

# UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



## FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL.

### CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tema:** “Nivel de aplicación de modelos de negocios basados en la cadena de valor e innovación en las MIPYMES y empresas creadas en la provincia del Carchi, y aprovechamiento de oportunidades y ventajas competitivas”

Trabajo de titulación previa la obtención del  
título de Ingeniero en Administración de  
Empresas y Marketing

**AUTORES:** Arteaga Moreno Angel David

Charfuelan Chalacan Luis Romario

**TUTOR:** Msc. Urresta Yépez Fernando Ramiro

**Tulcán, 2019**

## CERTIFICADO JURADO EXAMINADOR

Certificamos que el estudiante Arteaga Moreno Angel David con el número de cédula 0401868930 ha elaborado el trabajo de titulación: “Nivel de aplicación de modelos de negocios basados en la cadena de valor e innovación en las MIPYMES y empresas creadas en la provincia del Carchi, y aprovechamiento de oportunidades y ventajas competitivas”

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el Reglamento de Titulación, Sustentación e Incorporación de la UPEC, por lo tanto, autorizamos la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

f.....

Urresta Yépez Ramiro Fernando, Msc

**TUTOR**

f.....

Malquín Vera Sonia Marilú, Msc.

**LECTOR**

Tulcán, 30 de julio de 2019

## CERTIFICADO JURADO EXAMINADOR

Certificamos que el estudiante Charfuelan Chalacan Luis Romario con el número de cédula 0401768361 ha elaborado el trabajo de titulación: “Nivel de aplicación de modelos de negocios basados en la cadena de valor e innovación en las MIPYMES y empresas creadas en la provincia del Carchi, y aprovechamiento de oportunidades y ventajas competitivas”

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el Reglamento de Titulación, Sustentación e Incorporación de la UPEC, por lo tanto, autorizamos la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

f.....

Urresta Yépez Ramiro Fernando, Msc

**TUTOR**

f.....

Malquín Vera Sonia Marilú, Msc.

**LECTOR**

Tulcán, 30 de julio de 2019

## **AUTORÍA DE TRABAJO**

El presente trabajo de titulación constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniero de la Facultad de Comercio Internacional Integración Administración y Economía Empresarial.

Yo, Arteaga Moreno Angel David con cédula 0401868930 declaro: que la investigación es absolutamente original, autentica, personal. Los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

f.....  


Arteaga Moreno Angel David

**AUTOR**

Tulcán, 30 de julio de 2019

## **AUTORÍA DE TRABAJO**

El presente trabajo de titulación constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniero de la Facultad de Comercio Internacional Integración Administración y Economía Empresarial.

Yo, Charfuelan Chalacan Luis Romario con cédula de identidad número 0401768361 declaro: que la investigación es absolutamente original, autentica, personal. Los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.



f.....


Charfuelan Chalacan Luis Romario

**AUTOR**

Tulcán, 30 de julio de 2019

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Arteaga Moreno Angel David declaro ser autor/a de los criterios emitidos en el trabajo de investigación: “Nivel de aplicación de modelos de negocios basados en la cadena de valor e innovación en las MIPYMES y empresas creadas en la provincia del Carchi, y aprovechamiento de oportunidades y ventajas competitivas” y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

f.....

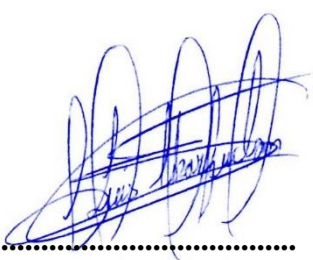
Arteaga Moreno Angel David

**AUTOR**

Tulcán, 30 de julio de 2019

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Charfuelan Chalacan Luis Romario declaro ser autor/a de los criterios emitidos en el trabajo de investigación: “Nivel de aplicación de modelos de negocios basados en la cadena de valor e innovación en las MIPYMES y empresas creadas en la provincia del Carchi, y aprovechamiento de oportunidades y ventajas competitivas” y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.



f.....

Charfuelan Chalacan Luis Romario

**AUTOR**

Tulcán, 30 de julio de 2019

## **AGRADECIMIENTO**

Me agradezco a mí mismo por haber soportado durante cinco años en tan prestigiosa alma máter, la cual me ha acogido entre sus brazos disfrazados de aulas, cada día, cada clase, con el firme objetivo de producir profesionales de alta calidad.

Agradezco a mis maestros, quienes forjaron en el salón de clase a un grupo de jóvenes ansiosos de saltar al mundo laboral, aportando una visión creativa pero teórica a cada uno de nosotros acerca de lo que nos espera en la siguiente etapa de nuestras vidas.

