



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Administración de Empresas**

**MODELO DE NEGOCIO EN BASE A LA  
METODOLOGÍA LEAN STARTUP PARA  
JUGOS NATURALES DE MANZANA Y PIÑA  
EN LA CIUDAD DE CUENCA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado en  
Licenciado en Administración de empresas**

Autor:

**Pedro Gabriel Narváez Cordero**

Directora:

**Ing. Com. María Verónica Rosales Moscoso, MBA**

**Cuenca – Ecuador**

**Año**

**2022**

### **DEDICATORIA**

El presente trabajo lo dedico a Dios, a mi padre Romel por su sacrificio y preocupación, a mi madre Teresita por su cariño y comprensión, a mis hermanos Juan José y Pablo por siempre haber estado para mí, a Camila y a mis tías Katy y Loli que tuvieron que partir en mi último año de estudio. Les dedico a todas esas personas que siempre confiaron en mí.

### **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios y a mis padres por darme la oportunidad de estudiar. Agradezco a todas las personas que estuvieron junto a mí a lo largo de la carrera universitaria y a quienes me dieron sus sabios consejos para atravesar esta etapa. Un agradecimiento especial a Verito Rosales por el sacrificio que hizo conmigo, su paciencia, entendimiento y sabiduría.

# ÍNDICE

## INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
INDICE DE CONTENIDOS .....	IV
ÍNDICE DE FIGURAS .....	IX
ÍNDICE DE TABLAS .....	XI
RESUMEN .....	XII
ABSTRACT .....	XIII
<b>1. EXPLORACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Lean Startup .....</b>	<b>3</b>
1.1.1 Lean Thinking o Filosofía Lean .....	3
1.1.2 Startup.....	4
<b>1.2 Modelo Lean Startup .....</b>	<b>4</b>
1.2.1 Parte I - Ver.....	5
1.2.1.1 Aprendizaje Validado .....	7
1.2.1.2 Experimentación.....	8
1.2.2 Parte II - Dirigir .....	9
1.2.2.1 Genchi Gembutsu .....	11
1.2.2.2 Diseño y Consumidor Arquetipo.....	12
1.2.2.3 Probar .....	12
1.2.2.4 Medir .....	13
1.2.2.5 Pivotar o Persevar .....	13
1.2.3 Parte III - Acelerar .....	14
1.2.3.1 Formar Lotes .....	14
1.2.3.2 Crecer .....	15
1.2.3.3 Adaptar.....	16
1.2.3.4 Innovar .....	16
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>17</b>
<b>2. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA IDEA DE NEGOCIO Y EL ENTORNO .....</b>	<b>17</b>
2.1 Descripción de la Idea de Negocio.....	19
2.2 Propuesta de la Filosofía Empresarial.....	22
2.3 Análisis DAFO .....	22
2.3.1 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	24
2.3.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) .....	26
2.4 Las Cinco Fuerzas de Porter .....	26

