INSTITUTO SUPERIOR

TECNOLÓGICO

SAN ANTONIO

Escuela de Negocios

Modelo *Lean Canvas* para la creación y escalamiento de una *startup* virtual de servicios de mantenimiento en el hogar mediante administración y desarrollo eficiente de recursos en Quito, Ecuador, durante el segundo semestre del 2025.

Camila Jokebed Peñaherrera Saltos

Carrera

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito

para la obtención del título de

Tecnólogo Superior en Administración de Empresas

Quito, 10 de enero del año 2025

INSTITUTO SUPERIOR

TECNOLÓGICO

SAN ANTONIO

Escuela de Negocios

HOJA DE CALIFICACIÓN

DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Título de trabajo de la materia final de carrera

Camila Jokebed Peñaherrera Saltos

Verónica Cevallos, Magister

Quito, 10 de enero de 2025

DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales del Instituto Superior Tecnológico San Antonio TESA, incluyendo la Política de propiedad Intelectual TESA, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a TESA para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombres y apellidos: Camila Jokebed Peñaherrera Saltos

Código estudiante: 2449

Cédula de identidad: 1726083130

Lugar y fecha: Quito, 10 de enero de 2025

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, pese a estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en ttp://bit.ly/COPETheses.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Instituto Superior Tecnológico San Antonio TESA institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around these publishing available on http://bit.ly/COPETheses.

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo a las tecnologías y generaciones que puedan beneficiarse del mismo y del trabajo presente, a mis padres por permitirme vivir este momento, y a los que me acompañaron en este momento tan importante en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi Dios, Jehová por ayudarme en todo el proceso de crecimiento que he tenido junto a la carrera cursada en la institución, a mi pareja, Jairo Valencia Florez, el cual me ha apoyado y animado en todo este proceso de maneras inesperadas, a mi hermana, Tamar Elizabeth Peñaherrera Saltos, que me ha acompañado desde el inicio. Y a mis padres por inicialmente haberme empujado a tomar esta aventura que finalmente logramos concluir de manera exitosa.

RESUMEN

Este proyecto estudia la utilización del modelo *Lean Canvas* en startups virtuales que proporcionan servicios de mantenimiento del hogar en Quito, Ecuador, a través de un enfoque mixto de la investigación, que combina técnicas cualitativas y cuantitativas que permiten poner de manifiesto barreras como la baja difusión de esta metodología y el acceso restringido a recursos financieros. La investigación se fundamenta en encuestas aplicadas a emprendedores locales, y en una entrevista realizada a la Cooperativa Nueva Esperanza, las mismas permitieron obtener una visión total del contexto actual. Los resultados evidencian una disposición favorable por parte de los emprendedores hacia la adopción de herramientas estratégicas para estructurar sus negocios, aunque la mayoría aún no ha aplicado el *Lean Canvas* de forma completa, lo cual limita su capacidad de sostenibilidad y escalabilidad. Este estudio concluye que esta herramienta puede ayudar a gestionar recursos de una forma eficiente, contribuir a aclarar el modelo de negocio y favorecer el crecimiento sostenido de las startups, y, a su vez, servir para endurecer el ecosistema emprendedor digital en la ciudad, con lo que se quiere convertir el presente proyecto en una guía útil para el desarrollo del emprendimiento EcoHogar y a otros emprendedores, centros de formación e instituciones financieras que deseen avanzar en la generación de negocios emergentes en el ámbito ecuatoriano.

Palabras Clave: *Lean Canvas,* emprendimiento digital, Quito, recursos, financiamiento.

ABSTRACT

This project analyses the implementation of the Lean Canvas model in virtual startups offering home maintenance services in Quito, Ecuador. A mixed-method approach combining qualitative and quantitative techniques—was employed to identify key challenges, such as limited awareness of the methodology and restricted access to financial resources. The study draws on surveys conducted with local entrepreneurs and an interview with the Nueva Esperanza Cooperative, providing a comprehensive overview of the city's current entrepreneurial environment. The findings reveal a cheerful outlook among entrepreneurs toward adopting strategic tools to structure their businesses. However, most have yet to fully apply the Lean Canvas model, which limits their potential for sustainability and scalability. The study concludes that adopting this methodology can significantly enhance resource management, business clarity, and long-term growth. In doing so, it contributes to strengthening Quito's digital entrepreneurial ecosystem. This research serves as a practical reference for entrepreneurs, educational institutions, and financial entities seeking to support the development of emerging businesses in the Ecuadorian context.

Key words: Lean Canvas, digital entrepreneurship, Quito, resources, financing.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN 15
1.1. Planteamiento del Problema 15
1.2. Justificación 16
1.3. Alcance 19
1.4. Objetivos General y Específicos 19
1.4.1. Objetivos Específicos: 19
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO 21
2.1. Impacto del *Lean Canvas* en las *startups* a nivel nacional en Ecuador 21
2.1.1. Comparación del modelo *Lean Canvas* con otras metodologías de negocio utilizadas en Ecuador. 21
2.1.2. Adaptabilidad del *Lean Canvas* en el contexto económico y cultural de Ecuador para *startups*. 21
2.1.3. Comparación del Modelo Lean Canvas con otras metodologías de negocios. 22
2.2. Adaptación del *Lean Canvas* en el ecosistema emprendedor de Quito para *startups*. 23
2.2.1. Segmentación de clientes y canales de distribución en el contexto de Quito para *startups* de mantenimiento del hogar. 23
2.2.2. Estrategias iniciales para el crecimiento y la escalabilidad de las *startups* en el sector de mantenimiento del hogar en Quito. 23

2.2.3. Conexión con instituciones y redes del ecosistema local para fortalecer el conocimiento de la primeras etapas de implementación del modelo. 24

2.3. Plan para la implementación del Lean Canvas en una startup de mantenimiento del hogar. 24

2.3.1. Validación del modelo del negocio y ajustes operativos iniciales para mejorar la viabilidad del negocio. 24

2.3.2. Definición de la propuesta de valor y su adaptación a las necesidades específicas de los clientes. 25

2.3.3. Identificación de socios clave y creación de alianzas estratégicas para sostener el crecimiento. 25

2.4. Estrategias de administración de recursos en emprendimientos a nivel nacional en Ecuador. 26

2.4.1. Gestión nacional de recursos y materiales para asegurar una operación. **¡Error! Marcador no definido.**

2.4.2. Modelos financieros y de sostenibilidad para emprendimientos en el contexto ecuatoriano, enfocándose en el sector de mantenimiento del hogar. 26

2.4.3. Impacto de una correcta administración de recursos en la rentabilidad y expansión de emprendimientos de mantenimiento del hogar en Ecuador. 27

2.5. Influencia de la gestión de recursos en la escalabilidad en Quito. 27

2.5.1. Estrategias iniciales para la expansión local y consolidación en el mercado de mantenimiento del hogar en Quito. 27

2.5.2. Implementación de tecnologías digitales para mejorar la gestión de recursos y la eficiencia operativa en el sector. 28

2.5.3. Evaluación de indicadores clave de rendimiento en la operación de startups de mantenimiento en Quito. 28

2.6. Gestión de recursos en una *startup* de mantenimiento del hogar. 28

2.6.1. Métodos de optimización de recursos para maximizar la eficiencia operativa en el sector de mantenimiento del hogar. 28

2.6.2. Administración eficiente de recursos y materiales en las startups de mantenimiento. 29

2.6.3. Adaptación de la estructura organizativa y procesos operativos para superar los desafíos iniciales y mantener la sostenibilidad del negocio. 29

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO 30

3.1. Tipo de investigación. 30

3.1.1. Según la manipulación de las variables. 30

3.1.2. Según el tiempo de duración. 30

3.2. Enfoque. 30

3.3. Herramientas metodológicas. 31

3.4. Técnicas 31

3.5. Estudios iniciales 31

3.6. Desarrollo 34

CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN 37

4.1. Análisis de resultados 37

4.1.1. Encuesta: 37

Tabla 4. Rango de edad 37

Tabla 5. Formación académica 37

Tabla 6. Residencia en Quito 38

Tabla 7. Tipo de servicio 38

Tabla 8. Etapa de emprendimiento 38

Tabla 9. Clientes actuales 39

Tabla 10. Conocimiento de *Lean Canvas* 39

Tabla 11. Aplicación de *Lean Canvas* 39

Tabla 12. *Lean Canvas* en estructura en negocio 40

Tabla 13. Acceso a recursos 40

Tabla 14. Fuente de financiamiento 40

Tabla 15. Apoyo de entidades 41

Tabla 16. Tipo de apoyo recibido 41

Tabla 17. Obstáculos principales 41

4.1.2. Entrevista a cooperativa Nueva Esperanza. 42

4.2. Interpretación y discusión de resultados 44

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 46

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 48

ANEXO A: Resultados de encuestas y entrevista. 52

ANEXO B: Entregable Lean Canvas. 53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz operacionalización de variable 31

Tabla 2. Criterios de inclusión y exclusión 32

Tabla 3. Muestreo 33

Tabla 4. Rango de edad 37

Tabla 5. Formación académica 37

Tabla 6. Residencia en Quito 38

Tabla 7. Tipo de servicio 38

Tabla 8. Etapa de emprendimiento 38

Tabla 9. Clientes actuales 39

Tabla 10. Conocimiento de *Lean Canvas* 39

Tabla 11. Aplicación de *Lean Canvas* 39

Tabla 12. *Lean Canvas* en estructura en negocio 40

Tabla 13. Acceso a recursos 40

Tabla 14. Fuente de financiamiento 40

Tabla 15. Apoyo de entidades 41

Tabla 16. Tipo de apoyo recibido 41

Tabla 17. Obstáculos principales 41

ÍNDICE DE TABLAS

Figura 1. Primer hoja de preguntas a emprendedores. 34

Figura 2. Segunda hoja de preguntas a emprendedores. 35

Figura 3. Tercer hoja de pregunta a emprendedores. 36

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad las empresas emergentes enfrentan varios problemas, sobre todo las que no consiguen consolida modelos de negocio sólidos y estrategias sostenibles bien definidas. Sumando ese panorama, las firmas de capital de riesgo están fijando mayor atención a las *startups* de inteligencia artificial (IA) y la automatización (Business Insider 2023), lo cual demuestra que existe una falta de interés en el área de *startups* de mantenimiento de hogares, lo que dificulta también consolidarse en el mercado y ha incrementado el fracaso de nuevos emprendimientos.