Finalmente, doy gracias a mi tutor y lector de trabajo final de grado ya que, debido a sus guías y percepciones, hemos logrado culminar al fin el informe y de una vez por todas, graduarnos.

Arteaga Moreno Angel David



## **DEDICATORIA**

Todo el esfuerzo materializado en este informe se lo dedico a mis padres a manera de reciprocidad por tantos años de educación, afecto y compromiso que han invertido en mí, sacándome siempre adelante a pesar de los traspies presentes y pasados.

Para mí, no hubiera sido posible sobrevivir durante todo este tiempo sin las reuniones sociales, es por ello que dedico este trabajo a mis compañeros(as) y amigos(as) con quienes he compartido momentos de alegría y tristeza, de soberbia y lealtad pero que al fin y al cabo formaron parte de una época muy importante de mi vida, y aunque cada uno tome nuevos rumbos, para siempre van a quedar los recuerdos y las fotos de la universidad.

Arteaga Moreno Angel David

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a Dios por darme lo más importante que puede tener una persona, la cual es mi salud.

Gracias a mis padres: Luis y Maria, que estuvieron ahí en todo el transcurso de mi carrera estudiantil, por ser mis principales motores para cumplir mis sueños, por darme la vida y estar a mi lado siempre.

Por ultimo a mis amigos y compañeros, que me dieron alegrías y apoyo incondicional en muchos momentos de desesperación y desanimo.

Charfuelan Chalacan Luis Romario

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo lo dedico a Dios, por ser motivador y luz de esperanza.

A mis padres, por darme su apoyo incondicional, tanto emocional como financiero, por guiarme por el buen camino, enseñarme de que para lograr algo en la vida. es necesario esforzarse.

A mi hermana, por estar siempre a mi lado, dándome apoyo moral y siendo parte fundamental de todo este gran logro.

Por último, a mi sobrino, que me motiva a seguir adelante siempre.

Charfuelan Chalacan Luis Romario

## ÍNDICE

RESUMEN .....	16
ABSTRACT .....	17
INTRODUCCIÓN .....	18
I. PROBLEMA .....	19
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	19
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	20
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	20
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	21
1.4.1. Objetivo General .....	21
1.4.2. Objetivos Específicos .....	21
1.4.3. Preguntas de Investigación .....	22
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	23
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	23
2.2. MARCO TEÓRICO .....	25
2.2.1 Modelos de negocios. ....	25
2.2.2 El modelo Canvas .....	25
2.2.3 Cadena de valor. ....	28
2.2.4 Emprendimiento. ....	30
2.2.5 Innovación. ....	30
2.2.5 MiPyMes. ....	32
2.2.6 Ventajas competitivas. ....	33
III. METODOLOGÍA .....	35
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO .....	35
3.1.1 Enfoque. ....	35
3.1.2 Tipo de Investigación. ....	35
3.1.2.1 <i>Descriptiva</i> . ....	35
3.1.2.2 <i>Exploratoria</i> . ....	36
3.1.2.3 <i>De Campo</i> . ....	36
3.2. IDEA A DEFENDER .....	36
3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	37

3.4. MÉTODOS UTILIZADOS .....	38
3.4.1    Método deductivo.....	38
3.4.2    Análisis estadístico.....	38
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	42
4.1 RESULTADOS.....	42
4.2    DISCUSIÓN.....	63
V.    CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	80
5.1    CONCLUSIONES .....	80
5.2    RECOMENDACIONES .....	83
VI REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	86
VII ANEXOS .....	89

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio.....	28
Figura 2. Alternativas con las cuales se identifican las MIPYMES en recepción de materia prima.....	42
Figura 3. MIPYMES que calculan el costo de producción unitario de un bien o servicio.....	43
Figura 4. Nivel de tecnología/maquinaria industrial aplicada en procesos de las MIPYMES.	44
Figura 5. Monitoreo de procesos dentro de las empresas.....	45
Figura 6. Actividades con las que se identifican las empresas para producir. ....	45
Figura 7. Crecimiento del ingreso de las MIPYMES en función al año anterior.....	46
Figura 8. Periodos de oferta de promociones o descuentos.....	47
Figura 9. Medios por los cuales venden las empresas.....	48
Figura 10. Aplicación de canales de distribución.....	48
Figura 11. Medios publicitarios para hacer propaganda.....	49
Figura 12. MIPYMES que tienen definido su segmento de mercado. ....	50
Figura 13. Porcentaje de ganancia que aplican las empresas por un bien o servicio. ....	51
Figura 14. Aplicación de planes para cobrar y pagar deudas. ....	52
Figura 15. Asociaciones clave que poseen las empresas.....	52
Figura 16. Factores de diferenciación en función de la competencia.....	53
Figura 17. Aplicación de programas de atención al cliente.....	54
Figura 18. Aplicación de estrategias para fidelizar clientes. ....	55

