



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

**Facultad de Ciencia y Tecnología
Escuela de Ingeniería en producción y operaciones**

**“Metodología de capacitación y asesoría para la sostenibilidad de
emprendimientos en el sector de servicios de belleza. Caso
aplicado a la empresa FIGURE.”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:
INGENIERA EN PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

Autora:

Isabel Cristina Izquierdo Narvárez

Director:

Ing. Diego Sebastián Suárez Briones

Cuenca-Ecuador

2023

DEDICATORIA

Dedico este paper a mí mismo, por tener la determinación y el esfuerzo necesario para perseguir esta carrera y lograr este éxito. También me dedico a mí mismo por nunca dudar de mis propias capacidades y por seguir adelante sin importar los desafíos. Este logro es un testimonio de mi dedicación y esfuerzo. ¡Felicidades para mí! También a mis queridos abuelos, madre, hermana y esposo. Su amor incondicional, apoyo constante y sacrificio han sido las fuerzas impulsoras detrás de mi éxito académico. Cada uno de ustedes ha desempeñado un papel fundamental en mi viaje educativo, brindándome aliento y motivación en cada paso del camino. A mis abuelos, cuya sabiduría y orientación me guiaron hacia la mejor carrera. A mi madre, por su inquebrantable apoyo y cariño. A mi hermana, quien nunca dudo de mis capacidades. Y a mi esposo, por su paciencia y apoyo inquebrantable durante esta travesía. Este logro no habría sido posible sin ustedes. Les dedico este trabajo con profundo agradecimiento y amor.

RESUMEN

Los emprendedores a menudo carecen de las habilidades y conocimientos necesarios para llevar sus ideas de negocio al éxito a largo plazo. Aunque pueden tener un profundo conocimiento técnico o habilidades relacionadas con su producto o servicio, a menudo carecen de la capacidad para administrar eficazmente una empresa en términos de crecimiento y sostenibilidad. Esta falta de conocimientos en aspectos administrativos es una de las principales razones por las que muchos emprendimientos fracasan a largo plazo.

En este contexto, se realizó una investigación centrada en un caso de una empresa de servicios de SPA. Se llevó a cabo un análisis exhaustivo utilizando datos cualitativos y cuantitativos relacionados con el proceso de creación y la evolución a mediano plazo de la empresa. Se identificaron dos problemas fundamentales: la falta de un plan de negocios sólido y la incapacidad de implementar efectivamente dicho plan.

Como solución a estas deficiencias, se desarrolló un programa de capacitación que se basa en el uso del lienzo CANVAS, una herramienta que ayuda a diseñar y ejecutar modelos de negocio de manera efectiva. Este enfoque busca proporcionar a los emprendedores las habilidades necesarias para crear un plan de negocios sólido y llevarlo a la práctica con éxito, lo que puede contribuir en gran medida a la supervivencia y el crecimiento de sus emprendimientos a largo plazo.

Palabras clave: capacitación, sostenibilidad, emprendimiento, empresa, CANVAS.



MSc. Damián Vladimir Encalada Avila
Coordinador de la Escuela de
Ingeniería de la Producción



MSc. Diego Sebastián Suárez
Director de trabajo de titulación



Isabel C. Izquierdo N.
Autor

ABSTRACT

Entrepreneurs often lack the skills and knowledge necessary to lead their business ideas to long-term success. While they may have in-depth technical knowledge or skills related to their product or service, they often lack the ability to effectively manage a business in terms of growth and sustainability. This lack of knowledge in managerial aspects is one of the main reasons why many ventures fail in the long run.

In this context, research was conducted focusing on the case of an SPA service company. A comprehensive analysis was carried out using qualitative and quantitative data related to the start-up process and the medium-term evolution of the company. Two fundamental problems were identified: the lack of a sound business plan and the inability to effectively implement such a plan.

As a solution to these deficiencies, a training program was developed based on the use of CANVAS, a tool that helps to design and execute business models effectively. This approach seeks to provide entrepreneurs with the necessary skills to create a solid business plan and successfully implement it, which can greatly contribute to the long-term survival and growth of their ventures.



MSc. Damián Vladimir Encalada Avila
Coordinador de la Escuela de
Ingeniería de la Producción



MSc. Diego Sebastián Suárez
Director de trabajo de titulación



Isabel C. Izquierdo N.
Autor

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción	7
2. Estado del arte y marco teórico	9
2.1 Actividad empresarial	9
2.2 Actividad empresarial en Ecuador	10
2.3 El emprendimiento y la innovación	11
2.4 Sostenibilidad	13
2.5 Factores que inciden en el fracaso del emprendimiento y necesidades formativas en el emprendedor	14
2.6 Metodologías para modelos de negocios	15
2.6.1 Evolución y Aplicaciones Recientes	16
Metodología	17
Resultados	18
Discusión de resultados	23
Propuesta	26
Conclusiones	32
Recomendaciones	33
BIBLIOGRAFÍA	35

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Principales actividades económicas en Ecuador	10
Tabla 2 Indicadores socio-demográficos de la muestra	18
Tabla 3 Precio de servicios y uso.....	19
Tabla 4 Análisis de reducción de medidas – Tratamientos Completos.....	21
Tabla 5 Análisis de rizado de pestañas.....	22
Tabla 6 Estructura plan de capacitación	30

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Gráfico 1 Medios de difusión y comunicación	20
Gráfico 2 Modelo CANVAS	27
Gráfico 3 Organización modelo Canvas.....	28

1. Introducción

El término emprendimiento hace referencia a la creación y gestión de un proyecto empresarial por parte de una persona o grupo de personas, con el objetivo de generar beneficios económicos. El término también abarca o se aplica ante cualquier iniciativa que implique la creación de algo nuevo, desde la elaboración de un gráfico hasta la constitución de una empresa. De forma general, se comprende que el emprendimiento está relacionado con la propuesta en marcha de una empresa a través de un proyecto personal y económico.

Si bien, la historia del progreso de la especie humana ha estado caracterizada por actos que cabrían dentro del concepto de “emprendimiento”, por su importancia innovadora al punto que cambiaron el desarrollo de las sociedades, tales como: el descubrimiento del fuego, la invención de la rueda, el desarrollo de la agricultura, y la lista podría ser interminable; el emprendimiento como un proceso consciente, destinado a la creación de una empresa con fines económicos, es propio de la segunda mitad del siglo XX. Esto hace que la comprensión del proceso de emprendimiento con objeto de garantizar resultados positivos, sea generalmente reducido.

En la sociedad actual, y más precisamente en Latinoamérica, el emprendimiento es una alternativa para solventar los altos índices de desempleo. Estos emprendimientos, que se catalogan como emprendimientos por necesidad, representan parte importante de las fuentes de trabajo que se generan a nivel del país. Sin embargo, muchos de estos proyectos de emprendimiento no tienen un sustento técnico, ni los emprendedores poseen conocimientos que resultan relevantes al momento de afrontar el desafío de emprender; lo que provoca que gran parte de los nuevos emprendimientos terminen fracasando en el corto plazo.