Existen avances en cuanto a literatura tanto virtual como física sobre *startups* digitales y el modelo de negocio *Lean Canvas* en empresas tecnológicas, sin embargo, su número es bastante reducido, y este número disminuye aún más en cuanto a servicios de mantenimiento del hogar en Ecuador, lo que denota un obstáculo para la adquisición de conocimiento accesible, y con ello una brecha para la creación de *startups* sostenibles en este sector. Al contrario, los estudios recientes marcan una tendencia que unifica su enfoque en aspectos más generales o tendencias de mercadotecnia distintas, sin adaptar emprendimientos dedicados a servicios domiciliarios.

Según lo planteado, existe una falta de estudios detallados sobre la creación y aplicación del *Lean Canvas* en *startups* virtuales enfocados al mantenimiento del hogar, es por esto mismo que te estudio es relevante gracias a que centra su investigación en la correcta creación de una estrategia de negocios utilizando el modelo de negocios *Lean Canvas* y su aplicación, todo en cuanto a una *startup* virtual de servicios de mantenimiento del hogar en Quito, Ecuador, para así lograr cimentar bases firmes para su crecimiento y posterior escalamiento consiguiendo una verdadera sostenibilidad y eficiencia. Es por esto por lo que

es necesario un estudio de mercado adecuado para aprovechar la apertura de ventanas que permitan que una *startup* del estilo salga a bolsa de manera exitosa.

1.2. Justificación

En el mercado comercial ecuatoriano, la importancia de abordar este tema hoy radica en la acelerada expansión del comercio electrónico y la digitalización de servicios. En esta nota, considerando el contexto, los servicios han florecido y las cifras de *startups* de servicios, principalmente en Quito, el centro económico. Sin embargo, muchas de estas nuevas empresas luchan con llevar un negocio como debería manejarse, al tiempo que emplean las herramientas adecuadas necesarias para permitirles gestionar los recursos que tienen de manera responsable.

Por lo tanto, llega un modelo llamado *Lean Canvas* que en realidad se usa para *startups* con una estructura empresarial que necesita adaptarse rápidamente, al mismo tiempo, desde una perspectiva social, esta investigación puede verse como una contribución significativa a la consolidación de un entorno de trabajo digital más robusto; pero las *startups* hacen mucho más que crear empleos localmente, también crean soluciones a nivel comunitario para el mantenimiento del hogar. Estos servicios son fácilmente accesibles para los consumidores y de manera muy gracias a la plataforma virtual, lo que significa optimización del tiempo y costos reducidos.

Así, este modelo también mitiga los inconvenientes que resultan de los servicios informales o poco desarrollados, garantizando más calidad y fiabilidad a los usuarios, en la actividad práctica, se asume que al aplicar el modelo de negocio propuesto a través de *Lean Canvas*, las *startups* lograrán una mayor rentabilidad y efectividad de expansión. Esto está brindando herramientas que permitirán a los emprendedores tener un control más cercano de sus activos y adaptarse a las fluctuaciones impuestas por un mundo más digital, además, implementar estas estrategias ayuda a otras startups a crecer en el sector, creando así empleos

indirectos y mejorando el mercado de servicios a través del uso adecuado de nuevas tecnologías.

Dependiendo de su método, incluso puede contribuir a una de las mayores deficiencias en la literatura académica asociada con la administración de *startups* en Ecuador, particularmente aquellas dentro del ámbito de los servicios virtuales, esto aborda principalmente la mejora de modelos de negocio que proporcionarán una mayor comprensión sobre las formas en que las *startups* pueden utilizar *Lean Canvas* en mercados saturados. También presentará estrategias prácticas que otros emprendedores pueden agregar a sus propios proyectos, reforzando el conocimiento sobre la gestión de empresas digitales en el contexto ecuatoriano y promoviendo la adaptación de herramientas que permitan su crecimiento sostenible.

La aparición y evolución de startups virtuales que ofrecen servicios de mantenimiento a hogares, a partir de instrumentos como *Lean Canvas,* representan no solo una alternativa eficaz para incrementar la productividad y la rentabilidad de estas empresas, sino que también se traducen en una aportación clave al fortalecimiento del entorno digital y al desarrollo económico y social del Ecuador. Se espera que este estudio sirva como una referencia clave para futuras iniciativas del sector, transformando los servicios domésticos en el país en un sistema más eficiente y accesible para la población.

El objetivo del planteamiento del problema es exponer los mismos dentro del negocio emergente de servicios virtuales de mantenimiento del hogar en Quito como: falta de modelos de negocio sólidos e inversión de bajo interés para las *startups* en Quito y justificar la necesidad de atraer para diseñar el modelo Lean Canvas que ayudará a mejorar la gestión y asegurar un crecimiento sostenido en la primera etapa. Su expansión en Quito es un desafío debido a la falta de modelos de negocio bien definidos en las *startups* de mantenimiento del hogar en Quito, y los estudios que mencionan la falta de investigación principal arriba citada.

Es esencial implementar el modelo Lean Canvas para mejorar la gestión de este tipo de *startups* y ayudar a asegurar su crecimiento sostenible. En Quito, los emprendedores con servicios virtuales de mantenimiento del hogar enfrentan un modelo de negocio vago y poca inversión, debido a esto, aplicar el modelo *Lean Canvas* puede ser esencial para mejorar su competitividad y, en última instancia, su crecimiento.

El propósito de plantear el problema de manera clara y concisa es lograr reconocer qué obstáculos atraviesan las startups virtuales y analizar cómo el uso de *Lean Canvas* puede ayudar a mejorar la gestión del negocio garantizando así su desarrollo adicional, el énfasis que se hace a la ausencia de modelos de negocio sólidos en las startup resalta de igual manera la importancia de la implementación de esta ya que así se asegura su sostenibilidad.

El objetivo de la justificación es sensibilizar sobre cómo las *startups* de mantenimiento del hogar en Quito pueden gestionarse mejor, volverse más rentables y sostenibles, implementando el modelo *Lean Canvas*, beneficiando simultáneamente el desarrollo económico, social y digital de Ecuador.

La exploración teórica del modelo *Lean Canvas* sería el dispositivo que las *startups* de mantenimiento del hogar virtual en Quito deberían aplicar con el objetivo final de expandir sus recursos, transformarse en un negocio altamente agresivo y tener un desarrollo esperanzador, lo que además apoya el fortalecimiento del ecosistema digital en la ciudad y la economía local.

Se destacará la importancia del modelo *Lean Canvas* para optimizar los recursos y servicios dentro de las *startups* de mantenimiento del hogar en Quito, lo que llevará al fortalecimiento del empleo local a través de medios digitales en una economía digital en crecimiento en Ecuador, por consiguiente, esta investigación contribuye al conocimiento acerca del crecimiento social y económico en el Ecuador.

1.3. Alcance

El propósito de este proyecto es crear y escalar una *startup* virtual en Quito, Ecuador, la cual estará especializada en servicios de mantenimiento del hogar implementada con el modelo *Lean Canvas* con el fin de gestionar eficientemente los recursos, asegurando que el negocio crezca de forma sustancial dentro del mercado local, para esto se llevará a cabo una investigación exhaustiva sobre el panorama nacional e internacional de otros modelos de negocios similares, con el fin de conocer cómo optimizar procesos y aumentar la rentabilidad de la empresa.

El *Lean Canvas* servirá como herramienta fundamental para estructurar el modelo de negocio, evaluando su viabilidad y escalabilidad en el contexto digital, la culminación exitosa del proyecto se alcanzará cuando se logre garantizar un conocimiento sobre lo viable y expansible del emprendimiento para su posterior aplicación en el mercado de *startups* Quito.

1.4. Objetivos General y Específicos

Modelo *Lean Canvas* para la creación y escalamiento de una *startup* virtual de servicios de mantenimiento en el hogar mediante administración y desarrollo eficiente de recursos en Quito, Ecuador, durante el segundo semestre del 2025.

1.4.1. Objetivos Específicos:

Investigar las mejores maneras de gestionar startups virtuales dentro del contexto ecuatoriano, enfocándose especialmente en el sector de servicios de mantenimiento del hogar, con el fin de identificar las herramientas y enfoques más efectivos que faciliten la optimización de recursos y la creación de modelos de negocio sostenibles, a través de la implementación del *Lean Canvas*.

Desarrollar e implementar un modelo de negocio a través del *Lean Canvas* para la creación de una startup virtual enfocada en servicios de mantenimiento del hogar en Quito, Ecuador, con el fin de optimizar la distribución de recursos y

establecer una estructura sólida, el cual facilitará su escalamiento y sostenibilidad dentro del mercado local durante el segundo semestre de 2025.