Figura 19. Tipos de innovación en productos, introducidos durante el 2017–2018.....	55
Figura 20. Actividades desarrolladas por las empresas para mejorar innovaciones en bienes o servicios durante 2017–2018.....	56
Figura 21. Actividades de las MIPYMEs para mejorar procesos durante el 2017–2018.....	57
Figura 22. Fuentes de financiamiento que aportaron a las actividades de innovación.....	58
Figura 23. Razones que motivaron al desarrollo de actividades de innovación durante el 2017–2018.....	58
Figura 24. Empresas que están estructurando actualmente un nuevo plan de Marketing.....	59
Figura 25. Objetivos que persigue el plan de Marketing.....	60
Figura 26. Emprendimiento en la adquisición de propiedad intelectual durante 2017-2018... ..	61
Figura 27. Métodos de propiedad intelectual que las empresas han utilizado para mejorar. ...	62
Figura 28. Aplicación de misión, visión y objetivos empresariales.....	62
Figura 29. Aprovechamiento de ventaja competitiva en diferenciación.....	76
Figura 30. Aprovechamiento de ventaja competitiva en costos.....	78
Figura 31. Aprovechamiento de ventaja competitiva en enfoque.....	79
Figura 32. Distribución de MIPYMEs en el Charchi, según actividad.....	112

### **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Definición y Operacionalización de variables.....	37
Tabla 2. Número de empresas encuestadas por sector.....	41
Tabla 3. Relación que existe entre modelos de negocios y cadena de valor.....	66
Tabla 4. Nivel de aplicación de Modelos de Negocios basados en Cadena de Valor, según actividad económica principal.....	68
Tabla 5. Relación que existe entre modelos de negocios e innovación.....	73
Tabla 6. Preguntas en las que efectúa innovación.....	75
Tabla 7. Número de innovaciones durante los dos últimos años según Actividad Económica Principal.....	75
Tabla 8. Modelo de calificación de aprovechamiento de ventajas competitivas.....	76
Tabla 9. Nivel de aprovechamiento de ventajas competitivas, según actividad económica principal.....	112
Tabla 10. Número de empresas encuestadas por tipo.....	113

## ÍNDICE DE ANEXOS.

Anexo 1. Formato de encuesta de Cadena de Valor e Innovación. ....	89
Anexo 2. Formato de Entrevista. ....	93
Anexo 3. Resultados de entrevistas a Sector Transporte de Carga. ....	95
Anexo 4. Resultados de entrevistas a Sector Transporte de Pasajeros. ....	96
Anexo 5. Resultados de entrevistas a Sector Hotelero. ....	98
Anexo 6. Resultados de entrevistas a Sector Industrial Lácteo. ....	100
Anexo 7. Resultados de entrevistas a Sector Comercial. ....	102
Anexo 8. Resultados de entrevistas a Sector Productivo. ....	105
Anexo 9. Resultados de entrevistas a Sector Financiero. ....	107
Anexo 10. Resultados de entrevistas a Sector Restaurantes. ....	108
Anexo 11. Resultados de entrevistas a Sector Otros. ....	110
Anexo 12. Nivel de aprovechamiento de ventajas competitivas, según actividad económica principal. ....	112
Anexo 13. Actividad económica principal según la ubicación. ....	112
Anexo 14. Número de empresas encuestadas por tipo. ....	113