A más del riesgo existente en los emprendimientos por necesidad, mismo que surge de la falta de conocimientos técnicos que permiten reducir los riesgos de fracasar, sucede

también que los emprendimientos resultan limitados en cuanto a innovación. De acuerdo a cifras del Global Innovation Index, el Ecuador es el segundo país, por detrás de Chile, en cuanto a emprendimientos; sin embargo, ocupa el puesto 99 de 131 países, en cuanto a capacidad de innovación (Coba, 2021). A criterio de (Zamora, 2021), la falta de innovación está ligada al estancamiento tecnológico, a la falta de producción de tecnología propia, lo que implica la dependencia de naciones con tecnologías más avanzadas que se cotizan más en el mercado, en relación a productos tradicionales.

A pesar de esto, la micro empresa en Ecuador es un importante sector que satisface una proporción significativa de las necesidades laborales. De acuerdo a González (2022), en 2020 el 39% de los empleos en Ecuador fueron generados por microempresas. De igual manera, según informa el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2020), el 91,35% de las empresas en el país son microempresas.

La falta de innovación, la dificultad de sostener un emprendimiento a largo plazo, son en parte consecuencia de la falta de conocimientos técnicos sobre cómo emprender. Desde la carencia de un plan de mercado, hasta la falta de estrategias, o desconocimiento de los aspectos financieros, son algunas de las falencias más frecuentes en los emprendedores. Evidentemente, ningún emprendedor está en la obligación de conocer de todo, sin embargo, es preciso al menos concebir la complejidad del riesgo que se aborda, con objeto de disponer del personal necesario para garantizar su introducción al mercado y sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

De acuerdo a (Villamar & Carrera, 2020) las principales causas de fracaso en emprendimientos se debe a: falta de un plan de negocios, administración incorrecta, falta de financiamiento, ventas bajas y una ubicación de negocio errónea. Estas evidencias son guías que permiten determinar los principales puntos en cuanto a capacitación se podría orientar para nuevos emprendedores, con objeto de que puedan reducir el riesgo de fracaso al emprender.

Resulta también de interés analizar los casos específicos en diversos contextos, ya que éstos permiten ver cómo las características del entorno condicionan las decisiones en cuanto a tipo de emprendimiento y estrategias de posicionamiento. Por esta razón, el presente estudio se enfoca en el cantón Cañar, específicamente dentro del sector de cuidados de belleza. Se busca generar un programa de capacitación en base al análisis de caso y las evidencias bibliográficas, con objeto de mejorar las condiciones de los emprendedores para sostener sus negocios en el mediano y largo plazo.

2. Estado del arte y marco teórico

2.1 Actividad empresarial

La actividad empresarial de una región o país, es la cantidad de empresas que operan en ese territorio o espacio. Las empresas representan a nivel de economía, las principales dinamizadoras de actividades, potenciándose entre sí y fomentando la constante innovación y crecimiento, de mano de un mercado que se vuelve cada vez más competitivo. El emprendedor arriesga su trabajo y capital de inversión en una empresa. Cuando ésta resulta exitosa, se generan diversos beneficios en su entorno; principalmente la creación de plazas de trabajo, y otros beneficios en función de la responsabilidad social que tiene la empresa (Sanchez, 2020).

La actividad empresarial permite la creación de valor mediante la producción de bienes y servicios a través de la transformación de materias primas y otros factores de producción. Estos productos buscan satisfacer las necesidades de las personas, específicamente, de los grupos de interés a los cuales están destinados sus productos, pero también contribuyen con el constante desarrollo tecnológico; ya que el emprendedor busca de forma constante la innovación (Bonmatí, 2011).

Desde el punto de vista económico, el emprendimiento busca generar valor a través de la creación o expansión de una actividad económica que surge de la identificación de nichos en el mercado, la generación de nuevos productos y propuestas innovadoras en procesos y productos, con objeto de posicionarse en el mercado y llegar al comprador (Ahmad & Seymour, 2008).

2.2 Actividad empresarial en Ecuador

Las empresas generan actividad económica a nivel mundial, y Ecuador no es la excepción. Si bien las actividades productivas entre cada país difieren de acuerdo a las características geográficas y avance científico/tecnológico (y otros factores incluyendo socio-políticos), en el caso de Ecuador, las empresas se enfocan principalmente en actividades comerciales (INEC, 2018). Así, el 22% de empresas en Ecuador se dedica a actividades comerciales de venta al por mayor y menor. La tabla 1 describe las diez actividades económicas principales en el país (INEC, 2018).

Tabla 1 Principales actividades económicas en Ecuador

Actividad económica	Participación
G - Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas.	22,13%
H – Transporte y almacenamiento.	13,17%
M - Actividades profesionales, científicas y técnicas.	11,74%
F - Construcción.	8,75%
L - Actividades inmobiliarias.	7,61%
C - Industrias manufactureras.	7,58%
N - Actividades de servicios administrativos y de apoyo.	7,01%
A - Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.	6,58%
J - Información y comunicación.	4,35%
I - Actividades de alojamiento y de servicio de comidas.	2,23%

Fuente: INEC (2018)

De acuerdo a datos del INEC, en el año de 2019 en Ecuador se registraron 882766 empresas; cifra que representó una reducción del 3% en relación al año previo (INEC, 2018).

Particularmente en Ecuador el sector de servicios mostró en el año 2019 un incremento de 5080 unidades, que representan el 1%, mientras que el sector de agricultura presentó una reducción de 12234 empresas (Sanchez, 2020).

En cuanto a la distribución por tamaño, las microempresas, según datos de 2019, representan el 80,41% del total de empresas registradas en el país; seguidas de las PYMES, que representan el 13,90%. Es decir, las micro y PYMES representan aproximadamente el 95% de empresas en el país, siendo éstas las principales fuentes de trabajo en entidades particulares. Sin embargo, investigaciones más actuales como la publicación de (Sumba, Pinargotty, & Pillasagua, 2022) refieren que actualmente las MIPYMES (micro y pequeñas y medianas empresas), representan en Ecuador el 99,55% del total de empresas; siendo la más relevante la representación de las microempresas que alcanzan un 90,78%.

Estos datos dejan ver que el comercio y actividades de servicios son altamente representativas en el Ecuador, y que las empresas de servicios se han ido incrementando. Además, es posible verificar que las microempresas son parte relevante de las actividades económicas del Ecuador.

2.3 El emprendimiento y la innovación

Formar un negocio es un riesgo que asume quien emprende. El éxito no está garantizado bajo ninguna condición, por lo que las decisiones tomadas deben ser previamente analizadas, así como también los riesgos deben estar adecuadamente dimensionados, con objeto de que un fracaso no represente la pérdida total de alternativas.

En este contexto, es importante que el emprendedor disponga de elementos que parten de un plan de negocios, para organizar ideas, planificar, analizar el mercado y determinar rangos de éxito y niveles de riesgo asumidos, reduciendo así las posibilidades de fracaso.