Evaluar el impacto de la aplicación del modelo Lean Canvas en distintos emprendimientos y negocios con el propósito de realizar ajustes que fortalezcan la estrategia empresarial y aseguren su escalabilidad y sostenibilidad durante el tercer trimestre de 2025.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Impacto del *Lean Canvas* en las *startups* a nivel nacional en Ecuador

2.1.1. Comparación del modelo *Lean Canvas* con otras metodologías de negocio utilizadas en Ecuador.

El modelo *Lean Canvas* se diferencia de los enfoques tradicionales por su carácter ágil, flexible y centrado en la validación rápida de hipótesis, a diferencia del plan de negocios tradicional, que requiere un análisis exhaustivo previo y una planificación a largo plazo, el *Lean Canvas* permite iterar sobre la propuesta de valor de forma continua, ajustándola a medida que se obtiene retroalimentación del mercado (Da Col, 2024), en el contexto ecuatoriano, donde muchas *startups* enfrentan restricciones de financiamiento y alta incertidumbre, esta metodología representa una ventaja significativa.

Según Johanna y Ávila (2015), en Quito, el uso del *Lean Canvas* ha permitido a muchos emprendedores acelerar la validación de sus ideas sin incurrir en altos costos iniciales, lo que facilita su implementación en sectores de alta demanda como el mantenimiento del hogar, a través de su enfoque visual y estructurado, esta herramienta promueve una mayor claridad estratégica desde las etapas iniciales.

2.1.2. Adaptabilidad del *Lean Canvas* en el contexto económico y cultural de Ecuador para *startups*.

En Ecuador, el *Lean Canvas* ha demostrado ser adaptable a un entorno económico dinámico, caracterizado por desafíos como acceso limitado al financiamiento, cambios regulatorios frecuentes y una cultura emprendedora emergente, este modelo permite a los emprendedores responder rápidamente a las

condiciones del mercado, ajustando su propuesta de valor y estrategia de acuerdo con la retroalimentación de clientes y los cambios del entorno (FasterCapital, s.f.).

El ecosistema ecuatoriano, aunque en desarrollo, ha mostrado apertura a modelos ágiles como el *Lean Canvas*, especialmente en ciudades como Quito y Guayaquil, donde se concentra gran parte de la actividad emprendedora, esta herramienta facilita la creación de modelos de negocio viables en un entorno donde la formalización, la digitalización y la eficiencia son claves para la sostenibilidad de los negocios emergentes.

2.1.3. Comparación del Modelo Lean Canvas con otras metodologías de negocios.

En comparación con otras metodologías como *el Business Model Canvas* o el enfoque del plan de negocio tradicional, el *Lean Canvas* destaca por estar específicamente orientado a startups y negocios en etapas tempranas, su estructura de una sola página permite identificar de manera rápida los elementos críticos del negocio: problema, solución, métricas clave, estructura de costos, canales, etc.

Mientras el *Business Model Canvas* se enfoca más en la lógica de creación de valor para organizaciones establecidas, el *Lean Canvas* se adapta mejor a ambientes de alta incertidumbre como el de las startups de mantenimiento del hogar en Ecuador, donde es crucial validar cada elemento del modelo antes de escalar, este enfoque ágil ha sido valorado especialmente en sectores que requieren respuestas rápidas al mercado y donde los recursos disponibles son limitados (Ramírez, 2023; Johanna & Ávila, 2015).

2.2. Adaptación del *Lean Canvas* en el ecosistema emprendedor de Quito para *startups*.

2.2.1. Segmentación de clientes y canales de distribución en el contexto de Quito para *startups* de mantenimiento del hogar.

El modelo *Lean Canvas* permite a las *startups* segmentar estratégicamente a sus clientes y establecer los canales de distribución más adecuados desde las primeras etapas, en Quito, donde la demanda por servicios de mantenimiento del hogar ha crecido debido a la urbanización y cambios en los estilos de vida, la segmentación adecuada del mercado es esencial.

Las *startups* pueden identificar nichos específicos, como servicios para departamentos, casas familiares o alquileres temporales, adaptando sus canales de distribución (como *apps* móviles, redes sociales o alianzas con plataformas de servicios). Este enfoque segmentado permite a los emprendedores establecer una comunicación directa y personalizada con sus usuarios, mejorando la experiencia del cliente y generando fidelización a través de servicios más ajustados a las necesidades locales.

2.2.2. Estrategias iniciales para el crecimiento y la escalabilidad de las *startups* en el sector de mantenimiento del hogar en Quito.

El *Lean Canvas* facilita la identificación de estrategias de crecimiento desde la validación del modelo de negocio en Quito, muchas *startups* enfrentan el reto de crecer sin comprometer la calidad del servicio, a través de este modelo, es posible establecer hipótesis sobre canales de adquisición, alianzas estratégicas, estructura de costos y flujos de ingreso para construir una ruta de expansión sostenible.

El enfoque de crecimiento inicial se basa en la eficiencia operativa y la validación constante, esto se traduce en procesos piloto, mejoras continuas en la

logística de servicio, implementación de herramientas digitales para reducir costos, y una estructura organizacional adaptable que permita escalar operaciones sin incrementar desproporcionadamente los recursos necesarios.

2.2.3. Conexión con instituciones y redes del ecosistema local para fortalecer el conocimiento de la primeras etapas de implementación del modelo.

El ecosistema emprendedor de Quito cuenta con instituciones y cooperativas aceleradoras de negocios y redes de emprendedores que pueden desempeñar un papel clave en la implementación del *Lean Canvas*, estas entidades brindan mentoría, espacios de *coworking*, acceso a fondos semilla y formación especializada en metodologías ágiles.

Las startups que colaboran con estas instituciones logran una implementación más sólida y respaldada del *Lean Canvas*, al contar con retroalimentación externa, oportunidades de networking y posibilidades de validar sus propuestas con apoyo técnico y estratégico, esta colaboración también impulsa la sostenibilidad y la formalización de emprendimientos en un entorno competitivo.

2.3. Plan para la implementación del Lean Canvas en una startup de mantenimiento del hogar.

2.3.1. Validación del modelo del negocio y ajustes operativos iniciales para mejorar la viabilidad del negocio.

En el nivel micro, el *Lean Canvas* se convierte en una herramienta diaria para validar hipótesis clave del negocio, una *startup* de mantenimiento del hogar puede comenzar con un esquema de atención a domicilio limitado, realizar pruebas piloto y ajustar su oferta de servicios en función de los comentarios de los clientes, esta validación constante permite iterar sobre el modelo, reducir riesgos y construir un negocio viable.

Los ajustes operativos iniciales pueden incluir la modificación del servicio ofrecido, el reajuste de precios, o la redefinición de segmentos de clientes, y la agilidad del *Lean Canvas* permite que estos cambios se integren rápidamente en el modelo de negocio.

2.3.2. Definición de la propuesta de valor y su adaptación a las necesidades específicas de los clientes.

La propuesta de valor debe estar alineada con las necesidades reales del cliente, y el *Lean Canvas* permite estructurarla desde un enfoque orientado al problema, por ejemplo, si el principal problema identificado por los usuarios es la falta de puntualidad o la informalidad del servicio, la propuesta de valor podría centrarse en ofrecer servicios programados con técnicos verificados y atención garantizada.

Esta definición clara de la propuesta de valor es clave para comunicar con eficacia el diferencial de la startup, fortalecer su posicionamiento en el mercado y fidelizar clientes desde las primeras etapas del emprendimiento.

2.3.3. Identificación de socios clave y creación de alianzas estratégicas para sostener el crecimiento.

El bloque de "socios clave" en el *Lean Canvas* permite identificar las alianzas necesarias para escalar sin asumir todos los costos operativos, en una *startup* de mantenimiento del hogar, esto puede incluir alianzas con proveedores de materiales, técnicos independientes certificados, empresas de seguros o incluso plataformas tecnológicas que gestionen reservas y pagos.

La correcta identificación y gestión de estas alianzas estratégicas permite mantener un modelo de negocio liviano y flexible, clave para la sostenibilidad en las

primeras etapas del crecimiento, además, las alianzas pueden facilitar la entrada a nuevos mercados, mejorar la calidad del servicio y optimizar costos operativos.

2.4. Estrategias de administración de recursos en emprendimientos a nivel nacional en Ecuador.

En la condición nacional, la correcta gestión de los recursos humanos y materiales constituye uno de los elementos clave de las startups de servicio, pues se requiere tener personas técnicas competentes, disponibilidad de insumos de calidad y tener la posibilidad de contar con procesos logísticos veloces, la gestión del talento humano es particularmente importante, dado que el servicio provisto queda estrechamente relacionado a la capacidad de ejecución de los que participan de este.

Las estrategias exitosas incluyen proporcionar capacitación permanente a las personas, formalizar las relaciones laborales bajo esquemas flexibles como las SAS, implementar sistemas para el control de los inventarios y de los materiales; además de lo cual, el proporcionar condiciones laborales adecuadas impacta en la productividad y en la gestión del talento, y es un factor clave para que la sostenibilidad.

2.4.1. Modelos financieros y de sostenibilidad para emprendimientos en el contexto ecuatoriano, enfocándose en el sector de mantenimiento del hogar.

El acceso al financiamiento y la correcta administración del flujo de caja son factores que marcan la diferencia entre la expansión y el estancamiento de las *startups*, en Ecuador, muchas *startups* deben operar con recursos limitados, por lo que estructurar modelos financieros sostenibles desde el inicio resulta esencial.

La implementación de planes de membresía, alianzas con plataformas de pago o incluso la búsqueda de inversión ángel permite crear ingresos recurrentes y minimizar la dependencia del pago por servicio único, estos esquemas ofrecen

estabilidad financiera, permitiendo reinvertir en tecnología, *marketing* o infraestructura sin comprometer la operación diaria.

2.4.2. Impacto de una correcta administración de recursos en la rentabilidad y expansión de emprendimientos de mantenimiento del hogar en Ecuador.