## RESUMEN

El presente trabajo mide el nivel de aplicación de modelos de negocio basados en la cadena de valor e innovación que les permita aprovechar oportunidades y ventajas competitivas a las MIPYMES creadas en la provincia del Carchi, utilizando un enfoque mixto, con uso de técnicas como la encuesta, pero también un análisis cualitativo sobre la situación actual de las empresas encuestadas, es decir, medimos el nivel de aplicación de modelos de negocio basados tanto en la cadena de valor como en innovación, utilizando tablas de contingencia, y finalmente analizamos como influye en el aprovechamiento de ventajas competitivas basándonos en las entrevistas, obteniendo como resultados principales que las empresas financieras creadas en la provincia son las que obtuvieron el mejor puntaje en cada una de las variables de estudio y además los sectores de transporte de carga y transporte de pasajeros poseen más problemas para establecer ventajas competitivas, esto se debe a las restricciones administrativas o la manera tradicional de administración, la ley de transporte que establece precios estandarizados para cada ruta de transporte; mientras que los sectores: hotelero, industrial lácteo y productivo, obtuvieron calificaciones buenas, es decir que sus modelos de negocio si se basan en la cadena de valor e innovación y trabajan en la mejora sus procedimientos, generando moderadas ventajas competitivas; y finalmente, los sectores: comercial, restaurantes y otros (servicios), los cuales obtuvieron calificaciones regulares, por lo general son negocios administrados por un solo propietario con educación media, con número reducido de trabajadores o incluso el dueño es quien trabaja, esto dificulta el manejo de los procesos y por ende no permite aprovechar ventajas competitivas, finalmente como conclusiones generales, obtuvimos que los enfoques de cadena de valor e innovación aplicados al modelo de negocio se basan en la creación de valor para el cliente generando ganancia para la empresa, finalmente, obtuvimos una relación de la cadena de valor con la generación de la ventaja competitiva basada en reducción de costos, mientras que la innovación se enfoca a las ventajas competitivas en diferenciación y enfoque.

**Palabras clave:** modelo de negocio, cadena de valor, innovación



## **ABSTRACT**

This investigation measures the level of application of business models based on the value chain and innovation that allows them to exploit opportunities and competitive advantages to MIPYMES created in the province of Carchi, using a mixed focus, using techniques such as the survey, but also a subjective analysis of the current situation of the companies surveyed, that is, we measure the level of application of business models based on both the value chain and innovation, using contingency tables, and finally we analyze how it influences the exploitation of competitive advantages based on the interviews, obtaining as main results that the financial companies created in the province are those that obtained the best score in each of the study variables and also the freight transport and passenger transport sectors have more problems to establish competitive advantages, this is due to administrative restrictions or the traditional way of administration, the transport law that establishes standardized prices for each transport route; while the sectors: hotel, industrial dairy and productive, obtained good grades, that is, their business models are based on the value chain and innovation and work on improving their procedures, generating strong competitive advantages; and finally, the sectors: commercial, restaurants and others (services), which obtained regular qualifications, are usually businesses administrated by a single owner with a secondary education, with a small number of workers or even the owner works, this makes it difficult to manage processes and therefore does not allow to exploit competitive advantages, finally, as general conclusions, we obtained that the value chain and innovation applied to the business model are based on the creation of value for the client generating profit for the company, finally, we obtained a relationship of the value chain with the generation of competitive advantage based on cost reduction, while innovation focuses on competitive advantages in differentiation and focus.

**Key words:** business model, value chain, innovation

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación es necesaria para los emprendedores y dueños de MIPYMES del Carchi, provincia que se ubica al norte del país, sirviendo como zona fronteriza entre Ecuador y Colombia, dichas personas manejan diariamente sus negocios y mueven económicamente a diferentes sectores, las empresas localizadas en la frontera, cumplen un papel importante para dinamizar la economía de la población. Nuestra investigación tiene como principal objetivo obtener información en cuanto al nivel de aplicación de modelos de negocios, basados en la cadena de valor e innovación en las MIPYMES y empresas creadas en la provincia del Carchi, que les permita aprovechar ventajas competitivas.

Cada empresa tiene implementado su propio modelo de negocios, ya sea basado en cadena de valor e innovación o no, pero nuestra principal labor es buscar como lo aplican en su diario funcionar dentro de la organización, los métodos que tienen para tratar con sus clientes, la efectividad de sus procesos y sobre todo su competitividad.

La investigación se realizó en toda la provincia del Carchi, distribuida en los seis cantones, en cada cantón se recolectó información en base a dos encuestas estructuradas y una entrevista a las MIPYMES, de acuerdo a las variables de investigación. Esto permitió recolectar datos importantes de diferentes problemas y desventajas que tienen las empresas del Carchi al realizar sus funciones, el empirismo de los propietarios tiene un peso crítico a la hora de generar una administración eficiente en el caso de algunos sectores como el de restaurantes o comercial, y es esa la causa principal de que no exista un buen manejo de la cadena de valor o la implementación de la innovación. Tomando en cuenta la escasa información existente de modelos de negocio dentro de la provincia, se ha visto satisfactorio llevar a cabo esta investigación con el propósito de medirla, pero añadiéndole otros factores tales como; la innovación y la cadena de valor para dar un contexto más significativo al análisis respectivo.

El desconocimiento de estrategias innovadoras, la falta de financiamiento, la administración tradicional, frenan de manera sustancial las actividades de mejora dentro de los negocios y empresas del Carchi, es por ello que la presente investigación servirá como referente para futuras investigaciones. Los temas sobre cadena de valor o innovación están tomados en cuenta para emprender un negocio, pero se debe entender también que dentro de las empresas que ya están creadas, es factible implementar un buen modelo de negocio que se origine en la cadena de valor e innovación, el cual permita aprovechar ventajas competitivas tomando como eje principal la satisfacción del cliente.