Precisamente un estudio de mercado permite que una mala idea no se ejecute, y permite visualizar las debilidades de ideas que se consideran potencialmente exitosas. Considerando a la vez que la creación de empresas fomenta el desarrollo económico de una nación, esta actividad se convierte en el punto primordial de la economía de los países. En este sentido, la oportunidad de formación a emprendedores es una necesidad, ya que no todos quienes emprenden están en la capacidad de evaluar el riesgo de sus decisiones; en tanto que el éxito de un emprendimiento representa el desarrollo paulatino para su sector y brinda nuevas oportunidades de trabajo (Mendez, 2018).

Ahora bien, la innovación es necesaria cuando se busca garantizar el éxito en un emprendimiento. Es más complejo que una nueva empresa entre a competir en un sector en el que existen empresas altamente representativas, ya que en este entorno deberá posicionarse, mientras que cualquier idea que supone una innovación, brinda la posibilidad de captar un mercado más amplio, frente a la inexistencia de competencia directa en el aspecto innovado.

Todo esto le brinda al emprendimiento un concepto de valor agregado, que es el valor que tienen los factores productivos, mismos que a la vez deben ser inferiores al producto obtenido, por ende, la empresa al momento de transformarlo puede aumentar la utilidad de los bienes y que los consumidores vean sus necesidades satisfechas (Nicuesa, 2020).

La innovación está principalmente asociada con la calidad de vida de las personas. Todo elemento innovador apunta a mejorar la calidad de vida en determinado aspecto. Es decir, no siempre se relaciona con la tecnología (a pesar de estar estrechamente

vinculados), pero la tecnología podría considerarse un medio o una forma de innovación; y esta será exitosa siempre y cuando mejore la calidad de vida o satisfaga una necesidad específica de forma más eficaz a la convencional (Nicuesa, 2020).

Las últimas décadas dejan ver cómo la innovación se impone incluso frente a productos que han sido exitosos e innovadores (también) en su época. Muestra de ello es la forma de consumir música; misma que se innovó de forma significativa con la llegada del *Walkman* que, a pesar de ser una revolución, rápidamente fue reemplazado por la aparición de los formatos de CD, y estos a su vez, desplazados por nuevos formatos (DVD, VCD, *Blue right*) y posteriormente, en la actualidad con la aparición de plataformas digitales como *Spotify*.

La identificación de diversos elementos que contribuyen a garantizar el éxito de un emprendimiento, así como también que brindan las herramientas necesarias para que el empresario tenga la capacidad de innovar, son características que deben estar presentes en un emprendedor. Esto, en el largo plazo, garantizan la sostenibilidad del emprendimiento.

2.4 Sostenibilidad

Si bien la iniciativa emprendedora es importante para una economía, muchos de estos negocios nacientes no logran mantener sus operaciones a mediano y largo plazo, situación que impide a la sociedad aprovechar los beneficios provenientes de la actividad emprendedora como la generación de fuentes de empleo, incremento de la oferta de bienes y servicios, desarrollo e innovación (Pacheco & Khoury, 2023).

Esto puede deberse a aspectos inherentes al contexto económico y social en el que se desarrollan los negocios, donde la brecha de riqueza está aumentando y las desigualdades de género y el acceso desigual a oportunidades y recursos se mantienen, especialmente en economías en desarrollo (Hirschmann & Block, 2022), realidades que

condicionan la motivación del emprendimiento, empujando a las personas a iniciar nuevos negocios por la necesidad imperiosa de obtener recursos económicos, por sobre una oportunidad de negocio adecuadamente estructurada (Yacoub et al., 2022; Zahrani, 2022). En este mismo sentido, el acceso a financiamiento resulta crucial para la supervivencia de un emprendimiento en sus fases iniciales, aspectos como altas tasas de interés, restricciones en el acceso al crédito y trámites excesivos, impiden que las nuevas organizaciones consigan financiar sus operaciones en el corto plazo (Saghalian et al., 2022), lo cual compromete su permanencia en el mercado (Mansouri & Momtaz, 2021).

Además de los factores del entorno, existen circunstancias inherentes al emprendimiento y sus características que determinan sus probabilidades de éxito, como el contar con un modelo de negocio claramente definido (Peng & Walid, 2022), la capacitación y el desarrollo del capital humano (Rosário et al., 2022) y la adaptabilidad a los cambios en el medio (Akkuş & Çalıyurt, 2022). Cuando el negocio naciente cuenta con estas capacidades organizacionales y herramientas de gestión, se encuentra en condiciones de establecer ventajas competitivas a través de una propuesta de valor orientada al mercado y segmento específico al que atiende; por tanto, sus perspectivas de sostenibilidad, escalabilidad y crecimiento del negocio en el mediano y largo plazo son superiores a la media de emprendimientos (Sevilla-Bernardo et al., 2022).

2.5 Factores que inciden en el fracaso del emprendimiento y necesidades formativas en el emprendedor

Queda en evidencia que un emprendedor que no está preparado en diversos ámbitos, o que no posee un equipo capaz de solventar todas sus necesidades, probablemente no alcance la sostenibilidad de su negocio. En este apartado se citan

algunos de los aspectos, en base a las investigaciones, más importantes en materia de formación de emprendedores.

Conocer los puntos clave en materia de capacitación a emprendedores implica determinar factores propios de cada entorno, mismos que pueden ser potencialmente riesgosos para la sostenibilidad del emprendimiento. En esta línea, (Vizueta, 2020) afirma que la pandemia por Covid-19, marcó un antes y un después en cuanto a las necesidades empresariales, considerando que un entorno fortuito como este, puede representar la pérdida total de la empresa cuando estos eventos no se han previsto.

Es cierto que las empresas a nivel mundial no están libres de riesgos, y las sociedades pueden dar cambios abruptos en sus modos de comportamiento frente a emergencias. Las empresas, en este contexto deben tener formas de garantizar su supervivencia, en base también a su capacidad adaptativa a nuevos entornos. Siendo este punto, la capacidad adaptativa uno de los factores que el emprendedor debe desarrollar si desea garantizar su sostenibilidad (Vizueta, 2020).

Los principales problemas registrados en una muestra de emprendedores en Ecuador, fueron: la carencia de un plan de negocios, incapacidad administrativa en manejo de ingresos/egresos, problemas de financiamiento y ubicación errónea del emprendimiento. Estos son los principales factores que inciden en que la mayor parte de emprendimientos no duren más de tres años en el mercado (Villamar & Carrera, 2020).

2.6 Metodologías para modelos de negocios

En cuanto a los modelos de negocios y estudios de mercado, existen diferentes modelos que orientan este trabajo, con objeto de que los emprendedores puedan

desarrollarlo, aproximarse a su comprensión, y sobre todo, tener las directrices para ejecutarlos y tomar mejores decisiones en sus emprendimientos.

