan valorar la propuesta que el negocio está realizando y determinar su efectividad.
- IV. **Relaciones con los clientes:** este módulo es uno de los más importantes dado que la relación que se establece con el cliente es fundamental para el éxito del negocio.
- V. **Fuentes de ingreso:** constituye la manera en que se generan ingresos por los clientes; debemos analizar y preguntarnos porque pagaría el cliente por el producto que se ofrece y cuál sería su forma de pago.
- VI. **Recursos clave:** es necesario que se determine los recursos necesarios sea humano, tecnológico, financiero, material para el correcto funcionamiento del negocio.
- VII. **Actividades clave:** se describen las acciones más importantes que debe

emprender un negocio para tener éxito y percibir ingresos.

**VIII. Red de alianzas o asociaciones o socios clave:** trata de la red de proveedores o socios que contribuyen con el negocio, de igual manera para reducir riesgos y adquirir recursos.

**IX. Estructura de costos:** representa todos los costos que implica la puesta en marcha del negocio.

## Plan de Desarrollo Empresarial

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

## Etapas del desarrollo empresarial

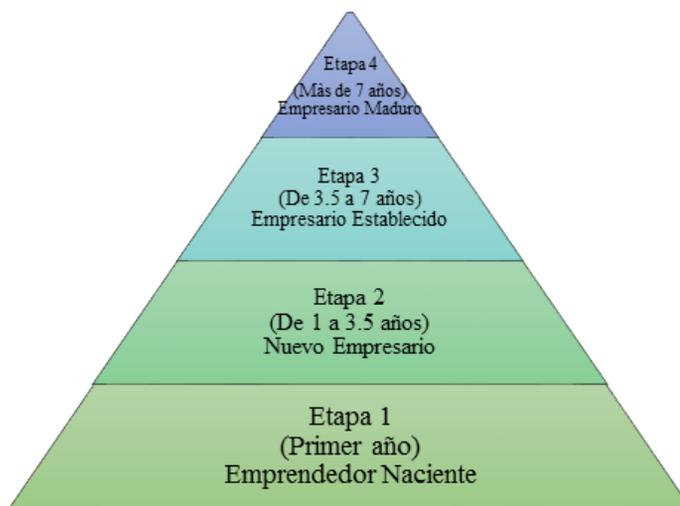


Figura 2. Etapas del desarrollo empresarial

Fuente: (Ramírez, 2013)

## METODOLOGÍA

El enfoque utilizado en este estudio es cuantitativo de uso lógico y el razonamiento metódico, se ha optado por este método

en tanto este permitió la recolección de información y reestructuración del problema de investigación, así también como la construcción del marco teórico. Adicional a lo anterior, es preciso recalcar que la se-

Milton Merino et al.

lección del método elegido nos ofrece beneficios que permiten detallar con claridad sobre el diseño de la investigación para la obtención calificada del tema de estudio así también como las posibles limitaciones sobre el mismo. A su vez este también permitió clarificar nuestra población de estudio y el diseño del instrumento, para su desarrollo fue preciso realizar observaciones detalladas de expresiones verbales y no verbales.

Conjuntamente con los datos obtenidos anteriormente se analizó el instrumento CANVAS junto con sus nueve módulos que trata sobre proposiciones de valor, Segmento de clientes, canales de comunicación y distribución, relación con los clientes, actividades clave, recursos clave, socios clave, estructura de costos y fuentes de ingreso de manera que este nos permitió evidenciar la forma en que los nuevos negocios crean, entregan y capturan valor económico dentro de su mercado, posteriormente procedimos a elaborar preguntas que se ajusten a las características y condiciones del sector lácteo.