Una administración estratégica de recursos repercute directamente en la rentabilidad, al reducir costos innecesarios y optimizar el uso del capital humano y financiero, las *startups* pueden mantener márgenes sostenibles incluso en contextos económicos difíciles.

Estudios como los de Lewin (2025) y Zurdo (2024) destacan que muchas *startups* no fracasan por falta de demanda, sino por mala gestión de recursos, la escalabilidad depende de una estructura de costos optimizada y de una operación ágil, lo que permite a las empresas crecer sin comprometer la calidad del servicio.

2.5. Influencia de la gestión de recursos en la escalabilidad en Quito.

2.5.1. Estrategias iniciales para la expansión local y consolidación en el mercado de mantenimiento del hogar en Quito.

En el contexto local de Quito, la escalabilidad está directamente relacionada con la gestión de recursos desde los primeros pasos del emprendimiento, las estrategias incluyen la automatización de procesos, la estandarización del servicio y la planificación escalonada de expansión hacia nuevos sectores de la ciudad.

Emprendedores que implementan *Lean Canvas* desde el inicio suelen visualizar con mayor claridad cómo ajustar su estructura organizacional a medida que crecen, sin necesidad de duplicar proporcionalmente los recursos, esto permite ampliar cobertura sin elevar significativamente los costos fijos.

2.5.2. Implementación de tecnologías digitales para mejorar la gestión de recursos y la eficiencia operativa en el sector.

La digitalización ha sido un catalizador fundamental para mejorar la eficiencia operativa en startups quiteñas, herramientas como sistemas de reservas *online, apps* móviles de control operativo, pagos digitales o CRM para el seguimiento del cliente, permiten maximizar la productividad y reducir tareas administrativas.

Estas tecnologías no solo optimizan procesos internos, sino que también mejoran la experiencia del cliente, facilitando la fidelización y generando una ventaja competitiva clave en un mercado como el de Quito, donde la inmediatez y la confiabilidad son prioritarias.

2.5.3. Evaluación de indicadores clave de rendimiento en la operación de startups de mantenimiento en Quito.

El uso de indicadores clave (KPIs) como tiempo de respuesta, nivel de satisfacción del cliente, costo por adquisición o tasa de recurrencia permite a las startups ajustar sus procesos y tomar decisiones basadas en datos reales. Esta evaluación constante forma parte de una gestión eficiente de recursos.

Las *startups* que miden y actúan con base en estos indicadores logran mantener bajo control sus costos y mejorar su eficiencia operativa, lo que se traduce en una mayor escalabilidad y capacidad para responder ante la demanda cambiante del mercado quiteño.

2.6. Gestión de recursos en una *startup* de mantenimiento del hogar.

2.6.1. Métodos de optimización de recursos para maximizar la eficiencia operativa en el sector de mantenimiento del hogar.

A nivel interno, una *startup* puede aplicar principios de eficiencia como la calendarización de visitas por zonas geográficas, la compra planificada de materiales

o la automatización de tareas repetitivas (como la emisión de facturas o la confirmación de citas), estas acciones reducen costos y tiempos, permitiendo una operación más rentable y profesional.

2.6.2. Administración eficiente de recursos y materiales en las startups de mantenimiento.

La administración del equipo técnico y el control del stock de materiales son pilares de la gestión eficiente, contratar técnicos capacitados bajo esquemas flexibles, realizar seguimiento del rendimiento individual y asegurar el acceso a insumos esenciales sin desperdicio son prácticas clave para sostener la operación sin interrupciones, asimismo, el uso de software para controlar turnos, rutas y niveles de inventario permite a la *startup* operar con mayor precisión y previsión.

2.6.3. Adaptación de la estructura organizativa y procesos operativos para superar los desafíos iniciales y mantener la sostenibilidad del negocio.

Una estructura organizacional liviana pero funcional permite a las startups responder mejor a los desafíos de las primeras etapas. Esto puede incluir la subcontratación de ciertos servicios, la gestión en red del personal operativo y la división de tareas administrativas entre socios.

La adaptabilidad se traduce también en la capacidad de revisar y ajustar procesos internos con base en resultados medibles. Esta flexibilidad, combinada con la implementación de metodologías ágiles, facilita la sostenibilidad sin necesidad de grandes inversiones de capital.

CAPÍTULO III.

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación.

Descriptiva: Este estudio se clasifica como descriptivo, ya que su objetivo principal es identificar, describir y analizar las características clave de la implementación del Modelo *Lean Canvas* en *startups* de servicios de mantenimiento en el hogar en Quito, se busca caracterizar cómo las herramientas y estrategias utilizadas impactan en la escalabilidad y crecimiento de la *startup*.

3.1.1. Según la manipulación de las variables.

No experimental: Este estudio es de tipo no experimental, ya que no manipula activamente las variables involucradas, sino que observa cómo el Modelo *Lean Canvas* influye en el proceso de creación y escalabilidad de la startup en su contexto real, no se realiza un control de las variables, sino que se lleva a cabo un análisis de la situación tal como se presenta en la práctica.

3.1.2. Según el tiempo de duración.

Transversal: La investigación será de tipo transversal, ya que se llevará a cabo en un periodo específico (durante el segundo semestre de 2025) y se analizará la aplicación del Modelo *Lean Canvas* en el corto plazo, sin realizar un seguimiento a largo plazo de los emprendedores.

3.2. Enfoque.

Mixto: El enfoque de la investigación será mixto, combinando tanto técnicas cualitativas como cuantitativas para proporcionar una visión integral del impacto del Modelo *Lean Canvas* en las startups de servicios de mantenimiento en el hogar.

3.3. Herramientas metodológicas.

Estudio de viabilidad de mercado: Este método permitirá analizar las condiciones del mercado en el que las *startups* de servicios de mantenimiento en el hogar operan, evaluando la viabilidad de su modelo de negocio, a través de este estudio se obtendrán datos sobre las tendencias del mercado, la competencia y las oportunidades para el crecimiento.

Gestión estratégica: Este método se empleará para analizar las estrategias utilizadas en la implementación del Modelo *Lean Canvas*, ayudando a identificar los factores clave que contribuyen al éxito o fracaso de la *startup*, la gestión estratégica también permitiría situar la análisis en cómo optimizar los recursos y ajustar el modelo de negocio al objeto de optimizar la escalabilidad de este.

3.4. Técnicas

Encuesta: Con el objeto de extraer datos cuantitativos sobre la valoración que tiene los emprendedores acerca de la utilidad del Modelo *Lean Canvas* en la gestión de su negocio.

Entrevista: Con el objeto de extraer información cualitativa más detallada en lo relativo a experiencias, dificultades y valoraciones por parte de los emprendedores sobre la implementación del modelo.

3.5. Estudios iniciales

A continuación, se presenta los pasos que se seguirán durante el estudio, organizada en cuatro pasos que permiten analizar de manera clara y precisa el efecto de la implementación del modelo de negocio *Lean Canvas* en los emprendimientos de Quito, esta estructura parte de una definición conceptual, seguida de la identificación de las dimensiones clave del modelo, los indicadores específicos que permiten evaluar su impacto y, finalmente, los instrumentos seleccionados para la recolección de información.

Tabla 1. Matriz operacionalización de variable

Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento

Paso 1 Efecto de la implementación de un modelo de negocio estructurado (como el *Lean Canvas*) en el desarrollo y escalabilidad de emprendimientos en Quito. Variables • Implementación de modelo de negocio: Uso de herramientas y metodologías para estructurar el negocio, como el Lean Canvas, para definir claramente la propuesta de valor, los canales de distribución, los recursos clave, entre otros. • Desarrollo y escalabilidad de emprendimientos: El proceso mediante el cual un emprendimiento pasa de una etapa inicial a un crecimiento estable, con capacidad de adaptarse a mayores demandas, ya sea aumentando su alcance o mejorando sus recursos.	Paso 2 • ¿Quiero entender cómo la implementación de un modelo de negocio estructurado, como el Lean Canvas, influye en la viabilidad y sostenibilidad de los emprendimientos en Quito? Paso 3 • ¿Qué manifestaciones se reconocen en el éxito y crecimiento de los emprendimientos como consecuencia de la implementación del modelo de negocio Lean Canvas? Paso 4 Dimensión La manifestación de la implementación del modelo de negocio Lean Canvas en los emprendimientos podemos observarlo en las siguientes dimensiones: • Estrategias de negocio • Gestión de recursos • Escalabilidad y sostenibilidad	El impacto de la implementación del Lean Canvas en la dimensión estrategia de los emprendimientos en Quito, podemos visualizarlo en: • Claridad en la propuesta de valor, evidenciada por la retroalimentación de los clientes. • Mejora en la toma de decisiones estratégicas, reflejada en los resultados de ventas y eficiencia operativa. El impacto de la implementación del *Lean Canvas* en la gestión de recursos se observa en: • Utilización eficiente de recursos financieros, medida por la capacidad de cubrir costos y generar ganancias. • Optimización de los recursos humanos, lo comprobamos observando la productividad y de la retención del talento. El impacto en la escalabilidad y sostenibilidad de los emprendimientos lo podemos observar en: • Crecimiento de la base de clientes, medido por la retención y adquisición de nuevos clientes. • Incremento de rentabilidad, lo evidenciamos mediante márgenes de ganancias sostenibles a largo plazo.	Dimensión Estratégica • Encuestas. • Entrevista a expertos. Dimensión Gestión de Recursos • Encuestas a emprendedores. Dimensión Escalabilidad y Sostenibilidad • Observación directa. • Análisis de datos y rentabilidad.