Destaca, entre estos modelos, el “Modelo de negocio Canvas”, o simplemente Canvas, el cual es una herramienta de gestión estratégica que permite desarrollar y visualizar modelos de negocio de una forma estructurada y sencilla. Diseñado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, este modelo propone un lienzo dividido en nueve segmentos fundamentales que componen un negocio: Segmentos de clientes, Propuesta de valor, Canales, Relación con clientes, Fuentes de ingresos, Recursos clave, Actividades clave, Asociaciones clave y Estructura de precios (Osterwalder & Pigneur, 2019)

Desde su introducción, el Canvas ha sido adoptado ampliamente por startups y empresas consolidadas debido a su enfoque visual y práctico. Se ha evidenciado que el Canvas permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a cambios del mercado, innovando en sus propuestas de valor y ajustando sus estrategias conforme a las necesidades detectadas (Smith & Tushman, 2018)

2.6.1 Evolución y Aplicaciones Recientes

A partir de 2018, las adaptaciones del Modelo Canvas de Negocios han emergido para afrontar desafíos específicos de industrias o contextos. Por ejemplo, el "Lean Canvas" se ha diseñado especialmente para startups, enfocándose en problemas, soluciones y métricas clave (Mendez, 2018).

Con la creciente importancia de la sostenibilidad y responsabilidad social empresarial, se han propuesto variaciones del Canvas que integran dimensiones

ambientales y sociales, como el "Canvas de Modelo de Negocio Sostenible" (Upward & Jones, 2018)

Metodología

Se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa, de alcance descriptivo y corte transversal. El método de investigación utilizado fue el estudio de caso, mismo que consiste en proporcionar una serie de casos que representen situaciones problemáticas diversas de la vida real para que se estudien y analicen con la intención de describir características de la realidad de empresas y emprendimientos.

Se parte del estudio de caso para determinar los factores más relevantes en cuanto a la capacitación para emprendedores en el sector de servicios de belleza. Específicamente, se tomó el caso de la empresa FIGURE, ubicada en el cantón Cañar.

Muestra

La investigación se realizó en el cantón Cañar, ubicado en la provincia de Cañar, con una población aproximada de 59.323 habitantes según proyecciones del (INEC, 2020). De esta población se determinó el público objetivo del emprendimiento, siendo específicamente mujeres en edades entre 12 – 45 años. Se procedió a tomar una muestra de 234 personas encuestadas en la ciudad de Cañar, con objeto de conocer el mercado local en cuanto a servicios de belleza.

Además, se realizó una valoración cualitativa mediante entrevista como método de recolección de datos, destinada a la gerencia de la empresa FIGURE, de la ciudad de Cañar.

Finalmente, se tomaron en cuenta los puntos clave del análisis bibliográfico, con objeto de complementar información para orientar el diseño de una propuesta metodológica de capacitación y asesoría para la sostenibilidad de emprendimientos en el sector de servicios de belleza.

Resultados

El análisis estadístico de la encuesta se muestra en indicadores de frecuencia.

En referencia a indicadores sociodemográficos, la muestra estuvo caracterizada por la prevalencia del grupo femenino, con una representación del 72,6% frente al masculino. Las edades fueron más prevalentes entre 25 a 45 años, con el 39,7%; mientras que menores a 25 años alcanzaron el 30,8% y mayores a 45 años 29,5%. Se observa en cuanto a la edad de las personas entrevistadas que hubo una distribución que tiende a ser equitativa (ver Tabla 2).

Tabla 2 Indicadores socio-demográficos de la muestra

		Frecuencia	Porcentaje
SEXO	Masculino	64	27,4%
	Femenino	170	72,6%
	Total	234	100,0%
EIDADES	25 años - 45 años	93	39,7%
	Mayor a 45 años	69	29,5%
	Menos de 25 años	72	30,8%
	Total	234	100,0%

Precios de servicios y uso

Tabla 3 Precio de servicios y uso

		Frecuencia	Porcentaje
CUIDADO FACIAL	\$25 - \$75	89	38,0%
	\$75 - \$100	45	19,2%
	Más de \$10	100	42,7%
	Total	234	100,0%
CUIDADO CORPORAL	\$25 - \$75	64	27,4%
	\$75 - \$100	78	33,3%
	Más de \$10	92	39,3%
	Total	234	100,0%
RELAJACIÓN	\$25 - \$75	98	41,9%
	\$75 - \$100	48	20,5%
	Más de \$10	88	37,6%
	Total	234	100,0%
TRATAMIENTO PARA CUIDADO DE BELLEZA	No	117	50,0%
	Si	117	50,0%
	Total	234	100,0%

En referencia a los precios, para el cuidado facial, la mayor parte de entrevistados indica que está dispuesto a pagar más de 10 dólares (42,7%), seguido de 25-75 dólares (38%), y entre 75-100 dólares (19,2%). Estas cifras son indicadores que determinan la calidad de productos que se pueden ofertar y la frecuencia de uso para cada uno de estos.

Los precios de cuidado corporal, por su parte, fueron mayormente aceptados en un rango de precio mayor a 10 dólares (39,3%); mientras que, sobre el tratamiento de relajación, el porcentaje con mayor aceptación fue entre 25-75 dólares (41,9%).

Finalmente, se muestra que el tratamiento para cuidado de belleza (facial, corporal y de relajación) los entrevistados se han aplicado en un 50%, mientras que la otra mitad no ha hecho uso de los mismos. Esto, por su parte, debería orientar la forma de atraer a los potenciales clientes, tanto para grupos que conocen del tipo de servicios, como para aquellos que no conocen de sus beneficios.

Sobre los medios para difusión de información y agendado de citas, los entrevistados respondieron (en frecuencias acumuladas) como se observa en la gráfica 1.