2.4.1	Análisis de la Entrada de Nuevos Competidores.....	27
2.4.2	Poder de Negociación de los Proveedores .....	29
2.4.3	Poder de Negociación con los Clientes.....	30
2.4.4	Análisis de la Amenaza de los Productos Sustitutos .....	30
2.4.5	Análisis de la Rivalidad entre los Competidores.....	31
2.4.6	Tabla y resumen del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .....	33
<b>CAPÍTULO 3.....</b>		<b>34</b>
<b>3.</b>	<b>DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO .....</b>	<b>34</b>
3.1	Entrevistas a Expertos .....	34
3.1.1	Resultados de las entrevistas a Expertos de Ingeniería de Alimentos .....	34
3.1.2	Resultados de las entrevistas a Expertos de Marketing .....	40
3.2	Modelo de Negocio en base al Modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur .....	45
3.2.1	Segmentos de Mercado.....	45
3.2.2	Propuestas de valor.....	47
3.2.2.1	Las propuestas de Valor de Wanlla.....	47
3.2.2.1.1	La empresa.....	47
3.2.2.1.2	Mejora del Rendimiento .....	48
3.2.2.1.3	Diseño .....	48
3.2.2.1.4	Utilidad-Comodidad.....	48
3.2.3	Canales.....	48
3.2.3.1	Información .....	49
3.2.3.2	Evaluación.....	50
3.2.3.3	Compra.....	50
3.2.3.4	Entrega.....	51
3.2.3.5	Posventa .....	51
3.2.4	Relaciones con los Clientes.....	51
3.2.5	Fuente de Ingresos .....	53
3.2.6	Recursos Clave.....	53
3.2.6.1	Recursos Clave - Físicos.....	54
3.2.6.2	Recursos Clave - Intelectuales.....	54
3.2.6.3	Recursos Clave - Humanos.....	54
3.2.7	Actividades Clave.....	55
3.2.8	Asociaciones Clave.....	55
3.2.9	Estructura de Costos .....	56
<b>CAPÍTULO 4.....</b>		<b>58</b>
<b>4.</b>	<b>DESARROLLO DE MARCA.....</b>	<b>58</b>
4.1	Nombre del Startup.....	58
4.2	Manual de Marca .....	58
4.2.1	Logotipo .....	58
4.2.1.1	Explicación del Logotipo .....	59
4.2.2	Colores .....	60
4.2.2.1	Logotipo en los diferentes colores .....	61
4.2.2.2	Degradado de los Colores .....	62
4.2.2.3	Positivo y Negativo .....	62
4.2.2.4	Escala de Grises.....	63
4.2.2.5	Usabilidad del Logotipo .....	64
4.2.2.6	Usos incorrectos del Logotipo .....	65

<b>4.3</b>	<b>Packaging - Etiqueta .....</b>	<b>65</b>
4.3.1	Emoticones para la etiqueta.....	67
4.3.2	Tipografía de la Etiqueta .....	67
4.3.3	Prototipo de Etiquetas .....	68
4.3.3.1.1	Etiquetas del jugo y la bebida de manzana .....	68
4.3.3.1.2	Etiquetas del jugo de piña y la bebida de piña .....	69
<b>4.4</b>	<b>Aplicaciones .....</b>	<b>70</b>
4.4.1	Aplicaciones en vestimenta .....	70
4.4.2	Aplicación para vallas publicitarias.....	71
4.4.3	Aplicaciones Digitales para redes.....	72
<b>CAPÍTULO 5.....</b>		<b>73</b>
<b>5.</b>	<b>PROTOTIPADO Y VALIDACIÓN DEL PRODUCTO .....</b>	<b>73</b>
<b>5.1</b>	<b>Desarrollo Técnico del Jugo de Manzana.....</b>	<b>73</b>
5.1.1	Diagrama de flujo del Jugo de Manzana a partir de concentrado .....	74
5.1.2	Descripción de las etapas de producción del jugo de manzana a partir de concentrado .....	75
5.1.2.1	Recepción y selección de la fruta.....	75
5.1.2.2	Lavado y desinfección .....	76
5.1.2.3	Escaldado .....	77
5.1.2.4	Extracción .....	77
5.1.2.5	Tamizado.....	78
5.1.2.6	Concentración.....	78
5.1.2.7	Estandarización .....	78
5.1.2.8	Envasado .....	78
5.1.2.9	Enfriado.....	78
5.1.2.10	Etiquetado .....	79
5.1.2.11	Almacenamiento .....	79
5.1.3	Control de calidad del Prototipo del jugo de manzana a partir de concentrado .....	79
5.1.3.1	PH del Jugo de Manzana .....	79
5.1.3.2	Grados °Brix del Jugo de Manzana .....	79
5.1.3.3	Análisis Sensorial del Jugo de Manzana .....	80
<b>5.2</b>	<b>Desarrollo Técnico de la Bebida de Manzana.....</b>	<b>81</b>
5.2.1	Diagrama de flujo de la Bebida de Manzana.....	81
5.2.2	Descripción de las etapas de producción de la bebida de manzana elaborada con jugo .....	82
5.2.2.1	Recepción de la materia prima.....	82
5.2.2.2	Estandarización .....	82
5.2.2.3	Tratamiento térmico .....	82
5.2.2.4	Envasado .....	82
5.2.2.5	Enfriado.....	83
5.2.2.6	Etiquetado .....	83
5.2.2.7	Almacenamiento .....	83
5.2.3	Control de calidad del Prototipo de la Bebida de Manzana elaborada con jugo .....	83
5.2.3.1	PH de la Bebida de Manzana .....	83
5.2.3.2	Grados °Brix de la Bebida de Manzana .....	84
5.2.3.3	Análisis Sensorial de la Bebida de Manzana.....	84
<b>5.3</b>	<b>Desarrollo Técnico del Jugo de Piña.....</b>	<b>85</b>
5.3.1	Diagrama de flujo del Jugo de Piña a partir de concentrado .....	86
5.3.2	Descripción de las etapas de producción del jugo de piña a partir de concentrado .....	87
5.3.2.1	Recepción y selección de la fruta.....	87