Por consiguiente, se definió el criterio de inclusión y exclusión con el propósito de conseguir un muestreo ideal a partir de impartido previamente en el documento y definir los parámetros para encontrar emprendedores y personas con las características ideales para la entrevista y las encuestas mencionadas también previamente.

Tabla 2. Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de Inclusión	Criterios de Exclusión

1. Emprendedores o personas con interés en negocios de servicios.	1. Negocios no relacionados con servicios.
2. Emprendedores con empresas en etapa inicial y media, o con experiencia en negocios.	2. Negocios grandes o con más de 5 años de existencia.
3. Personas dispuestas a participar en el estudio, con conocimientos o interés en metodologías como el Lean Canvas.	3. Personas sin conocimientos o interés en modelos de negocio o metodologías ágiles.
4. Personas que comprendan y hablen español.	4. Personas que no comprendan o no hablen español.
5. Emprendedores ubicados en el área geográfica de Quito.	5. Personas fuera de Quito.
6. Emprendedores con al menos una idea o plan de negocio en cualquier etapa.	6. Personas sin ninguna idea o interés en emprender.
7. Emprendedores dispuestos a compartir experiencias, retos y aprendizajes sobre su emprendimiento.	7. Personas que no estén dispuestas a compartir sus experiencias o participar activamente en la investigación.
8. Emprendedores que hayan identificado un problema o necesidad en el mercado que busquen resolver con su servicio.	8. Emprendedores cuyo negocio no esté basado en resolver una necesidad clara del mercado.

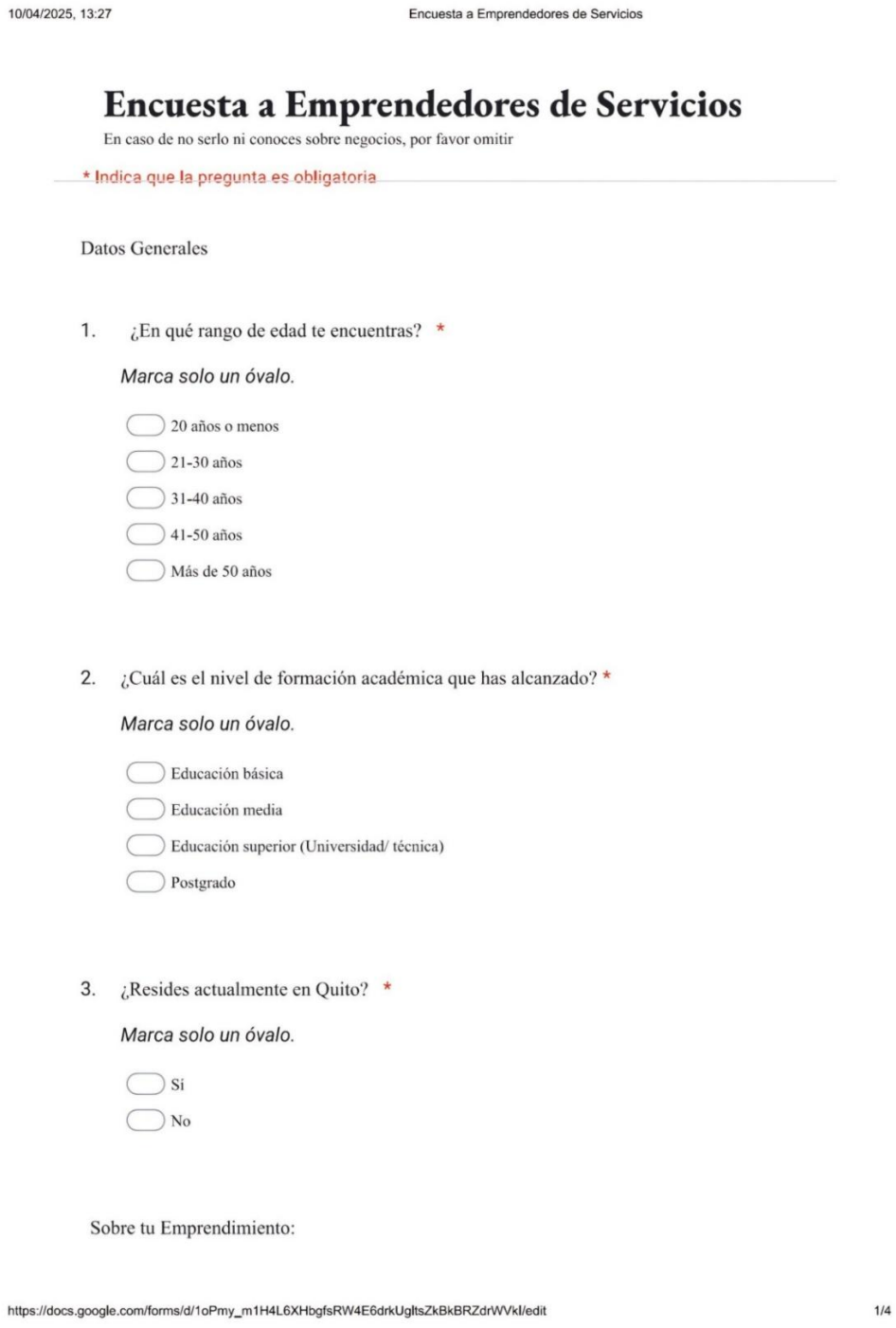
Dado que es improbable acceder directamente a emprendedores con el mismo modelo de negocio en el sector, el muestreo será no probabilístico, basado en un enfoque convencional y deliberado, esto implicará seleccionar a emprendedores de startups que ya estén utilizando el Modelo Lean Canvas o que estén familiarizados con metodologías similares para adaptar sus experiencias al contexto ecuatoriano.

Tabla 3. Muestreo

Población	**Método de Muestreo**	**Tamaño de la Muestra**	**Características de la Muestra**
Emprendedores de servicios en Quito	Muestreo por Conveniencia o Juicio	Aproximadamente 30-50 participantes	Emprendedores con interés o experiencia en negocios de servicios, ubicados en Quito y dispuestos a participar en el estudio.
Emprendedores con negocios en etapa inicial o media, o con interés en Lean Canvas.	Muestreo por Conveniencia o Juicio.	Aproximadamente 30-50 participantes.	Emprendedores en etapas iniciales o medias, con ideas de negocio, en proceso de formación o con experiencia previa, dispuestos a ser entrevistados o responder encuestas.
Personas interesadas en emprender o aprender sobre metodologías ágiles.	Muestreo por Conveniencia o Juicio.	Aproximadamente 30-50 participantes.	Personas interesadas en emprender o conocer más sobre modelos de negocio ágiles como el Lean Canvas, abiertas a encuestas.
Entrevistados a expertos sobre financiamiento	Muestreo por Juicio o Conveniencia.	1entrevista	Entrevistado, con conocimiento sobre financiamiento y apoyo a emprendedores en Quito, dispuesto a participar en una entrevista.

3.6. Desarrollo

Para el desarrollo se optó por hacer encuestas a emprendedores de servicio y una entrevista a la cooperativa Nueva Esperanza quienes accedieron a la petición de comentarnos sobre sus facilidades para emprendedores de Quito específicamente ya que la empresa opera también en otros lugares del Ecuador.



10/04/2025, 13:27 Encuesta a Emprendedores de Servicios

Encuesta a Emprendedores de Servicios

En caso de no serlo ni conoces sobre negocios, por favor omitir

* Indica que la pregunta es obligatoria

Datos Generales

1. ¿En qué rango de edad te encuentras? *

Marca solo un óvalo.

- 20 años o menos
- 21-30 años
- 31-40 años
- 41-50 años
- Más de 50 años

2. ¿Cuál es el nivel de formación académica que has alcanzado? *

Marca solo un óvalo.

- Educación básica
- Educación media
- Educación superior (Universidad/ técnica)
- Postgrado

3. ¿Resides actualmente en Quito? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

Sobre tu Emprendimiento:

https://docs.google.com/forms/d/1oPmy_m1H4L6XHbgfsRW4E6drkUgltsZkBkBRZdrWVkI/edit 1/4

Figura 1. Primer hoja de preguntas a emprendedores.

4. ¿Tu emprendimiento está relacionado con servicio de mantenimiento? *

Marca solo un óvalo.

- ◯ Sí, de mantenimiento
- ◯ Sí, de otro tipo de servicio

5. ¿En qué etapa se encuentra tu emprendimiento? *

Marca solo un óvalo.

- ◯ Idea o plan de negocio
- ◯ Etapa inicial (menos de 1 año)
- ◯ Etapa media (1-3 años)
- ◯ Etapa avanzada (más de 3 años)

6. ¿Tienes actualmente clientes para tu negocio? *

Marca solo un óvalo.

- ◯ Sí, de forma recurrente
- ◯ Sí, pero de manera ocasional
- ◯ No

Conocimiento y Uso del Modelo Lean Canvas

7. ¿Has oído hablar del Modelo Lean Canvas? *

Marca solo un óvalo.

- ◯ Sí
- ◯ No

Figura 2. Segunda hoja de preguntas a emprendedores.

12. ¿Has buscado apoyo en entidades de financiamiento o asesoría para emprendedores en Quito? *

Marca solo un óvalo.

- ◯ Sí
- ◯ No

13. Si respondiste "Sí", ¿qué tipo de apoyo has recibido?

Marca solo un óvalo.

- ◯ Financiamiento
- ◯ Asesoría empresarial
- ◯ Contactos o networking
- ◯ Otros: _____

14. ***¿Cuáles consideras que son los principales obstáculos para el crecimiento de tu negocio?*** *(Selecciona hasta 2 opciones)* *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- ☐ Falta de financiamiento
- ☐ Falta de clientes
- ☐ Falta de conocimiento sobre modelos de negocio
- ☐ Dificultades en la gestión de recursos
- ☐ Competencia del mercado

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

Figura 3. Tercer hoja de pregunta a emprendedores.