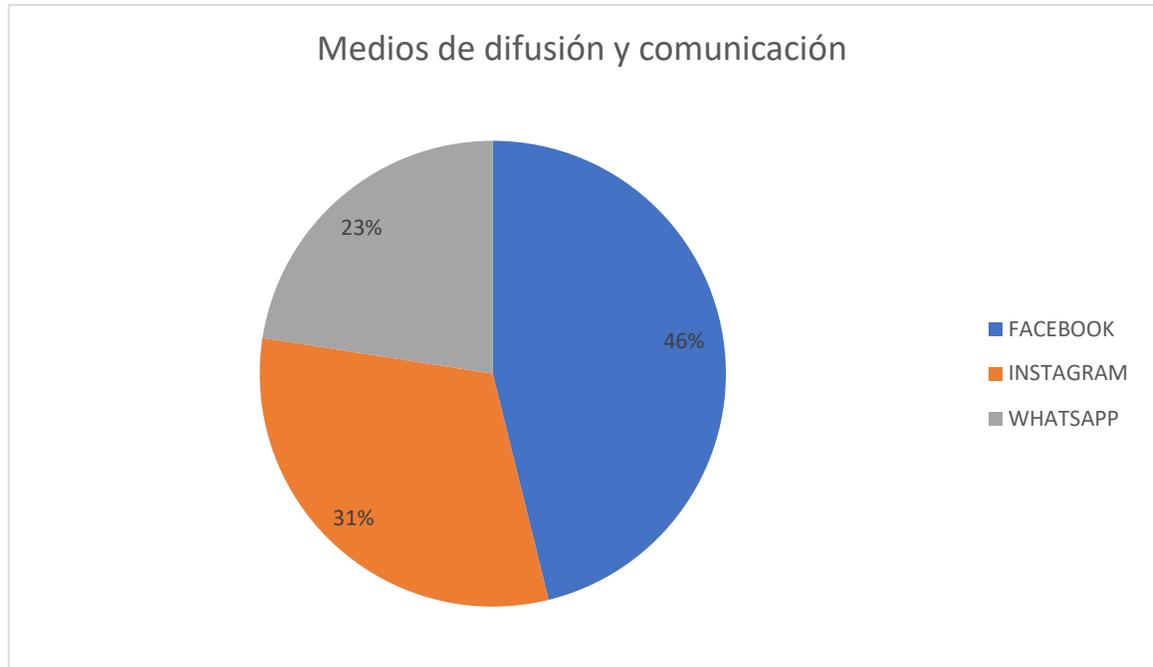


Gráfico 1. Gráfico 1 Medios de difusión y comunicación

El medio más relevante y representativo a sugerencia de los usuarios fue *Facebook*, con un 46% de frecuencia, seguido de la red social *Instagram*, con un 31% y finalmente *WhatsApp* con un 23% de la muestra.

Estas evidencias a grandes rasgos orientan las estrategias aplicadas en la empresa. En este sentido, se buscó contrastar la información aquí mostrada con la entrevista abierta realizada con el propietario gerente de la empresa objeto de estudio.

Resultados de la entrevista

Sobre la organización de la empresa

La empresa está ubicada en el cantón Cañar, nació en octubre de 2020 (en época de pandemia). Surge desde la identificación de la inexistencia de este tipo de empresas en la localidad. Se enfoca en el cuidado de la piel y belleza en personas que prefieren intervenciones no quirúrgicas para mejorar su imagen corporal y salud física.

Se considera en un sistema de fabricación *make to order*, ya que los clientes agendan citas previas, y el sistema de gestión de operaciones *pull*, con objeto de reducir al mínimo los tiempos muertos. Para esto, la empresa implementó un sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*), que permite organizar y agendar citas con objeto de gestionar de manera eficaz los recursos humanos.

Antecedentes previa creación de la empresa

La empresa realizó un estudio de mercado previa ejecución de la idea de emprendimiento. En este procedimiento se determinaron precios de producción, potenciales clientes, aliados comerciales, competencia y otros factores que condicionan las decisiones de la empresa. Entre los puntos más destacados del estudio de mercado, se permitió definir los precios de los servicios ofertados, en diferentes rangos de acuerdo a las preferencias de los clientes, teniendo mayor aceptación los de menor precio.

Sobre los procesos productivos

La empresa realizó pruebas en función de determinar los procesos productivos, precios de operación, número de personal requerido en función de la demanda, y; sobre todo, los tiempos requeridos para brindar los servicios. Los datos relativos a estos indicadores se muestran a continuación, en función de los tipos de servicio ofertados: cuidado facial, cuidado corporal y sesiones de relajación. Los datos se obtuvieron mediante medidas de dispersión, en un total de cinco sesiones en diferentes horarios y clientes, obteniéndose los resultados que a continuación se describen:

Tabla 4 Análisis de reducción de medidas – Tratamientos Completos

Max	Min	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Varianza	Rango
185.40	175.63	180.54	181.38	#N/D	4.00	15.97	9.77

Mediante el estudio se determinó que los tratamientos se extienden en una media de 180,54 minutos, con una varianza de 15,97 minutos.

Dentro del cuidado facial, tratamientos específicos requieren los siguientes indicadores de tiempo:

Tabla 5 Análisis de rizado de pestañas

Max	Min	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Varianza	Rango
67.05	60.97	64.27	63.53	#N/D	2.44	5.97	6.08

Tabla 6. Análisis de planchado de cejas

Max	Min	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Varianza	Rango
101.60	47.02	58.66	48.47	#N/D	24.02	576.74	54.58

Tabla 7. Tratamiento facial

Max	Min	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Varianza	Rango
90.03	86.23	88.55	88.45	#N/D	1.47	2.16	3.80

La tabla 5, en referencia al rizado de pestañas, muestra que el tiempo medio de este tratamiento es de 60,97 minutos; en el caso de planchado de cejas dura 47,02 minutos y el tratamiento facial tiene una media de 88,55 minutos.

Según estos datos, la empresa optó por trabajar con citas previas agendadas, con objeto de no generar prolongados tiempos de espera en los clientes, a la vez que permitirse tener una comunicación personalizada con cada uno de ellos.

Línea de producción

La empresa cuenta con un proceso sistematizado de atención, que va desde la organización de los espacios, disponibilidad de productos, y brindar atención personalizada al cliente desde una entrevista previa, valoración y ejecución del servicio solicitado. El personal está capacitado y recibe de forma constante actualización en cuanto a productos, técnicas y manejo ético del cliente.

Comunicación

La empresa partió de la creación de un logo y fotografía para la oferta de productos y servicios. Se crearon páginas en redes sociales: *Facebook*, *Twitter* y además *Instagram*. En estos medios, y mediante *WhatsApp*, se permitió mantenerse en comunicación constante con los clientes y potenciales clientes. Se priorizó la información sobre el servicio y los precios, así como también beneficios. Las publicaciones se enfocaron en imágenes del servicio en cuestión, con texto escrito acompañando a la publicación, en el cual se

describía el servicio y sus precios. La empresa no llegó a contratar publicidad pagada para tener mayor alcance.

El alcance al público objetivo, en redes sociales, fue limitado y no se aplicaron estrategias para mejorar.

Ejecución del proyecto

La empresa surgió con una inversión próxima a \$ 3000,00 dólares americanos. Las ganancias en el primer año, según reporte de la empresa, fueron de 8.000 dólares, logrando cubrir la inversión inicial. A pesar de esto, posteriormente la empresa redujo significativamente su producción y se vio obligada a cerrar a finales de 2022. Entre las razones que alude el gerente de la empresa, se determina que los potenciales clientes prefieren viajar a otra ciudad para realizarse este tipo de cuidados (incluso a mayores precios), que realizárselos en el entorno local. También se encontraron problemas en el sistema de agendamiento de citas, existiendo clientes que más de una vez exigían atención inmediata sin cita previa.

Discusión de resultados

A nivel de Ecuador, según la bibliografía, muchos emprendimientos parten sin un norte precisamente definido. El emprendimiento surge de forma casual; experimentando. El emprendedor invierte y lo que gana lo usa en su diario vivir, generalmente sin llevar un registro preciso de ingresos/egresos. Contrario a esto, se evidencia que el emprendimiento SPA FIGURE, ubicado en la ciudad de Cañar, partió de un esquema previamente analizado, con un estudio de mercado; así también, se trazó una línea de producción estudiada para los servicios ofertados, se diseñaron estrategias de venta, de comunicación y se dio

también cumplimiento a las exigencias legales para que un emprendimiento surja dentro del marco normativo, evitando problemas futuros por carencia de permisos o similares.