## **I. PROBLEMA**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el Carchi los emprendimientos tienen un alto nivel de importancia, estos dinamizan la economía en el sector. Muchos emprendimientos, no son sostenibles en el tiempo, específicamente en su parte administrativa y gestión de recursos, lo que impide la formación de microempresas estables. Es probable que uno de sus problemas, sea el limitado conocimiento que tienen muchos de los propietarios de emprendimientos que inician sus actividades productivas y comerciales.

Existe en Tulcán organismos como el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) y también el Gobierno Provincial del Carchi, son instituciones que trabajan en temas de emprendimiento, pero el problema se da cuando estas capacitaciones son deficientes en el momento que las personas que acuden tienen diferentes niveles académicos y de formación.

El inadecuado manejo de las capacitaciones a los diferentes tipos de emprendedores de las microempresas ocasiona una deficiente comprensión de los temas que corresponden al crecimiento organizacional y en la competitividad, por el hecho de tener diferente nivel de conocimiento por parte de emprendedores y dueños de negocios. Esta deficiente comprensión implica que los capacitados no cuenten con las herramientas suficientes para poder emprender nuevas ideas, o asegurar el crecimiento continuo en sus negocios.

La innovación en los emprendimientos es un tema de actualidad y cada día aparecen más organizaciones muy competitivas, es por ello que las MIPYMES de la provincia no elaboran sus modelos de negocios porque a criterio de los emprendedores sin conocimiento, es un gasto de recursos, los cuales se pueden invertir en más materia prima, por ejemplo.

Las empresas de la provincia del Carchi cesan su crecimiento por la auto implantación de barreras, en primer lugar, está el limitado interés para participar en programas de capacitación, en segundo lugar, el uso de herramientas tradicionales para realizar sus actividades comerciales, en tercer lugar, por no potenciar sus actividades con una mejor especialización en procesos, estrategias e innovaciones capaces de generar competitividad y finalmente el temor a lo desconocido. El desempleo según datos del INEC ha disminuido en un 4,4% en el 2017, y un factor visible de que esto ocurra, es el bajo crecimiento de las empresas, disminuyendo la capacidad de contratar personal técnico actualizado.

La cultura es un aspecto sumamente importante de cualquier sociedad y al estar hablando del Carchi encontramos una diferencia natural con otras provincias, tanto en el clima como en las actividades económicas desarrolladas.

Según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia del Carchi (2015) del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia del Carchi.

La temperatura oscila entre 4°C y 24°C y la define como una provincia dedicada a la obtención de leche y cultivo de papa con 8% y 26% respectivamente a la producción nacional, pero con una tendencia hacia actividades de Transporte, Comercio, Construcción y Administración Pública, cuya producción aporta menos del 2% a la producción nacional. (p.183)

Según datos del INEC (2016) en el Ecuador hasta el año 2016.

Se determinaron 843745 empresas que comprenden unidades económicas que registran algunas de las siguientes condiciones: Ventas al SRI, personal afiliado en el IESS, perteneciendo al RISE pagaron impuestos sobre ingresos al SRI. Considerando esto, solamente el 1,3% de la población de empresas pertenece al Carchi obteniendo una cantidad de 10969 empresas, ha esta cantidad se le debe de restar las grandes empresas que no son objeto de estudio. Al reducir esto y considerando la poca información que se posee de las MiPymes hace difícil su identificación y localización. (p.14)

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el nivel de aplicación de modelos de negocios basados en la cadena de valor e innovación en las MIPYMES y empresas creadas en la Provincia del Carchi, y aprovechamiento de oportunidades y ventajas competitivas?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación es necesaria para los emprendedores y autores de negocios considerados como MIPYMES de la provincia del Carchi, la misma que se ubica al norte del país, sirviendo como paso fronterizo para el Ecuador, dichas personas mueven económicamente este sector y manejan diariamente sus negocios, pero cuando lo hacen empíricamente existe mayor probabilidad de fracaso. Se debe a que, aprovechan ventajas competitivas insatisfactoriamente, por desconocimiento de diversas herramientas como la cadena de valor o la innovación.

Se puede decir que el nivel de conocimientos influye en el desarrollo de los emprendimientos y por tanto en la generación de microempresas, porque no se usó los procesos adecuados de enseñanza para una población que tiene diferentes niveles de conocimientos educativos, a través de este estudio se pretende determinar los factores que tienen una mayor influencia con respecto a las mejoras y sostenibilidad de modelos de negocios, cadena de valor e innovación, con el aprovechamiento de ventajas competitivas.