5.3.2.2 Lavado y desinfección .....	88
5.3.2.3 Extracción .....	89
5.3.2.4 Concentración.....	89
5.3.2.5 Estandarización .....	89
5.3.2.6 Envasado .....	89
5.3.2.7 Enfriado.....	89
5.3.2.8 Etiquetado .....	90
5.3.2.9 Almacenamiento .....	90
5.3.4 Control de calidad del Prototipo del Jugo de Piña a partir de concentrado .....	90
5.3.4.1 PH del Jugo de Piña .....	90
5.3.4.2 Grados °Brix del Jugo de Piña .....	90
5.3.4.3 Análisis Sensorial del Jugo de Piña.....	91
<b>5.4 Desarrollo Técnico de la Bebida de Piña.....</b>	<b>92</b>
5.4.1 Diagrama de flujo de la Bebida de Piña elaborada con jugo .....	92
5.4.2 Descripción de las etapas de producción de la bebida de piña elaborada con jugo .....	93
5.4.2.1 Recepción de la materia prima.....	93
5.4.2.2 Estandarización .....	93
5.4.2.3 Tratamiento térmico .....	93
5.4.2.4 Envasado .....	93
5.4.2.5 Enfriado.....	93
5.4.2.6 Etiquetado .....	93
5.4.2.7 Almacenamiento .....	93
5.4.3 Control de Calidad del Prototipo de la Bebida de Piña a partir de concentrado.....	94
5.4.3.1 PH de la Bebida de Piña.....	94
5.4.3.2 Grados °Brix de la Bebida de Piña .....	94
5.4.3.3 Análisis Sensorial de la Bebida de Piña.....	95
<b>5.5 Validación del Producto.....</b>	<b>96</b>
5.5.1 Tamaño de la Muestra .....	97
5.5.2 Encuesta para Jugos y Bebidas de Manzana y Piña .....	98
5.5.3 Resultados de las Encuestas para Jugo y Bebida de Manzana .....	101
5.5.3.1 Edad.....	101
5.5.3.2 Ciudad de Residencia.....	101
5.5.3.3 Sexo.....	102
5.5.3.4 Nivel Socioeconómico.....	102
5.5.3.5 Ocupación.....	103
5.5.3.6 Atributos del Jugo de Manzana .....	103
5.5.3.7 Cambio de los atributos .....	104
5.5.3.7.1 Cambios en el Color .....	105
5.5.3.7.3 Cambios en el Olor .....	106
5.5.3.7.4 Cambios en la Textura .....	107
5.5.4 Resultados de las Encuestas de la Bebida de Manzana .....	108
5.5.5 Elección de la Bebida .....	108
5.5.6 Etiquetado de Preferencia .....	109
5.5.7 Empaque del Producto .....	109
5.5.8 Presentación del Producto.....	110
5.5.9 Logotipo .....	110
5.5.10 Resultados de las Encuestas para Jugo y Bebida de Piña .....	112
5.5.10.1 Edad.....	112
5.5.10.2 Ciudad de Residencia.....	112
5.5.10.3 Sexo.....	113
5.5.10.4 Nivel Socioeconómico.....	113
5.5.10.5 Ocupación.....	114