Además nos vimos en la necesidad de comprobar la validez del contenido del instrumento para lo cual este fue puesto a juicio por tres expertos los mismos que aportaron con observaciones y sugerencias para determinar la calidad técnica de cada ítem, así también como la adecuación del instrumento a nivel educativo, social y cultural de la población a la que está dirigido. Luego de haber determinado su validez, procedimos a su aplicación en 11 nuevos emprendimientos que se encuentran en una etapa de maduración entre 1 a 3.5 años los cuales fueron elegidos a consideración de los investigadores.

Con los datos obtenidos a través del instrumento se procedió a la creación de matrices: La **primera matriz** es de calificación en la cual detallamos valores de acuerdo a la escala de 5 en Excelente, 4 Muy bueno, 3 Bueno, 2 Regular, 1 Malo, Dentro de esta multiplicamos el valor de la escala por el número de preguntas pertenecientes a cada módulo, sumamos los datos cada escala para obtener valores perfectos y de esta manera establecer rangos de calificación.

**Tabla 1. Matriz de calificación**

N°	Escala					N° Pregunta
	excelente/ 50	muy bueno/40	bueno/30	regular/20	malo/10	10
Módulo 1	excelente/20	muy bueno/16	bueno/12	regular/8	malo/4	4
Módulo 2	excelente/20	muy bueno/16	bueno/12	regular/8	malo/4	4
Módulo 3	excelente/25	muy bueno/20	bueno/15	regular/10	malo/5	5
Módulo 4	excelente/15	muy bueno/12	bueno/9	regular/6	malo/3	3
Módulo 5	excelente/15	muy bueno/12	bueno/9	regular/6	malo/3	3
Módulo 6	excelente/20	muy bueno/16	bueno/12	regular/8	malo/4	4
Módulo 7	excelente/15	muy bueno/12	bueno/9	regular/6	malo/3	3
Módulo 8	excelente/30	muy bueno/24	bueno/18	regular/12	malo/6	6
Módulo 9						
<b>TOTAL</b>	<b>210</b>	<b>168</b>	<b>126</b>	<b>84</b>	<b>42</b>	<b>42</b>

Seguidamente realizamos la construcción de una **segunda matriz** en donde plasmos de manera detallada la suma de cada valor de las preguntas respondidas en los módulos de la escala “excelente”, procedemos a realizar el mismo paso para la siguiente escala de “Muy buen”, Bueno”, “Regular” y “Malo”. Luego de esto, pro-

cedemos a realizar una suma horizontal de las 11 empresas por módulo. Finalmente establecemos una suma vertical de los nueve módulos por cada empresa. Una vez finalizado este paso continuamos a ejecutar una suma horizontal de los valores totales por módulo de cada escala.

**Tabla 2. Matriz detallada de cada empresa**

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

A continuación ejecutamos una **tercera matriz** determinada como rango de calificación, aquel que determinamos la puntuación base del negocio evaluado, a esta dividimos por el valor total ubicada en la matriz 1 en la escala de “Excelente” la cual nos servirá como referencia para determinar el rango de calificación, fijamos el rango

de 100% a 76% equivalente a 210 – 160 puntos esto significa que el negocio es

exitoso, de entre 75% - al 51% equivalente de 157 a 107 puntos esto quiere decir que el negocio requiere de impulso estratégico o acompañamiento, seguido por el 50% - 26% con 104 a 54 puntos es decir Negocios próximo a fracasar y por ultimo de 0 a 25% con 52 a 0 puntos determinamos que el negocio fracaso. Como se observa en la variación de puntos, decimos que al rango mayor restamos 50 seguidamente -3, -50, -3, repetimos eso hasta encontrar el valor cero.

**Tabla 3. Rango de calificación**

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

Seguidamente efectuamos una **cuarta matriz** individual de los negocios en donde ubicamos los valores individuales de cada escala, y procedemos a sumar horizontal-

mente las cantidades de las 5 escalas de cada módulo, esto nos servirá para proceder con la semaforización.