CAPITULO IV.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis de resultados

Tanto las encuestas como la entrevista se lograron realizar de manera exitosa, y ambos resultados se encuentran por completo en el ANEXO A dentro de un documento compartido. Dicho esto, realizaremos el análisis de resultados iniciando con las encuestas.

4.1.1. Encuesta:

Pregunta 1: ¿En qué rango de edad te encuentras?

Tabla 4. Rango de edad

Rango de edad	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
20 años o menos	3	8.6%
21 – 30 años	6	17.1%
31 – 40 años	9	27.7%
41 – 50 años	14	40%
Más de 50 años	3	8.6%

La mayoría de los emprendedores encuestados se sitúan en el rango de 41 a 50 años, lo que representa una población madura y con mayor probabilidad de contar con experiencia en negocios, sin embargo, también existe una representación joven significativa, lo que indica interés generacional en el emprendimiento y en metodologías como *Lean Canvas.*

Pregunta 2: ¿Cuál es el nivel de formación académica que ha alcanzado?

Tabla 5. Formación académica

Formación académica	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Educación básica	2	5.7%
Educación media	11	31.4%
Educación superior	22	62.9%
Postgrado	0	0%

El 62.9% de los encuestados posee educación superior, lo cual favorece la comprensión y aplicación de modelos de negocio como *Lean Canvas*, facilitando la toma de decisiones estratégicas para el desarrollo de sus startups.

Pregunta 3: ¿Resides actualmente en Quito?

Tabla 6. Residencia en Quito

Reside en Quito	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	28	80%
No	7	20%

La mayoría reside en Quito, lo cual coincide con la idea de centrarse en las startups locales y adecuar el análisis al contexto del espacio geográfico planteado en la investigación.

Pregunta 4: ¿Tu emprendimiento está relacionado con el servicio de mantenimiento?

Tabla 7. Tipo de servicio

Servicios	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Mantenimiento	10	28.6%
Otros	25	71.4%

Aunque el enfoque del estudio está en startups de mantenimiento, es relevante notar que todos los participantes pertenecen al sector servicios, esto valida la importancia de generalizar el uso de *Lean Canvas* dentro del ecosistema emprendedor de servicios.

Pregunta 5: ¿En qué etapa se encuentra tu emprendimiento?

Tabla 8. Etapa de emprendimiento

Etapa de emprendimiento	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Idea o plan de negocio	8	22.9%
Etapa inicial	6	17.1%
Etapa media	9	25.7%
Etapa avanzada	12	34.3%

La mayoría se encuentra en etapas media y avanzada. Esto muestra un grupo con cierto nivel de consolidación, pero también representa una oportunidad para analizar cómo *Lean Canvas* puede adaptarse tanto a *startups* nacientes como en crecimiento.

Pregunta 6: ¿Tienes actualmente clientes para tu negocio?

Tabla 9. Clientes actuales

Clientes actuales	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Recurrentes	16	45.7%
Ocasionales	12	34.3%
Inexistentes	7	20%

Aunque predomina la clientela recurrente, más del 50% indica tener clientes ocasionales o inexistentes, lo cual refleja una inestabilidad comercial que podría beneficiarse de la validación de modelos mediante *Lean Canvas*.

Pregunta 7: ¿Has oído hablar del Modelo *Lean Canvas*?

Tabla 10. Conocimiento de *Lean Canvas*

Conocimiento de *Lean Canvas*	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	11	31.4%
No	24	68.6%

Existe un desconocimiento mayoritario del modelo *Lean Canvas*, lo que sugiere una gran oportunidad para capacitar a los emprendedores en esta herramienta clave mediante el presente estudio.

Pregunta 8: Si respondiste ¨Si¨, ¿has aplicado el Modelo *Lean Canvas* en tu negocio?

Tabla 11. Aplicación de *Lean Canvas*

Aplicación de *Lean Canvas*	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Total	3	10.3%
Parcial	5	17.2%
No	21	72.4%

Solo el 27.5% ha utilizado esta herramienta, de los cuales muy pocos lo han hecho en su totalidad, lo cual complementa el dato anterior de desconocimiento y fortalece la necesidad de formación.

¿Crees que el *Lean Canvas* podría ayudar a estructurar mejor tu negocio?

Tabla 12. *Lean Canvas* en estructura en negocio

Mejora de estructura	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	17	48.6%
No	0	0%
Tal Vez	18	51.4%

Aunque nadie descartó el valor del *Lean Canvas*, muchos emprendedores aún dudan de su impacto, probablemente por desconocimiento o falta de aplicación práctica.

Pregunta 10: ¿Tienes acceso a recursos financieros para tu negocio?

Tabla 13. Acceso a recursos

Acceso a recursos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	16	45.7%
No	10	28.6%
En busca de	9	25.7%

Más del 50% de los emprendedores no accede de forma directa a recursos lo que conlleva un serio detrimento a su desarrollo, que hace todavía más evidente la importancia de modelos ágiles para optimizar los recursos disponibles.

Pregunta 11: ¿Cómo financias actualmente tu emprendimiento?

Tabla 14. Fuente de financiamiento

Financiamiento	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Capital propio	24	68.6%
Préstamos o financiamiento externo	7	20%
Inversión de terceros	3	8.6%
Otros	1	2.9%

La mayoría se autofinancia, lo cual, si bien demuestra compromiso, también puede limitar su crecimiento, es fundamental visibilizar oportunidades de financiamiento externo.

Pregunta 12: ¿Has buscado apoyo en entidades de financiamiento o asesoría para emprendedores en Quito?

Tabla 15. Apoyo de entidades

Apoyo recibido	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	9	25.7%
No	26	74.3%

Una mayoría no ha buscado apoyo institucional, posiblemente por desconocimiento o falta de confianza, lo cual limita su acceso a asesorías clave y financiamiento.

Pregunta 13: Si respondiste ¨Si¨, ¿qué tipo de apoyo has recibido?

Tabla 16. Tipo de apoyo recibido

Tipo de apoyo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Financiamiento	9	60%
Asesoría empresarial	1	6.7%
Contactos o *Networking*	2	13.3%
Otros	3	20%

Los que accedieron a entidades obtuvieron principalmente financiamiento, lo que indica que estos espacios sí pueden brindar apoyo efectivo, pero están siendo subutilizados.

Pregunta 14: ¿Cuáles consideras que son los principales obstáculos para el crecimiento de tu negocio?

Tabla 17. Obstáculos principales

Obstáculos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Financiamiento	15	26.8%
Clientes	9	16.1%
Conocimiento	14	25%
Gestión de recursos	6	10.7%
Competencia en el mercado	12	21.4%

Los mayores retos son el financiamiento y el conocimiento, ambos aspectos que pueden abordarse con herramientas como *Lean Canvas*, que clarifican el modelo de negocio y pueden abrir puertas a inversión.

4.1.2. Entrevista a cooperativa Nueva Esperanza.

La presente entrevista fue realizada en el marco de una investigación sobre el ecosistema emprendedor en Quito, el objetivo fue conocer las opciones de financiamiento disponibles, los requisitos y obstáculos que enfrentan los emprendedores, y el rol de las entidades financieras en el impulso de los negocios emergentes.

Entidad entrevistada: Cooperativa Nueva Esperanza

Tiempo de operación: 17 años en Chimborazo, 3 años en Quito

Área de enfoque: Microcréditos, créditos productivos y asociativos

Programa destacado: Mujer Esperanza (créditos especiales para mujeres emprendedoras)

La cooperativa ofrece varias modalidades de financiamiento, siendo el microcrédito la principal herramienta dirigida a pequeños negocios y emprendimientos, además, cuentan con créditos orientados a asociaciones y sectores productivos, lo que permite mayor flexibilidad dependiendo del tipo de actividad económica.

En cuanto a los emprendimientos de servicios, se los considera aptos para microcrédito siempre que cuenten con un RUC y estén formalizados. La cooperativa no distingue por sector económico específico, sino por la capacidad de pago y la actividad registrada del solicitante.

Entre los requisitos más importantes que menciona la entidad se encuentran:

- Cédula de identidad y papeleta de votación

- Planilla de servicio básico actualizada
- Análisis de capacidad de pago
- Garantía personal (aval o garante) si no se cuenta con patrimonio propio

Además, se enfatiza en que el crédito debe ser sostenible para el solicitante, evitando el sobreendeudamiento, el análisis de capacidad de pago es fundamental y se adapta según el tipo de negocio y sus ingresos proyectados.

La cooperativa muestra apertura a apoyar emprendimientos en fase inicial, siempre que demuestren sostenibilidad en su proyecto, para ello, pueden presentar su idea o modelo de negocio como base para la evaluación, la entidad también ofrece asesoramiento y capacitación financiera a quienes necesiten estructurar mejor su solicitud o entender los riesgos del endeudamiento.

Según la entrevistada, uno de los desafíos más grandes para los emprendedores es la falta de apoyo y acompañamiento. Muchas personas inician sus negocios solas, lo cual incrementa el riesgo de fracaso. En particular, se menciona que:

- La falta de conocimientos sobre el mercado o sobre finanzas genera problemas posteriores.
- Emprendimientos sin redes de apoyo tienen mayor dificultad para crecer.
- La falta de garantías patrimoniales puede limitar el acceso a montos mayores

Para enfrentar esto, la cooperativa impulsa proyectos como Mujer Esperanza, que ofrece condiciones más accesibles a mujeres emprendedoras.

Desde la perspectiva de la cooperativa, los factores clave para que un emprendimiento pueda acceder a financiamiento son:

- Conocer el mercado al que se quiere ingresar, evitando la saturación.