A pesar de esto, el emprendimiento no logró sostenerse en el largo plazo; es decir, existieron errores que se omitieron, o lecturas imprecisas de los datos, que no permitieron al emprendedor sostenerse en el mercado, obligando a cerrar la empresa.

Se parte por analizar que la empresa surge en un momento poco favorable para el emprendimiento: época de pandemia. (Silva, 2022) refiere que la pandemia fue un momento particular para las empresas, ya que muchas se vieron obligadas a suspender sus actividades, debido a los protocolos de bioseguridad, mientras que otras se vieron en la obligación de transformarse para no dejar de operar; al final todas las empresas se vieron afectadas, ya que, en el mejor de los casos, redujeron su capacidad operativa. Estas condiciones representaron un panorama de alto riesgo para el emprendimiento, por lo que el haber iniciado una empresa en una inestabilidad (de salud pública, política, social, económica), representó un alto riesgo para las empresas; inclusive aquellas que tuvieron éxito en su momento; como por ejemplo las empresas de entregas y envíos, que se multiplicaron en época de pandemia pero que no supieron sostenerse en la posterioridad, debido a la abrupta disminución de la demanda (Fernández & Moscoso, 2022).

Si bien, la línea de producción está estudiada y adecuadamente estructurada. Es preciso determinar los márgenes de error existentes y los factores que inciden en altas diferencias temporales en los procesos (como en el caso del planchado de cejas, con un rango de 58,54 minutos), con objeto de evitar inconvenientes al momento de establecer citas. El sistema de citas previas funciona parcialmente, debido a que los inconvenientes durante el tiempo de trabajo son frecuentes, generando más tiempo del esperado, lo que provoca malestar en quien ha agendado una cita y a pesar de todo tiene que esperar. En este sentido, la empresa gestiona mediante software ERP con objeto de reducir al máximo los tiempos muertos. Técnicamente esto debería contribuir con la eficiencia, sin embargo

no se consideran tiempos requeridos para preparar nuevamente el espacio para otro cliente; así como la organización personal de cada empleado para ejecutar determinada tarea, y los mismos inconvenientes que pueden suscitar con los clientes. Es decir, no se puede prescindir de tiempo “muerto” con objeto de manejar los márgenes de error. En esta línea, la investigación de (Garcés & Castrillón, 2017) menciona que el diseño de sistemas destinados a alcanzar la máxima eficiencia en el proceso productivo, depende de la cantidad de datos que maneje el modelo predictivo de dicho sistema. Dicho de otra manera, a más información previa, mejor es el modelo predictivo. Para el caso de estudio, se constató que existió una base de datos previa, basada en cinco muestras continuas de trabajo, del cual se determinó la media como valor para establecer los tiempos de atención para agendar citas. Sin embargo, no se involucraron otros factores que inciden en el tiempo que requiere cada tratamiento.

Otro punto a tener en cuenta es que el entorno de la ciudad de Cañar, pertenece a un entorno poblacional relativamente bajo, con una población que oscila cerca de los veinte mil habitantes en la zona urbana; siendo más representativa la población de la zona rural. Esto, entre otros factores, provoca que el uso de recursos en línea no sea exclusivo, es decir, todavía existe un porcentaje poblacional que opera sin uso exclusivo de recursos digitales. La empresa SPA Figure apostó por agendar citas en línea de forma prioritaria. Si bien, este recurso fue funcional temporalmente, existe también otro grupo de personas que al no tener acceso a recursos digitales, no consideran a la empresa como una alternativa. A la par de esto, la empresa no logró altos rangos de alcance en redes sociales, lo que limitó el espacio publicitario para sus servicios. En esta línea, (Pérez, 2018) afirma que en Ecuador aún se invierte en publicidad tradicional (radio, televisión y otros medios locales), y que además en determinados sectores esta puede tener mayor impacto que los medios digitales; ya que, dichos medios (los digitales), están caracterizados por (en su mayoría) grupos de adolescentes, quienes no tienen poder adquisitivo para el consumo de productos.

De estas reflexiones se puede comprender que la definición del público objetivo adecuada, implica también orientar la publicidad y saber cómo llegar a los potenciales clientes. Pero, a más de esto, es preciso trabajar en el manejo de imagen y definición del mensaje. En este sentido, la empresa FIGURE Spa, planteó la oferta de servicios profesionales y especializados en el cuidado de belleza mediante métodos no quirúrgicos. Sin embargo, esta intención comunicativa no logró llegar al cliente, quien consideró a la empresa como un centro estético (muchas de las veces empírico), con ofertas de servicios limitadas. Camino (2014), señala, en referencia al manejo de la publicidad, la importancia de definir el mensaje, y conocer el medio por el cual este mensaje llegará específicamente al cliente. En este sentido, el autor considera que las redes sociales son eficaces exista un manejo preciso de éstas, con estrategias como *below the line*, que permiten alcanzar al público objetivo con más probabilidad de contratar los servicios.

Propuesta

Los datos analizados dejan ver que inclusive existiendo un estudio de marketing para la empresa, esto no garantiza su éxito. Esto, debido a que es importante que lo evidenciado en el estudio de mercado sea posible transferirlo o trasladarlo a la realidad. Es importante que quienes diseñan el plan para su emprendimiento, lo diseñen desde la observación real de sus condiciones y posibilidades, con objeto de que su proceso operativo sea posible de ejecutar.

En este sentido, la propuesta ha determinado el modelo CANVAS, para diseño de planes de negocio, destinado a emprendedores. Se ha considerado esta metodología, debido a que el modelo CANVAS fue diseñado para facilitar la comprensión y a la vez poder visualizar los elementos que componen el modelo, determinar la forma en que interactúan,

de manera sencilla, y a la vez holística, abarcando todos los factores relevantes que componen el diseño.

Modelo de negocios Canvas



Gráfico 2 Modelo CANVAS
Fuente: Ferreira, D. (2016)

El modelo CANVAS, es una metodología propuesta por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, en su tesis de doctorado. Este método permite desarrollar, visualizar y alterar modelos de negocios ya sea para un emprendimiento nuevo, o para valoración y evaluación de emprendimientos ya existentes (Ferrera, 2016).

El modelo tiene un enfoque visual, ya que sus autores destacan que es importante, en todo modelo de negocio, el poder hacer evidente la percepción de los componentes importantes que giran en torno a un negocio. Así, el modelo genera una metodología de trabajo basada en nueve módulos básicos que albergan factores que resultan comunes en

Propuesta de valor: es el elemento que permite a la empresa diferenciarse de su competencia, atraer clientes, a través de una propuesta diferenciadora.

Canales: hace referencia a la forma en que se ejecuta la comunicación de la compañía con proveedores y formas de distribución.

Relación con clientes: de acuerdo a las propuestas de negocio, cada forma de mercado tiene una relación específica con el cliente, la cual deberá ser preplanificada, con objeto de que se logre atender las necesidades de los mismos.

Fuente de ingresos: las fuentes de ingresos deben procurar mantenerse de forma independiente dentro de los segmentos de mercado, esto a tomar en cuenta cuando se trabaja en diversos segmentos.