**Tabla 4. Matriz individual**

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

Por ultimo establecemos una semaforización para verificar si los módulos requieren de acompañamiento. Para ello en el módulo 1 copiamos la suma por módulo de la tercera matriz, seguida por el rango de calificación que es 50, 40, 30,20 y 10 en total nos da 150 este valor multiplicamos por 11 nos da 1650, Luego dividimos la suma total de la matriz 3 que es 321 por 1650 y

nos arroja un porcentaje intermedio para establecer distintos rangos dentro de cada módulo. Finalmente establecemos valores totales de la quinta matriz y dividimos para el total de la escala que es 150 puntos de tal manera que automáticamente nos arroje valores y colores de la semaforización en donde identificamos los rangos de calificación.

**Tabla 5. Semaforización**

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

Del mismo modo se diseñó un instrumento de evaluación de ideas de negocios mediante la metodología CANVAS la cual será aplicada en los nuevos empresarios del sector lácteo en el cantón Latacunga. Luego se crearon preguntas acorde a los

módulos propuestos en la metodología CANVAS, también se planteó una tabla de codificación para las respuestas que fueron valoradas. Finalmente se creó una escala para determinar el éxito y fracaso de las ideas de negocio.

## RESULTADOS

Para la aplicación del instrumento identificamos los siguientes negocios:

**Tabla 6. Lista de negocios del sector lácteo**

N°	Propietarios	Edad	Ubicación
E1	Rosa Chuquitarco	1 año 8 meses	El Mayorista
E2	Delia Taipe	2 años 3 meses	El Salto
E3	Julián Chicaiza	1 año 1 mes	La Laguna
E4	Margoth Cayo	2 años 4 meses	San Sebastián
E5	Myriam Muso	3 años 2 meses	El Mayorista
E6	Magdalena Criollo	2 años 6 meses	El Salto
E7	Pastora Lema	1 año 8 meses	San Sebastián
E8	Lucia Pucují	3 años	El Salto
E9	Manuel Morocho	2 años 11 meses	El Mayorista
E10	Piedad Zumba	1 año 2 meses	La Laguna
E11	Enrique Tipantuña	2 años 7 meses	El Mayorista

Los valores que arrojo la aplicación del instrumento son los siguientes:

**Tabla 7. Puntajes alcanzados a través del instrumento**

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

Para evidenciar los resultados de la evaluación tomaremos a consideración dos casos: La primera es el negocio 5 de Myriam Muso, observamos que los datos establecidos nos permiten clarificar el estado en el que se encuentra.

**Tabla 8. Matriz de evaluación individual**

NEGOCIO 5 (N5)	Excelente (5)	Muy Bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)	Suma Total
<i>Módulo 1:</i> Proposiciones de Valor	15	12	0	4	2	<b>33</b>
<i>Módulo 2:</i> Segmento de Clientes	10	4	3	0	0	<b>17</b>
<i>Módulo 3:</i> Canales de Comunicación y Distribución	0	4	0	0	3	<b>7</b>
<i>Módulo 4:</i> Relaciones con los Clientes	5	8	3	2	0	<b>18</b>
<i>Módulo 5:</i> Actividades Claves	0	8	0	2	0	<b>10</b>
<i>Módulo 6:</i> Recursos Claves	5	8	0	4	0	<b>17</b>
<i>Módulo 7:</i> Socios Claves	0	8	3	0	1	<b>12</b>
<i>Módulo 8:</i> Estructura de Costos	0	0	3	2	1	<b>6</b>
<i>Módulo 9:</i> Fuentes de Ingreso	5	12	3	0	0	<b>20</b>
					<b>TOTAL</b>	<b>140</b>