Por otra parte, en cuanto a su alcance, esta investigación será un referente para emprendimientos y microempresas, porque contribuye al levantamiento de información nueva, que sea confiable para posteriores resultados bien encaminados. Al tener como tópico un tema moderno y de interés social como es la aplicación de modelos de negocio basados en cadena de valor e innovación en microempresas, las cuales que cada vez son más, se podrá decir que también es conveniente conocer la razón de que un alto número de emprendimientos cae al mantener poca ventaja competitiva.

No se han generado investigaciones de este tipo, que busque el nivel de conocimiento de los emprendedores y su incidencia en el manejo de las microempresas, es por esta razón, que éste trabajo va enfocado a identificar el peso que tienen los modelos de negocios basados en cadena de valor e innovación con estándares bajos y la realidad que viven las MIPYMES creadas en la provincia del Carchi.

## **1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Objetivo General**

Analizar el nivel de aplicación de modelos de negocios basados en cadena de valor e innovación en las MIPYMES y empresas creadas en la Provincia del Carchi, y aprovechamiento de oportunidades y ventajas competitivas.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Sustentar teóricamente las variables de investigación: Modelos de negocio, cadena de valor, innovación y ventajas competitivas.
- Diagnosticar las MIPYMES y empresas creadas en la Provincia del Carchi, en cuanto a las variables: Modelos de negocio basado en cadena de valor, modelos de negocio basado en innovación y ventajas competitivas.

- Analizar y discutir los resultados obtenidos de la investigación.

### **1.4.3. Preguntas de Investigación**

- ¿Cómo se relacionan teóricamente los modelos de negocios, cadena de valor, innovación y las ventajas competitivas?
- ¿Hay una relacionan entre modelos de negocios, cadena de valor e innovación con la generación de ventajas competitivas en las MIPYMES y empresas creadas en la Provincia del Carchi?
- ¿Existen empresas que tengan modelos de negocios basados en la cadena de valor y cuál sería su nivel de aplicación?
- ¿Existen empresas que tengan modelos de negocios basados en la innovación y cuál sería su nivel de aplicación?

## II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para esta sección se tomó trabajos elaborados con anterioridad que contribuyen al tema de investigación que se realizara.

El primer antecedente es una tesis, realizada por William Homero Morillo Quemág (2014) en donde se desarrolló un análisis para:

“Determinar el grado de conocimientos de los emprendedores, y como estos contribuyen al desarrollo de las microempresas apoyadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial del Carchi”.

Lo que pretende esta investigación es el aumento de competencias con apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincia del Carchi, en donde se identifica el emprendimiento como un crecimiento productivo y desarrollo de las microempresas en la provincia del Carchi. Además, identifica los diferentes problemas que se presentan en los emprendimientos, algunos de ellos son: el poco conocimiento que poseen las personas en el desarrollo de los procesos, la inexistencia de capacitadores especializados en emprendimiento en el GAD provincial del Carchi, siendo este un aspecto importante para la comprensión efectiva de los temas referentes a emprendimiento.

Como segundo antecedente de investigación es una tesis, elaborada por Gloria Carmen Puetate Puetate (2013) la cual se elaboró para:

“Determinar cómo afecta el conocimiento sobre comercio electrónico al desarrollo comercial de las Pequeñas y Medianas empresas en la ciudad de Tulcán”.

En esta investigación se analiza el uso de la información, comunicación y del comercio electrónico en las pequeñas y medianas empresas del cantón Tulcán; para conocer la utilidad de su aplicación en la actividad económica. Como resultados se encontraron datos relevantes donde muestran que el talento humano no ha recibido capacitaciones en el uso de TIC's, impidiendo el desarrollo de las MIPYMES. Esto demuestra que la falta de conocimientos relacionados a la utilización de los equipos tecnológicos por parte de emprendedores impida el desarrollo de las empresas, con costos elevados, escasa optimización de tiempo, y además provoca un menor alcance para llegar a los clientes.

El tercer antecedente es de una tesis elaborada por Daniel Arturo Bejarano Bolaños & Julio Cesar Mendieta Solís (2012), en la que se buscó:

“Analizar como incide la carencia estructural en las microempresas de la ciudad de Milagro, a través de un estudio de mercado, e impulsar la permanencia y desarrollo competitivo en el mercado”.