- Capacitación constante, incluso en negocios aparentemente simples.
- Formalización del negocio, al menos mediante un RUC.
- Trabajo en comunidad, apalancarse en redes y asociaciones para fortalecer capacidades.

Se distingue que muchos proyectos emprendedores no llegan a buen puerto no por una deficiencia económica de entrada o por la falta de recursos, sino por una ignorancia supina del contexto donde se desarrollan. La Cooperativa Nueva Esperanza se ofrece como una opción válida y vecina a muchos emprendedores de las startups de Quito y que buscan alternativas de financiamiento, su esfuerzo en el apoyo comunitario, en la inclusión financiera, la asesoría a medida les permite generar oportunidades para quienes arrancan sus negocios, si bien, las personas se encuentran en un contexto de vulnerabilidad o exclusión del sistema financiero tradicional.

El acceso a microcréditos está condicionado principalmente a la capacidad de pago y al compromiso del solicitante. Sin embargo, la cooperativa demuestra flexibilidad y voluntad de apoyar nuevas ideas, especialmente si se acompañan de formación y planificación.

4.2. Interpretación y discusión de resultados

Los resultados obtenidos permiten identificar patrones clave que confirman la importancia de la implementación del modelo *Lean Canvas* en startups de servicios en Quito, especialmente en el sector de mantenimiento del hogar. A nivel micro, meso y macro, los datos revelan una serie de desafíos y oportunidades que refuerzan la relevancia de esta herramienta estratégica.

La mayoría de los participantes tiene entre 31 y 50 años y posee educación superior, lo que denota un perfil con potencial de adaptación y aprendizaje de nuevas metodologías, sin embargo, el desconocimiento general del modelo *Lean Canvas* (68.6%) y su baja aplicación

(solo 10.3% de forma completa) evidencian una importante brecha formativa dentro del ecosistema emprendedor.

La mayoría de los emprendedores autofinancia sus negocios (68.6%) y más del 50% declara no tener acceso a recursos suficientes o estar en búsqueda de ellos, esto, sumado al hecho de que los principales obstáculos identificados fueron el financiamiento (26.8%) y el desconocimiento (25%), muestra un entorno poco estructurado y con limitadas oportunidades de crecimiento sostenido.

A pesar del limitado conocimiento, el 48.6% considera que *Lean Canvas* puede mejorar la estructura de su emprendimiento, y el 51.4% lo considera una posibilidad, esto sugiere una percepción positiva y abre el camino para promover su implementación con mayor profundidad, su utilidad potencial se vincula especialmente a aquellos en etapa de idea o media, que representan casi el 50% de la muestra.

La entrevista con la Cooperativa Nueva Esperanza aporta una perspectiva complementaria: aunque existen opciones de financiamiento como microcréditos, el acceso está limitado por la falta de planificación, garantías y conocimiento del mercado, la cooperativa enfatiza que muchos negocios fracasan no por falta de capital, sino por ausencia de una estructura sólida, justamente lo que busca ofrecer el *Lean Canvas*.

Además, iniciativas como "Mujer Esperanza", que buscan apoyar con condiciones preferenciales a mujeres emprendedoras, revelan que hay interés institucional por fomentar el emprendimiento, pero hace falta difusión, orientación y confianza.

Los resultados obtenidos respaldan la hipótesis de que la implementación del Modelo Lean Canvas es una estrategia eficaz para mejorar la gestión de recursos, y su bajo uso actual no se debe a falta de aplicabilidad, sino a una ausencia de formación y visibilización, por tanto, se justifica plenamente promover esta metodología desde un enfoque integral, que combine capacitación, acompañamiento y financiamiento estratégico.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos, se evidencia que uno de los principales factores que limita el crecimiento de las startups virtuales de mantenimiento del hogar en Quito es el desconocimiento generalizado del modelo *Lean Canvas*. Aunque más del 48 % de los encuestados considera que esta herramienta podría mejorar la estructura de sus negocios, su implementación completa es muy baja, lo que refleja una brecha formativa significativa.

Este hallazgo revela una oportunidad clara de intervención en términos de capacitación y acompañamiento metodológico, además, la dependencia casi exclusiva del capital propio como fuente de financiamiento, junto con la escasa vinculación con entidades de apoyo, sugiere que el ecosistema emprendedor local carece de articulación estratégica entre actores clave.

No obstante, la entrevista a la Cooperativa Nueva Esperanza confirma que existen alternativas de financiamiento viables, pero que no están siendo aprovechadas por falta de planificación o desconocimiento, el interés por parte de los emprendedores, combinado con la necesidad urgente de estructurar sus modelos de negocio, posiciona al *Lean Canvas* como una herramienta potencialmente transformadora para impulsar la sostenibilidad, eficiencia y expansión de este tipo de emprendimientos en el contexto digital de Quito.

Considerando lo anterior, se recomienda incorporar procesos de formación práctica en el uso del modelo *Lean Canvas* dentro de espacios accesibles para emprendedores, como ferias de emprendimiento, programas municipales o cursos ofrecidos por instituciones educativas técnicas y superiores.

Esto permitiría mejorar la estructura de negocios emergentes desde sus primeras etapas, facilitando su validación y sostenibilidad, asimismo, se sugiere que entidades financieras como cooperativas o bancos creen líneas de apoyo específicas para

emprendimientos que presenten modelos de negocio estructurados con *Lean Canvas*, evaluando no solo el capital disponible sino también la claridad y viabilidad de la propuesta.

También sería recomendable consolidar las redes de cooperación entre agentes del ecosistema, estableciendo redes de mentores y asesoría, así como el acceso a las herramientas digitales que faciliten la administración de los recursos desde una perspectiva institucional, de modo que incorporar estas metodologías en la formación educativa permitiría a las futuras emprendedoras adquirir habilidades clave desde el momento de sus estudios podríamos reducir significativamente los niveles de informalidad, improvisación y fracaso en los emprendimientos de servicios. Por último, y para muy llegado, se recomienda dar continuidad a investigaciones similares en otros sectores o regiones del país, para así incrementar el nivel de alcance de dichos hallazgos y, además, contribuir con una cultura emprendedora más fuerte y estratégica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ahora, I. T., & Ahora, I. T. (2023, diciembre 20). Proyecto: Desarrollo de aplicaciones web para análisis de riesgos en hogares inteligentes con ecosistemas IoT. IT Ahora. https://itahora.com/2023/12/20/proyecto-desarrollo-de-aplicaciones-web-para-analisis-de-riesgos-en-hogares-inteligentes-con-ecosistemas-iot/

Bergman, B., Renbarger, M., Russell, M., Stokes, S., Persaud, V., & Gálvez, C. (2023, diciembre 18). Las tendencias tecnológicas que marcarán 2024 según el capital riesgo. Business Insider España. https://www.businessinsider.es/tecnologia/tendencias-tecnologicas-marcaran-2024-capital-riesgo-1349389

Cote, J., Cote, J., & Cote, J. (2024, diciembre 5). David Ortiz: El visionario que transformó una empresa familiar en un gigante tecnológico con más de un millón de clientes. El País América Colombia. https://elpais.com/america-colombia/branded/los-lideres-de-colombia/2024-12-05/david-ortiz-el-visionario-que-transformo-una-empresa-familiar-en-un-gigante-tecnologico-con-mas-de-un-millon-de-clientes.html

Consuman. (2024, febrero 19). Tendencias en mantenimiento para 2024: Qué depara el futuro próximo en la gestión de activos. https://consuman.com/tendencias-mantenimiento-2024/

Da Col, D. (2024, octubre 15). Lean Canvas: Diseñando un modelo de negocios que funcione. Vixerant. https://vixerant.com/lean-canvas-disenando-un-modelo-de-negocios-que-funcione/

El modelo Lean Canvas para startups - FasterCapital. (s.f.). FasterCapital. https://fastercapital.com/es/contenido/El-modelo-Lean-Canvas-para-startups.html

El proceso del Design Thinking: Los pasos principales para desarrollarlo. (s.f.). Conexión ESAN. https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-proceso-del-design-thinking-los-pasos-principales-para-desarrollarlo/

Gobierno del Ecuador (Gob.Ec). (2020, diciembre). Boletín Multipropósito TIC 2020. Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2020/202012_Boletin_Multiproposito_Tics.pdf

Gregorio, H. G. A. (2020). Implementación de Lean Canvas para mejorar los modelos de negocio de una universidad en Tarma. Repositorio Institucional de la Universidad Ricardo Palma. https://repositorio.urp.edu.pe/entities/publication/6733369f-ccc7-4913-ae34-e17eca3a7378

Hernández, M. (2023). Gestión eficiente de recursos en startups: Un enfoque integral. Editorial Empresarial. https://editorialempresarial.com/gestion-recursos-startups

Johanna, S. B. E., & Ávila, L. (2015). Ventajas del Modelo de Negocios «Lean Canvas» en comparación con el plan de negocios tradicional en el Distrito Metropolitano de Quito. https://uprepositorio.upacifico.edu.ec/handle/123456789/251

Lewin, J. E., Lewin, J. E., & Lewin, J. E. (2025, febrero 13). Olivia White, experta de McKinsey: “Sin inversión en productividad, América Latina seguirá estancada”. El País América. https://elpais.com/america/foro-economico-caf-wip/2025-02-13/olivia-white-experta-de-mckinsey-sin-inversion-en-productividad-america-latina-seguira-estancada.html

López, V. (2023). La administración eficiente de recursos en startups de tecnología: Un análisis del modelo Lean Canvas. Instituto de Investigación Empresarial. https://institutoinvestigacionempresarial.com/administracion-recursos-startups

Mendoza, L. (2024). Modelos de negocio en startups tecnológicas: Lean Canvas y su aplicación práctica. Editorial Empresarial. https://editorialempresarial.com/modelos-negocio-startups

Miro. (s.f.). Lean Canvas: Qué es y cómo utilizarlo para la planificación estratégica. https://miro.com/es/planificacion-estrategica/que-es-lean-canvas/

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.