**Tabla 9. SemafORIZACIÓN individual**

NEGOCIO 5 (N5)			
Nº	Total, Puntuación	Porcentaje del Módulo	Peso dentro de la calificación total
Módulo 1: Proposiciones de Valor	33	22,0%	35%
Módulo 2: Segmento de Clientes	17	11,3%	10%
Módulo 3: Canales de Comunicación y Distribución	7	4,7%	2%
Módulo 4: Relaciones con los clientes	18	12,0%	13%
Módulo 5: Actividades Claves	10	6,7%	5%
Módulo 6: Recursos Claves	17	11,3%	10%
Módulo 7: Socios Claves	12	8,0%	7%
Módulo 8: Estructura de Costos	6	4,0%	2%
Módulo 9: Fuentes de Ingreso	22	14,7%	16%
TOTAL			100%

**Tabla 10. Rango de calificación para 11 empresas evaluadas.**

<b>Rango para 11 empresas</b>	0% - 25%	3,0%	
	26% - 50%	5,94%	
	51% - 75%	8,91%	
	76% - 100%	11,9%	

## Análisis

De acuerdo a la calificación obtenida podemos identificar que en el módulo 1 se encuentra la sumatoria total más alta con 33 puntos, lo cual ha sabido identificar las necesidades no cubiertas o insuficientemente atendidas; generando así mayor credibilidad hacia su negocio. En lo que respecta al puntaje más bajo con una cantidad 6, es recomendable que se conozca a plenitud los costos de la operación y tratar de minimizarlos para la puesta en marcha o la permanencia del negocio.

### *Interpretación Semaforización*

En cuanto a la valoración más alta de 33 puntos correspondiente al módulo 1, con una proporción del 22% y ponderación del 35% por lo que el emprendedor supo enfocarse en los puntos fuertes del producto/negocio siendo viable en el ámbito de los consumidores, y una ponderación del 35% esto

quiere decir que definen bien los elementos diferenciadores de la competencia. La calificación menor es de 6 con una ponderación de 2%, esto se debe a que el negocio no fija un presupuesto para las acciones que considera más importantes.

### *Interpretación General Semaforización*

Como podemos observar en el cuadro N° 12 tenemos 6 cantidades de color amarillo con un porcentaje del 22% equivalente a 33 puntos esto se debe a que el negocio obtuvo una puntuación de 15 en Excelente porque el producto que oferta es un alimento altamente procesado, es decir esto ayuda a que el producto sea de calidad y genere mayor beneficio de duración antes de su consumo pero a la vez este podría resultar perjudicial para la salud, también gracias a la amabilidad con la que atiende a sus clientes a logrado captar y mantener a sus clientes en gran medida, mientras que el puntaje más bajo es del 4% en canales de distribución y comunicación en el módulo 3 esto ocurre porque el propietario no ha contratado ningún medio de comunicación para promocionar su producto, al igual que el medio de distribución de su producto es directo, esto no permite que el cliente se sienta cómodo a la hora de adquirir el producto por la distancia en la que se encuentran ambas partes, este resultado se encuentra en entre

un rango de 51% - 75% de manera que estos módulos necesitan de impulsos estratégicos basándose más en el cliente que en el producto en sí, conociendo sus necesidades para que el producto que ofrece las cubra. En cuanto a las dos cantidades de color rojo en el módulo 7 nos da un valor del 4% con 6 puntos, esto no beneficia al negocio debido a que si no presta mayor atención podría no tener éxito a futuro porque el propietario cuenta con socios que se encuentran en su núcleo familiar por lo cual no aportan con mayor financiamiento para que este prospere. Esto nos da como resultado la ubicación con rango de 26% -50% expresa que estos módulos están próximos a fracasar, siendo necesario que los socios contribuyan en algún ámbito dentro del emprendimiento que se está efectuando. Por último ubicamos un valor de color verde en el módulo 6 en un rango del 76% - 100% convirtiéndolo en un negocio exitoso sobre los que ya fueron analizados anteriormente a causa del buen reconocimiento de los activos y recursos clave que se necesitan como piezas imprescindibles en el ámbito del emprendimiento. El segundo caso de estudio le corresponde a Pastora Lema, se puede apreciar que el negocio está próximo a fracasar debido a que arroja valores muy bajos a comparación de los demás negocios evaluados.