Esta investigación se pretende dar a conocer el desarrollo comercial del cantón milagro, fortaleciendo el sector microempresarial a través de asesorías administrativas, así se podría incrementar la productividad del microempresario, obteniendo rentabilidad, permanencias y ventajas competitivas en el mercado. Además, como instrumento de comparación es de gran ayuda este documento debido a que en milagro en los últimos años se ha notado un crecimiento microempresarial pero que no es el esperado, por la forma desordenada y empírica que se utiliza para la implementación de las MIPYMES. Esto tiene una gran similitud con el área en la que nos encontramos en cuestiones de preparación y capacitación a las personas emprendedoras, ocasionando una mala administración.

Como último antecedente tenemos un estudio realizado por Víctor Molina, Sandra López & Verónica Casio (2015), en donde se busca:

Proponer una solución que particularice las preguntas acerca de aspectos financieros del Modelo de Negocio según el sector de la economía a que pertenece el empresario que pretende diseñar (o evaluar) su Modelo según CANVAS o según el Modelo Nacional de Competitividad para Micro y Pequeñas Empresas, mismos que actualmente son utilizados para evaluación dentro de las convocatorias del INADEM y las del Fondo de Innovación Tecnológica del CONACYT. (p. 3)

El problema general que se aborda en Modelos de Negocio se fundamenta en que ellos se han estructurado y por tanto se analizan, desde una perspectiva estática que no tiene en cuenta las particularidades propias que los diferencian según el sector de la economía a que pertenece la empresa.

En contraste las Pymes utilizan modelos de negocios mayoritariamente con el modelo canvas, en nuestra localidad al no tener una debida preparación en modelos de negocios esto es bastante escaso, y se podría considerar que en algunas instituciones realizan sus actividades intuitivamente.



## 2.2. MARCO TEÓRICO

### 2.2.1 Modelos de negocios.

El modelo de negocios hace hincapié en el modo de como una organización actúa estratégicamente para la creación, captura y distribución de valor, en la elaboración de productos y/o servicios para sus clientes, en el sector o lugar en donde opera, considerando todo esto obtendrá ingresos y el cliente logrará satisfacer su necesidad.

Osterwalder (2012) señala que un modelo de negocios “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. El modelo de negocio se divide en nueve módulos básicos que cubren las cuatro áreas principales: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica” (p.14).

### 2.2.2 El modelo Canvas

Es una herramienta muy fácil de usar en la confección de modelos de negocios, esta fue desarrollada por Alexander Osterwalder, ahí se puede presentar la forma de como las empresas crean, entregan y capturan valor. Para desarrollar todo esto es necesario conocer las fortalezas y debilidades de una empresa, y el funcionamiento actual de la misma. Permite producir un modelo negocios viable, no solo económico, también las actividades que se realizan.

Osterwalder (2012) plantea que Canvas es un lienzo que permite la rápida evaluación de una idea. Se compone de nueve bloques:

1. **Segmentos de mercado.** El cliente en cualquier modelo de negocios, es el más importante y con él puede sobrevivir durante mucho tiempo, es posible aumentar su satisfacción teniendo en cuenta necesidades, comportamientos y atributos comunes. Estos pueden ser grupos pequeños o grandes, y además se los clasifica según su importancia. Luego de tener una clasificación clara, se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento que permita reconocer las necesidades del cliente objetivo. (p. 20)
2. **Propuestas de valor.** Factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los

requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. (p. 22)

**3. Canales.** De comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Estos puntos son importantes por su contacto y experiencia que se expresa con el cliente. Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos.
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa. (p. 26)

**4. Relaciones con clientes.** La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva). (p. 28)

**5. Fuentes de ingresos.** Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si se responde bien a esta pregunta se puede obtener diferentes precios para cada segmento de mercado, como: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad. (p. 30)

**6. Recursos clave.** Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes.

Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave. (p. 34)

- 7. Actividades clave.** Son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio. (p. 36)
- 8. Asociaciones clave.** Las empresas tienen asociaciones claves por diferentes razones que les permiten afianzar sus modelos de negocios, estar asociado con otras empresas les permite, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:
  1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
  2. **Coopetición:** asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
  3. **Joint ventures:** (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios
  4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros. (p. 38)
- 9. Estructura de costes.** Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros. (p. 41)