Prendho. (2024, octubre 30). Incremento de startups en Ecuador: Lo que debes saber. https://prendho.com/incremento-de-startups-en-ecuador-lo-que-debes-sabe/

Quiroz, G. (2024, octubre 24). Quito, en transición al envejecimiento. El Comercio. https://www.elcomercio.com/opinion/editorial/quito-en-transicion-al-envejecimiento.html

Ramírez, S. R. (2023, octubre 25). Lean Canvas: La herramienta para validar tu modelo de negocio. Economía TIC. https://economiatic.com/startups/early-stage/lean-canvas-startups

Rafael, R. C., & Ramón, R. G. (2020, julio 30). Aplicación del enfoque Lean Startup y metodologías ágiles para la gestión de proyectos en entornos innovadores. Universidad de Oviedo. https://digibuo.uniovi.es/dspace/handle/10651/56222

Rendón, M. (2024, noviembre 28). Cadena SER. Cadena SER. https://cadenaser.com/comunitat-valenciana/2024/11/28/muevete-rapido-y-rompe-cosas-radio-villena/

Rodríguez, A. (2024). Transformación digital y su impacto en el sector servicios en Ecuador. Gestión Empresarial, 45(1), 78-85. https://doi.org/10.1097/ge.2024.025

Saavedra, L. (2023, septiembre 25). Nuevo reporte de la industria VC en Ecuador revela que las inversiones aumentaron un 56% en 2022. StartupsLatam. https://startupslatam.com/nuevo-reporte-de-la-industria-vc-en-ecuador-revela-que-las-inversiones-aumentaron-un-56-en-2022/

Singh, R. (2024, febrero 25). Aplicaciones de servicios para el hogar bajo demanda: La próxima gran tendencia. Richestsoft. https://richestsoft.com/es/blog/on-demand-home-services-apps-the-upcoming-big-trend/

Torres, F., & González, S. (2022). Tendencias en el uso de aplicaciones móviles en el sector de servicios en Ecuador. Revista de Innovación Tecnológica, 11(3), 22-30. https://doi.org/10.1234/rdit.2022.033

Zurdo, J. P., & Zurdo, J. P. (2024a, noviembre 11). Hola, vengo del futuro (de las ‘startups’). El País. https://elpais.com/economia/horizonte-4-0/2024-11-11/hola-vengo-del-futuro-de-las-startups.html

Zurdo, J. P., & Zurdo, J. P. (2024b, noviembre 29). ‘Startups’ contra las brechas digital, social y territorial. El País. https://elpais.com/economia/especial-rsc/2024-11-29/startups-contra-las-brechas-digital-social-y-territorial.html

ANEXO A: Resultados de encuestas y entrevista.

Plan te titulación entregables

ANEXO B: Entregable Lean Canvas.

Problema

El examen de las startups de servicios de mantenimiento del hogar en Quito da cuenta de tres problemas principales que le impiden escalar, pero también, que les resta eficiencia y capacidad operativa para prestar un servicio que dé lugar a la sostenibilidad de la empresa; en primer lugar, la escasez de financiación les imposibilita invertir y trabajar en la mejora de plataformas digitales, pero también en la preparación de su personal, lo que mermará su capacidad de escalar, en segundo lugar, la escasa y mal gestionada administración de recursos: que va desde el tiempo hasta el personal y la financiación, que impactan de manera negativa la escalabilidad de estas startups y que van afectando, a medida que la escala va creciendo, la sostenibilidad a largo plazo, finalmente, las startups enfrentan una baja visibilidad en el mercado, lo que reduce su capacidad para optimizar el flujo de trabajo y maximizar la productividad, aspectos cruciales para competir en un entorno cada vez más digitalizado (Ramírez, 2023).

Segmentos de Clientes

La propuesta está dirigida a dos segmentos principales. Por un lado, los emprendedores que gestionan startups virtuales de mantenimiento del hogar en Quito, quienes son el público objetivo directo del modelo Lean Canvas, ya que enfrentan desafíos relacionados con recursos financieros limitados y la necesidad de modelos de negocio sostenibles que les permitan gestionar eficientemente su capital humano y financiero (Johanna & Ávila, 2015). Por otro lado, se encuentran los usuarios finales, es decir, personas que conservan su vivienda de propiedad, o arrendadores que requieren el servicio de mantenimiento puesto que tienen la capacidad de disfrutar de una mejor calidad y acceso a los servicios de mantenimiento del hogar gracias a la optimización en la gestión de recursos de las startups.

Propuesta de Valor

La propuesta de valor para las startups de mantenimiento del hogar en quito está centrada en la optimización de los recursos por medio de la digitalización, esto se traduce en el uso de plataformas virtuales que reducen costos operativos, mejoran la eficiencia del personal y permiten escalar servicios de manera controlada.

También se propone la disponibilidad de herramientas de financiación que fortalezcan la inversión en las fases iniciales, permitiendo a las empresas desarrollar sus operaciones desde el inicio y el modelo *Lean Canvas*, al dar claridad al hecho de gestionar sus costes, ingresos y recursos, así como las fuentes de financiación que sostienen la sostenibilidad empresarial en el tiempo (Da Col, 2024).

Solución

La solución se apoya en una plataforma digital que gestiona de forma eficiente las gestiones de los recursos clave (materiales, temporales y personales) y, al mismo tiempo, la generación de la financiación por préstamos, las inversiones y el *crowdfunding*, también se debe implementar un programa de formación en el uso del modelo *Lean Canvas* para los emprendedores, que trata de ayudarles a gestionar de forma más eficiente sus recursos, así como mejorar la gestión de sus finanzas y maximizar sus ingresos incrementando poco los costes (Mendoza, 2024).

Canales

Para alcanzar a los clientes y hacer crecer la startup, se plantea el uso de varios canales clave:

- **Plataforma digital y página web:** Como medio principal para ofrecer servicios de mantenimiento del hogar de manera accesible y eficiente.
- **Redes sociales y marketing digital:** Para promover los servicios, fortalecer la presencia de marca y atraer a una base sólida de clientes.

- **Programas de financiamiento y asesoría:** Mediante alianzas con entidades bancarias, fondos de inversión o cooperativas, que brinden apoyo financiero para el crecimiento de la startup.

Fuentes de Ingresos

Las principales fuentes de ingresos para las startups de mantenimiento del hogar incluyen:

- **Modelo de ingresos por comisiones:** Las empresas obtienen ingresos por cada servicio de mantenimiento completado, lo que incentiva una oferta de alta calidad.
- **Suscripciones o membresías:** Que permiten a los usuarios acceder a servicios continuos de mantenimiento, brindando estabilidad financiera.
- **Alianzas estratégicas:** Con plataformas de pago o servicios de seguros para el hogar, diversificando las fuentes de ingresos y ampliando el alcance de la startup.

  Además, se contemplan fuentes externas de financiamiento, como inversiones de ángeles inversionistas, fondos de capital riesgo enfocados en startups tecnológicas y subvenciones para innovación tecnológica (Saavedra, 2023).

Estructura de Costos

La estructura de costos incluye los siguientes elementos clave:

- **Desarrollo y mantenimiento de la plataforma digital:** Cubriendo tanto su creación inicial como las actualizaciones necesarias para mejorar la experiencia del usuario.
- **Capacitación del personal:** Asegurando que todos los colaboradores puedan utilizar eficientemente la plataforma y aplicar buenas prácticas en sus tareas.
- **Costos operativos:** Como salarios, adquisición de materiales, licencias de software y equipos de soporte técnico.

- **Marketing y adquisición de clientes:** Mediante estrategias de publicidad digital y gestión de redes sociales para aumentar la visibilidad de la startup.

Métricas Clave

Para evaluar el impacto de la administración de recursos y el financiamiento en la eficiencia operativa de las startups, se monitorearán las siguientes métricas:

- **Relación costos operativos-ingresos:** Que permitirá evaluar la eficiencia financiera.
- **Cantidad de servicios realizados y su rentabilidad:** Indicador de la capacidad operativa y eficiencia de las startups.
- **Tasa de retención de clientes:** Que reflejará el grado de satisfacción de los usuarios y su fidelidad.
- **Tiempo de respuesta y eficiencia en la entrega de servicios:** Que permitirá medir la rapidez con la que las startups atienden la demanda del mercado (Hernández, 2023).

Ventaja Competitiva Injusta

La ventaja competitiva de las startups se encuentra en su potencial de explotar el modelo Lean Canvas de gestión de recursos y de fuentes de financiación, a la que hay que añadir el aprovechamiento estratégico de las plataformas digitales. Las startups son capaces de operar con una ventaja de costes y eficiencia frente a la competencia tradicional. A su vez, esto se ve amplificado por la formación continua en gestión empresarial, ya que las startups son capaces de adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado (Bergman et al., 2023).

CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD

TESA

La Dirección de Titulación, certifica que el trabajo final presentado por **PEÑAHERRERA SALTOS CAMILA**, ha sido sometido a un análisis de similitud mediante la herramienta Turnitin.

El resultado obtenido refleja un **4%** de similitud, porcentaje que se encuentra dentro de los parámetros establecidos por el Instituto Superior Tecnológico San Antonio – TESA, cumpliendo con los criterios de originalidad y autenticidad académica exigidos.

Quito,02 de junio del 2025

DIRECCIÓN TITULACIÓN

Pablo Heredia