5.5.10.6 Atributos del Jugo de Piña .....	114
5.5.10.7 Cambio de los atributos .....	115
5.5.10.7.1 Cambios en el Color .....	116
5.5.10.7.2 Cambios en el Sabor .....	117
5.5.10.7.3 Cambios en el Olor .....	118
5.5.10.7.4 Cambios en la Textura .....	118
5.5.11 Resultados de las Encuestas de la Bebida de Piña.....	120
5.5.12 Elección de la Bebida .....	120
5.5.13 Etiquetado de preferencia.....	120
5.5.14 Empaque del Producto.....	121
5.5.15 Presentación del producto .....	122
5.5.16 Logotipo.....	122
<b>5.6 Resultados de las Encuestas.....</b>	<b>123</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>124</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>125</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>126</b>



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Diagrama de flujo Ajustado de Prisma 2009 .....	<b>1</b>
<b>Figura 2</b> Lean Startup .....	<b>6</b>
<b>Figura 3</b> Circuito de Feedback Crear-Medir-Aprender .....	<b>9</b>
<b>Figura 4</b> Cinco Fuerzas Competitivas de Porter .....	<b>27</b>
<b>Figura 5</b> Mercado de Jugos-Néctares-Zumos en Ecuador.....	<b>32</b>
<b>Figura 6</b> Semáforo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter .....	<b>33</b>
<b>Figura 7</b> Tipografía Utilizada: Century Gothic .....	<b>59</b>
<b>Figura 8</b> Opciones de Color para Wanlla .....	<b>60</b>
<b>Figura 9</b> Logotipo de Wanlla en sus Colores .....	<b>61</b>
<b>Figura 10</b> Degradado de los Colores .....	<b>62</b>
<b>Figura 11</b> Positivos y Negativos del logotipo .....	<b>63</b>
<b>Figura 12</b> Escala de Grises para el logotipo .....	<b>64</b>
<b>Figura 13</b> Usabilidad del logotipo de Wanlla.....	<b>64</b>
<b>Figura 14</b> Usos incorrectos del Logotipo de Wanlla.....	<b>65</b>
<b>Figura 15</b> Etiquetas de los jugos y bebidas .....	<b>66</b>
<b>Figura 16</b> Emoticones para la etiqueta de los jugos y bebidas .....	<b>67</b>
<b>Figura 17</b> Etiquetas del jugo y bebida de Manzana.....	<b>68</b>
<b>Figura 18</b> Etiquetas del jugo y bebida de Piña .....	<b>69</b>
<b>Figura 19</b> Aplicación en Camiseta .....	<b>70</b>
<b>Figura 20</b> Aplicación en taza.....	<b>70</b>
<b>Figura 21</b> Aplicación en gorra.....	<b>71</b>
<b>Figura 22</b> Aplicación en vallas publicitarias .....	<b>71</b>
<b>Figura 23</b> Aplicación para redes sociales .....	<b>72</b>