Por su parte, el área de negocios está compuesta por los elementos:

Recursos clave: son los recursos fundamentales que se requieren para que la empresa esté en óptimo funcionamiento.

Actividades clave: son los procesos imprescindibles diseñados para el funcionamiento de la empresa.

Estructura de costes: el análisis de todos los costos que implicará la puesta en marcha del modelo de negocio y los costos productivos (Lozano & Caicedo, 2019).

En base a este modelo, se ha diseñado un plan de capacitación para emprendedores, en diversas temáticas, con objeto de que puedan hacer uso del lienzo Canvas para su propio plan de negocios.

Plan de capacitación

Objetivo del plan de capacitación

Capacitar a emprendedores en la construcción y análisis de su modelo de negocio utilizando el Modelo Canvas de Negocios.

Estructura del plan de capacitación:

Duración: 2 días (16 horas en total)

Tabla 6 Estructura plan de capacitación

Día 1: Introducción y Fundamentos del Modelo Canvas
Introducción al Emprendimiento (1 hora)
Historia y evolución del emprendimiento
Perfil del emprendedor
¿Qué es el Modelo Canvas? (1 hora)
Origen y propósito
Beneficios para el emprendedor
<ul style="list-style-type: none"> • Desglose del Modelo Canvas (6 horas)
<ul style="list-style-type: none"> • Segmentos de Clientes: Identificar y entender al público objetivo.
<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de Valor: Definir qué hace única a tu idea o negocio.
<ul style="list-style-type: none"> • Canales: Cómo llevarás tu producto o servicio al cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • Relación con Clientes: Maneras de interactuar y crear lealtad.
<ul style="list-style-type: none"> • Fuentes de Ingresos: Estrategias para generar ingresos.
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Clave: Elementos necesarios para ejecutar tu idea.
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades Clave: Acciones principales para operar el negocio.

<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones Clave: Organizaciones o individuos que te ayudarán a tener éxito.
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de Costos: Identificar y planificar los gastos.
Taller Práctico: (2 horas)
Creación de un Modelo Canvas con una idea ficticia de negocio.

Día 2: Aplicación y Análisis del Modelo Canvas
Taller Personalizado: (3 horas)
Cada participante crea un Modelo Canvas para su propia idea de negocio.
Retroalimentación grupal: compartir y obtener feedback.
Validación del Modelo de Negocio: (2 horas)
Cómo probar las hipótesis en el Canvas.
Herramientas y técnicas de validación.
Casos de Estudio: (2 horas)
Análisis de Modelos Canvas de empresas exitosas y lecciones aprendidas.
Adaptación y Flexibilidad: (1 hora)
Cómo adaptar el Canvas a diferentes tipos de negocios y sectores.
El Canvas como herramienta dinámica: la importancia de revisarlo y ajustarlo regularmente.

Estrategias Complementarias: (1 hora)
Breve introducción a marketing, financiamiento y otras áreas relevantes para el emprendedor.
Cierre y Plan de Acción: (1 hora)
Creación de un plan de acción basado en el Canvas para los próximos 3-6 meses.
Evaluación del taller y feedback.

Materiales:

Lienzo grande para Modelo Canvas (puede ser físico o digital).

Post-its o notas adhesivas de diferentes colores.

Marcadores y bolígrafos.

Proyector o pantalla para presentaciones.

Material de lectura y casos de estudio.

Conclusiones

Las evidencias dejan ver que si bien los planes de negocio facilitan el proceso de emprendimiento y reducen su margen de riesgo, es también importante que los emprendedores estén capacitados en cuanto a la lectura de los elementos y evidencias que surgen de los planes de negocios, y la ejecución específica de las estrategias a aplicar. Esto significa que no siempre un plan de negocios garantiza el éxito, cuando no existe una correcta lectura de las evidencias de dicho plan, y la ejecución de lo planificado no es la precisa.

Desde el análisis teórico, se evidenció que las microempresas en Ecuador tienden a ser de corto plazo, por la falta de planificación, y debido a que los emprendedores en general no tienen suficientes conocimientos sobre procesos administrativos. Estos elementos incrementan el riesgo de fracaso en los nuevos emprendimientos, así como reducen la posibilidad de sostenibilidad a largo plazo en el mercado.

Las empresas enfrentan cambios constantes en el entorno social en el que, además de competitivo, se vuelve cada vez más complejo y exige a los emprendedores adaptarse constantemente con objeto de afrontar nuevos desafíos. Los conocimientos sobre planificación y planes de negocios, administración, y estructuras flexibles, son algunos de los factores que permiten dotar de adaptabilidad a las empresas.

Se determinó que el modelo CANVAS para diseño de plan de negocios es eficaz debido a su simpleza y la posibilidad visual que ofrece, con objeto de integrar los elementos fundamentales para llevar a cabo un emprendimiento. En base a este diseño, se procedió con la estructuración de un plan de capacitación que permita a los emprendedores comprender la importancia de tener en cuenta diversos elementos tanto internos como externos a la empresa, que influyen en la probabilidad de éxito.

Recomendaciones

Es recomendable que los emprendedores partan de un plan de negocios adecuadamente estructurado. Si bien, no todos están en capacidad de diseñarlo, es posible tener una idea general de los elementos que se vinculan a un plan de negocio, o en su defecto, recurrir a ayuda profesional, con objeto de tener claro los objetivos de la empresa, y los métodos necesarios para conseguir dichos objetivos previamente evaluados en cuanto a su factibilidad.

Es recomendable que las empresas contemplen planes alternativos frente a iniciativas, así como protocolos de actuación en situaciones de emergencia, de manera que se contemplen vías de operación en circunstancias emergentes, así como cambios que pueden afectar significativamente la actividad empresarial.

Es recomendable que los emprendedores se mantengan en constante capacitación; esto debido a que de su conocimiento y capacidades para administrar su empresa dependerá el éxito y la permanencia en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Ahmad, N., & Seymour, R. (2008). Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting. OCDE.
- Akkuş, Y., & Çalıyurt, K. (2022). The Role of Sustainable Entrepreneurship in UN Sustainable Development Goals: The Case of TED Talks. *Sustainability*, 14(13), 8035. <https://doi.org/10.3390/su14138035>
- Bonmatí, J. (3 de Octubre de 2011). El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3816159.pdf>
- Boza, C. S. (19 de Octubre de 2017). Revista Espacios. Obtenido de La importancia del emprendimiento
- Cáceres, E. S. (2017). Diseño de un plan de negocios para la implementación del SPA en las instalaciones de "Luminus Nails", ubicado en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, a partir del año 2016. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo , 116.
- Camino, J. (2014). Estrategias de publicidad y su impacto en las ventas de la Empresa Repremarva, de la ciudad de Ambato. Universidad Técnica de Ambato, 1-163. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7585/1/141%20MKT.pdf>
- de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7585/1/141%20MKT.pdf>
- Castillo, M., Alvarez, A., & Cabana, R. (2014). Design Thinking: como guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación. *Ingeniería Industrial*, XXXV(3), 301-311. Obtenido de <http://pedagogias.userena.cl/wp-content/uploads/2018/12/013.pdf>
- Coba, G. (13 de Febrero de 2021). Ecuador: un país de emprendedores, pero con poca innovación. Primicias.
- Corporación Andina de Fomento. (2013). Obtenido de <https://www.unepfi.org/>
en la economía: el caso de Ecuador:
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n07/a18v39n07p15.pdf>
- Fernández, S., & Moscoso, M. (2022). Desafíos de los emprendimientos en tiempos de pandemia en la ciudad de Cuenca-Ecuador. *Rev. Ciencia Latina*, 6(2), 334-350. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.1887
- Ferrera, D. (2016). El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. *Rev. Cooperativismo y desarrollo*, 23(107), 69-80.