Luego de obtener estos resultados con-

cluimos que el instrumento nos permitió elaborar matrices para proceder con la semaforización y de esta manera determinar valores de peligro en cada módulo con los rangos ya establecidos, de manera que tratamos de advertir a los emprendedores lo que estarían haciendo mal para que se puedan centrar en regularlos y ganar éxito a futuro siendo altamente competitivo en el mercado.

Mediante la aplicación de este instrumento lograremos generar grandes beneficios como: seguridad económica del emprendedor y contribución a la viabilidad del negocio adoptando destrezas en el desarrollo de todas sus habilidades.

## CONCLUSIONES

- Al aplicar la evaluación con el instrumento propuesto por los investigadores podemos determinar que módulos se encuentran dentro de peligro de acuerdo a los rangos establecidos, de modo que se analizó aspectos externos e internos es decir plasmar el estado en el que se encuentran. De igual manera se pudo apreciar si los negocios pueden tener éxito, si requieren impulsos estratégicos o acompañamiento, del mismo modo si los negocios están próximos a fracasar y finalmente si los negocios ya fracasaron de acuerdo a la calificación

estipulada en el desarrollo del proyecto.

- De acuerdo a la información obtenida por parte de los nuevos emprendedores del sector lácteo del cantón Latacunga en lo que respecta a tener en el negocio entre 1 año a 3.5 años logramos evaluar el beneficio que puede existir al momento de iniciar un emprendimiento, de esta manera tener en cuenta que tan exitosa es la idea que se tiene en mente y que clientes potenciales, insumos, recursos y financiamiento se deben tener para adquirir mayor rentabilidad.

## DISCUSIÓN

Este instrumento debería ser utilizado con frecuencia puesto a que contribuye al crecimiento y aumento de sus ingresos y a la vez fortalecer su rol como negocio privado al cual fue evaluado, brindando soluciones que generen impacto sobre la sociedad en cuestión de competitividad, empleo, entre otros. Es menester la implementar el instrumento para la evaluación de una idea de negocio mediante el lienzo CANVAS con presupuesto de base cero, para determinar si los emprendimientos o negocios perdurarán o fracasarán; lo cual este instrumento constituye de nueve módulos de vital importancia que desarrollan cuestiones planteadas inicialmente y que nos ayudara

a validar la forma de hacer viable la idea de negocio. Se recomienda probar la robustez de este instrumento en negocios públicos, para saber cuál es la diferencia que existe con los negocios privados al cual el proyecto fue dirigido, de tal manera para que los emprendimientos tengan mayor firmeza en su ejecución.

## BIBLIOGRAFÍA

Balbuena, H. J. (25 de Junio de 2011). *Idea de negocio*. Obtenido de zona económica: <http://www.zonaeconomica.com/idea-negocio>

Banchieri, L., Blasco, M., & Campa Planas, F. (2013). *Auto evaluación de la gestión por parte de pequeñas empresas y microempresas: Estudio exploratorio*. Redalyc, 7.

Bernardo, A. (4 de 09 de 2013). *Blogthinkbig*. Obtenido de Modelo CANVAS: los 9 pasos para que tu negocio sea un éxito: <http://blogthinkbig.com/modelo-CANVAS-9-pasos-exito-negocio/>

BuenosNegocios. (25 de 02 de 2014). *7 ventajas del Modelo CANVAS*. Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/694-7-ventajas-del-modelo-CANVAS>