<b>Figura 24</b> Recepción de manzanas .....	<b>76</b>
<b>Figura 25</b> Desinfección de manzanas .....	<b>76</b>
<b>Figura 26</b> Escaldado de manzanas.....	<b>77</b>
<b>Figura 27</b> Extracción .....	<b>77</b>
<b>Figura 28</b> Esterilización de botellas .....	<b>78</b>
<b>Figura 29</b> Medición del pH del jugo de manzana a partir de concentrado .....	<b>79</b>
<b>Figura 30</b> Medición de °Brix del jugo de manzana a partir de concentrado.....	<b>79</b>
<b>Figura 31</b> Prototipo de jugo de manzana a partir de concentrado .....	<b>80</b>
<b>Figura 32</b> Esterilización de botellas y envasado del jugo de manzana.....	<b>82</b>
<b>Figura 33</b> Medición del pH de la bebida de manzana elaborada con jugo .....	<b>83</b>
<b>Figura 34</b> Medición de °Brix de la bebida de manzana elaborada con jugo .....	<b>84</b>
<b>Figura 35</b> Prototipo de la bebida de manzana elaborada con jugo .....	<b>84</b>
<b>Figura 36</b> Recepción de piñas .....	<b>88</b>
<b>Figura 37</b> Extracción .....	<b>89</b>
<b>Figura 38</b> Medición del pH del jugo de piña a partir de concentrado .....	<b>90</b>
<b>Figura 39</b> Medición de °Brix del jugo de piña a partir de concentrado.....	<b>90</b>
<b>Figura 40</b> Prototipo del jugo de piña a partir de concentrado .....	<b>91</b>
<b>Figura 41</b> Medición del pH de la bebida de piña elaborada con jugo .....	<b>94</b>
<b>Figura 42</b> Medición de °Brix de la bebida de piña elaborada con jugo.....	<b>94</b>
<b>Figura 43</b> Prototipo de la bebida de piña elaborada con jugo .....	<b>95</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Tabla de artículos utilizados .....	<b>2</b>
<b>Tabla 2</b> Condiciones de aceptación de la manzana.....	<b>75</b>
<b>Tabla 3</b> Características organolépticas - jugo de manzana a partir de concentrado .....	<b>80</b>
<b>Tabla 4</b> Características organolépticas - bebida de manzana elaborado con jugo .....	<b>85</b>
<b>Tabla 5</b> Condiciones de aceptación de la piña.....	<b>87</b>
<b>Tabla 6</b> Características organolépticas - jugo de piña a partir de concentrado.....	<b>91</b>
<b>Tabla 7</b> Características organolépticas - bebida de manzana elaborada con jugo .....	<b>95</b>

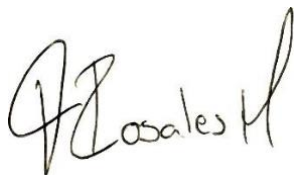
### **RESUMEN:**

En el presente trabajo de titulación, se realiza un modelo de negocio para la producción y venta de jugos de manzana y piña basado en Lean Startup y la herramienta Canvas. Se analiza y describe el entorno para ver su posibilidad de convertir el proyecto en una realidad. Además, se realiza una propuesta de desarrollo de marca, desarrollo técnico del prototipo (Producto Mínimo Viable - PMV) y se valida por medio de herramientas de observación estructuradas y no estructuradas. Al utilizar el método Lean Startup, se concluye que el PMV necesita de pivotes para llegar al producto arquetipo.

**Palabras clave:** lean startup, jugos naturales, modelo de negocio, modelo canvas, producto mínimo viable



-----  
Pedro Gabriel Narváz Cordero  
79083  
0995958631  
pedronar8@es.uazuay.edu.ec




-----  
MBA. Verónica Rosales Moscoso

**ABSTRACT:**

This research created a business model for the production and sale of apple and pineapple juices based on Lean Startup and the Canvas tool. The research analyzed and described the environment to check the possibility of turning the project into reality. Furthermore, a proposal for brand development, technical development of the prototype (Minimum Viable Product - PMV) was made and validated by means of structured and unstructured observation tools. By using the Lean Startup method, it is concluded that the PMV needs pivots to reach the archetypal product.

**Keywords:** business model, canvas model, lean startup, minimum viable product, natural juices



-----  
Pedro Gabriel Narváez Cordero79083  
0995958631  
pedronar8@es.uazuay.edu.ec



-----  
Firma Unidad de Idiomas