- Figuroa, J. M. (2011). Proyecto de emprendimiento de un spa temático en la zona metropolitana de Guadalajara. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, 153.
- Garcés, D., & Castrillón, O. (2017). Diseño de una técnica inteligente para identificar y reducir los tiempos muertos en un sistema de producción. *Rev. Información Tecnológica*, 28(3), 157-170. doi:doi: 10.4067/S0718-07642017000300017
- Global Entrepreneurship Monitor. (2016).
- González, E. (2022). Las microempresas como entes generadores de empleo en el Ecuador. *Digital Publisher*, 7(3), 86-95.
- Herrera, N. G., Zerda, L. P., Sánchez, C. P., & Aguirre, I. M. (2011). Proyecto de implementación del hotel spa "villamar" en la ciudad de playas de la provincia del Guayas. *Escuela Superior Politécnica del Litoral*, 7.
- Hirschmann, M., & Block, J. H. (2022). Trademarks and how they relate to the sustainability and economic outcomes of social startups. *Journal of Cleaner Production*, 376(September), 134320. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134320>
- INEC. (2018). Clasificación nacional de actividades económicas. Quito: Gobierno del Ecuador.
- INEC. (2020). Proyección de población para el año 2020. Quito: Gobierno del Ecuador.
- Lozano, L., & Caicedo, J. (2019). El modelo de negocio: metodología CANVAS como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales. *Rev. Journal of Science and Research*, 4(19), 87-99.
- mad, N., & Seymour, R. (2008). *Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting*. OCDE.
- Mansouri, S., & Momtaz, P. P. (2021). Financing Sustainable Entrepreneurship: ESG Measurement, Valuation, and Performance. *SSRN Electronic Journal*, 37(6), 106258. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3997723>
- Medina, M., Mansilla, V., & Villanueva, A. (2020). Propuesta de diseño y aplicación de un proceso integral de las metodologías Design Thinking, Lean Startup, Agile y Growth Hacking para el diseño de productos en la empresa Nexus Labs. Obtenido de Universidad Católica San Pablo: https://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/20.500.12590/16405/1/MEDINA_HILASACA_MAR_PRO.pdf
- Mendez, R. (2018). *Formulación y evaluación de proyectos, enfoque para emprendedores*. Bogota.

- Monzó, R. A. (2014). PLAN DE EMPRESA PARA UN SPA-PELUQUERÍA. Universidad Politécnica de Valencia, 159.
- Nicuesa, M. (18 de Septiembre de 2020). EMPRESARIADOS. Obtenido de ¿Qué aportan los emprendedores en la sociedad actual?: <https://empresariados.com/que-aportan-los-emprendedores-en-la-sociedad-actual/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2019). Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changer, and challengers. . John Wiley Journal, 21-34.
- Pacheco, D. F., & Khoury, T. A. (2023). Social movements and entrepreneurial activity: A study of the U.S. solar energy industry. *Research Policy*, 52(1), 104621. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104621>
- Peng, H., & Walid, L. (2022). The Effects of Entrepreneurs' Perceived Risks and Perceived Barriers on Sustainable Entrepreneurship in Algeria's SMEs: The Mediating Role of Government Support. *Sustainability*, 14(17), 11067. <https://doi.org/10.3390/su141711067>
- Pérez, C. (2018). La inversión publicitaria en Ecuador, influencia de los medios digitales vs. los medios tradicionales y su impacto. Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, 1-24.
- Rosário, A., Raimundo, R., & Cruz, S. (2022). Sustainable Entrepreneurship: A Literature Review. *Sustainability*, 14(9), 5556. <https://doi.org/10.3390/su14095556>
- Saghaian, S., Mohammadi, H., & Mohammadi, M. (2022). Factors Affecting Success of Entrepreneurship in Agribusinesses: Evidence from the City of Mashhad, Iran. *Sustainability*, 14(13), 7700. <https://doi.org/10.3390/su14137700>
- Sanchez Tello, J. (21 de Mayo de 2020). ¿Por qué son importantes las empresas en la economía? (Expansión, Entrevistador)
- Sánchez, A., Vayas, T., Mayorga, F., & Freire, C. (11 de enero de 2023). El desarrollo empresarial y sectorial en el Ecuador. Obtenido de [uta.edu.ec: https://obest.uta.edu.ec/wp-content/uploads/2023/01/Desarrollo-empresarial-y-sectorial-en-Ecuador.pdf](https://obest.uta.edu.ec/wp-content/uploads/2023/01/Desarrollo-empresarial-y-sectorial-en-Ecuador.pdf)
- Sevilla-Bernardo, J., Sanchez-Robles, B., & Herrador-Alcaide, T. C. (2022). Success Factors of Startups in Research Literature within the Entrepreneurial Ecosystem. *Administrative Sciences*, 12(3), 102. <https://doi.org/10.3390/admsci12030102>
- Silva, F. (2022). Innovación y emprendimiento social como estrategia para afrontar la Pandemia. *Rev. de Ciencias Sociales*, 28(1), 275-286. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/280/28069961020/28069961020.pdf>

- Smith, W., & Tushman, M. (2018). Complexity, organizations and change. *Rev. Rotulegde*, 143-176.
- Sumba, R., Pinargotty, J., & Pillasagua, D. (2022). MIPYMES en el mercado de Ecuador y su rol en la actividad económica. *Rev. Recimundo*, 6(4), 439-455. doi:10.26820/recimundo/6.(4).octubre.2022.439-455
- Villamar, M., & Carrera, J. (2020). Factores que inciden en el fracaso de emprendimientos en la ciudad de Daule - Cabecera cantonal. *Rev. UPS*, 1-41. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19546/1/UPS-GT003064.pdf>
- Vizueta, V. (2020). Factores que afectan a los emprendimientos en el Ecuador. *Rev. INNOVA*, 5(3), 122-133.
- Yacoub, G., Mitra, P., Ratinho, T., & Fatalot, F. (2022). Sustainable entrepreneurs: what drives them to engage in different crowdfunding types? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(4), 980–1000. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-05-2021-0321>
- Zahrani, A. A. (2022). Promoting sustainable entrepreneurship in training and education: The role of entrepreneurial culture. *Frontiers in Environmental Science*, 10(September), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.963549>
- Zamora, C. (2021). La importancia del emprendimiento en Ecuador. *Espacio*.