- Cabrera, F. J. (25 de 04 de 2016). *Emprendedor digital*. Obtenido de Modelos CANVAS y sus características: <https://www.emprendedor.digital/the-CANVAS-model-y-sus-caracteristicas/>
- Carrillo, M. (05 de 02 de 2015). *CincoDías: Emprendedores*. Obtenido de Razones para emprender en una situación económica inestable.
- Cirugeda, E. (29 de 04 de 2015). *Rankia*. Obtenido de Autónomos, emprendedores, empresa: <https://www.rankia.com/blog/autonomos-y-emprendedores/2766918-que-modelo-CANVAS>
- CreceNegocios. (2011). *7 razones para iniciar un negocio*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/7-razones-para-iniciar-un-negocio/>
- Duarte, T., & Ruiz, T. (2009). *Emprendimiento, una opción para el desarrollo*. Redalyc, 329.
- Fayol, H. (2011). *Sigma*. Obtenido de [http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego\\_tierra\\_de\\_fayol/fayol.html](http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego_tierra_de_fayol/fayol.html)
- Ferreira Herrera, D. C. (2015). *El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. Cooperativismo y Desarrollo*. Obtenido de <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252/1439>
- GEM ECUADOR . (2016). *Global Entrepreneurship Monitor*. 44.
- Instituto Nacional del Emprendedor. (2015). *INADEM*. Obtenido de <http://www.inadem.gob.mx/>
- Martínez Rivadeneira, R. (30 de 06 de 2013). *El CANVAS de su negocio: lienzo para crear, analizar y re-diseñar modelos de negocio*. Obtenido de <https://rmartinezrivadeneira.wordpress.com/2013/07/30/el-CANVAS-de-su-negocio-lienzo-para-crear-analizar-y-re-disenar-modelos-de-negocio/>
- Meza, A. (20 de 10 de 2014). *Teoría clásica de la administración*. Obtenido de <https://secretosdeunlider.wordpress.com/2014/10/20/teoria-clasica-de-la-administracion/>
- Ministerio de Educación. (2015). *Teoría Clásica de la Administración*. Obtenido de [https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/Guia\\_emprendimiento\\_2do\\_B1\\_140114.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/Guia_emprendimiento_2do_B1_140114.pdf)
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2015). *Emprendimiento y Gestión*. Obtenido de [https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/09/Lineamientos\\_Emprendimiento\\_Gestion\\_2BGU.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/09/Lineamientos_Emprendimiento_Gestion_2BGU.pdf)
- Monge, M. (15 de 07 de 2013). *CANVAS del modelo de negocio, compilación*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/>

marmongecr/herramientas-prcticas-para-innovacion-10-CANVAS-de-modelo-de-negocio

- Palacio , E. (2012). *Haz tu plan de negocios.com*. Obtenido de <http://haztuplandenegocios.com/blog/43/>
- Palacios Acero, L. C. (2012). *Estrategias de Creación Empresarial*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Prahalad, C.K , & Krishnan M.S. (2009). *La nueva era de la innovación*. México: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Prim, A. (2014). *Innokabi*. Obtenido de ¿CÓMO SE RELLENA Y PARA QUÉ SIRVE EL MODELO CANVAS?: <http://innokabi.com/CANVAS-de-modelo-de-negocio/>
- Ramírez, M. G. (06 de 02 de 2013). *Plan de desarrollo empresarial*». Obtenido de <https://es.slideshare.net/mgaliramirez/plan-de-desarrollo-empresarial>
- Rodríguez Cairo, V. (2012). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión*. Lima: LIMUSA.
- Rodríguez, F., & Moreno, J. (2014). *Manual para la identificación de oportunidades de negocio*. Obtenido de [https://www.uv.es/motiva/MarDelPlata06/infoem/documents/3\\_identificacionOportunidades\\_SAE.pdf](https://www.uv.es/motiva/MarDelPlata06/infoem/documents/3_identificacionOportunidades_SAE.pdf)
- Sánchez, J. (2013). *Actitud emprendedora y oportunidades de negocio*. ic editorial. España: Antequera.
- Sánchez, J., Vélez, M. & Araújo, P. (2016) Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo CANVAS al Cuadro de Mando Integral. En: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. rev.fac.cienc.econ, XXIV N°1, DOI: <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1620>