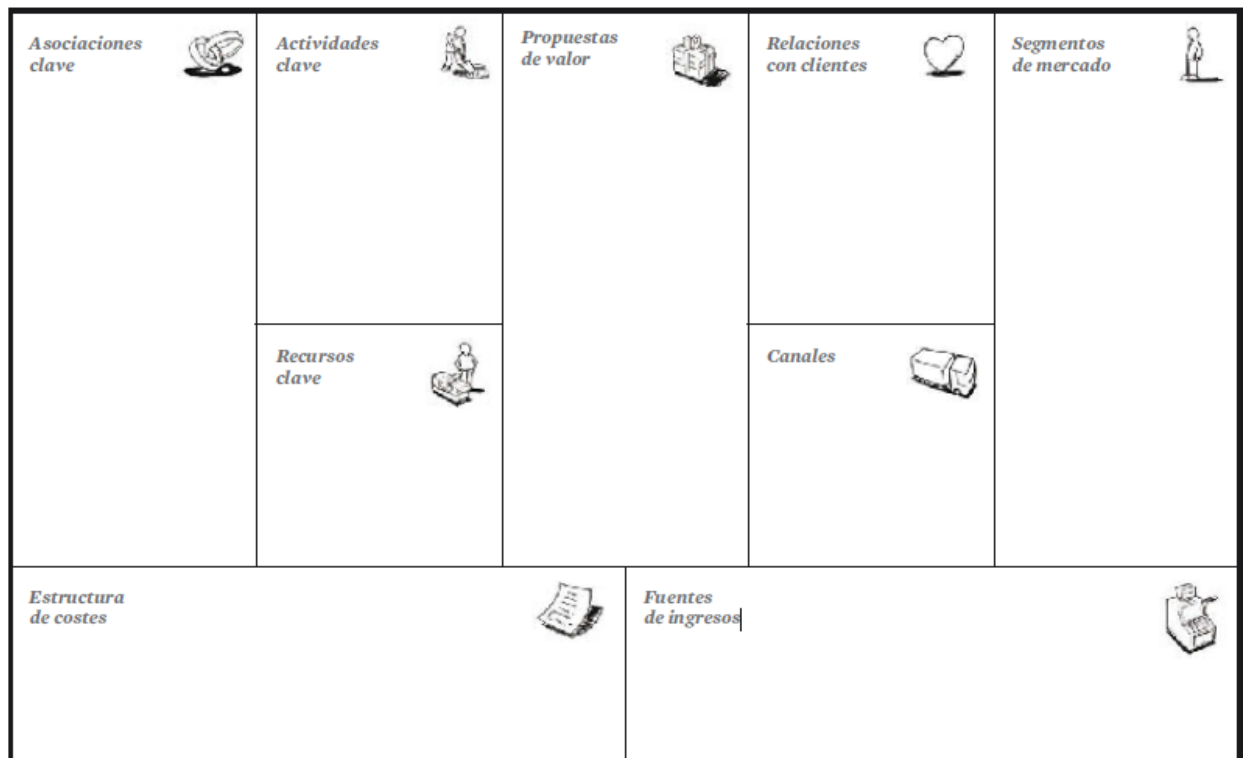


Figura 1. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio.

### 2.2.3 Cadena de valor.

Es una herramienta que permite ver las acciones que se generan dentro de la empresa, y así buscar ventajas en las actividades que se realizan.

Según Porter (2012) La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen.

**Margen:** Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

**Actividades de Valor:** Son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos:

**Actividades Primarias:** Son las participantes en la creación del producto, su venta y entrega al consumidor, así como la asistencia después de la venta.

Las actividades primarias del negocio, se encuentran conformadas por:

- a. **Logística de entrada:** Conformada por las actividades de recepción, almacenaje, manipulación de materiales, inventarios, vehículos, devoluciones, entre otros.

- b. Operaciones:** Compuesta por la transformación del producto final (mecanizado, montaje, etiquetado, mantenimiento, verificación y operaciones de instalación).
- c. Logística de salida:** Constituida por la distribución del producto acabado (almacenaje de mercancías acabadas, manejo de materiales, vehículos de reparto, pedidos y programación).
- d. Marketing y ventas:** Integra las actividades involucradas en la inducción y fácil adquisición de los productos (publicidad, fuerza de ventas, cuotas, selección de canales, relaciones canal, precios).
- e. Servicio:** Constituida por aquellas actividades que tratan de mantener y aumentar el valor del producto después de la venta (instalación, reparación entrenamiento, suministro de repuestos y ajuste del producto). (p.89)

Las categorías anteriores son indispensables para lograr la ventaja competitiva en las diversas industrias. La logística de entrada y salida es la más importante para un distribuidor. Para una empresa de servicio que atiende en sus instalaciones (un restaurante o un detallista), la logística de salida tal vez no exista y las operaciones sean la principal categoría. En el caso de un banco que presta a compañías, la mercadotecnia y las ventas constituyen la clave de la ventaja competitiva; ésta se basa en la eficiencia de los funcionarios que visitan a los prospectos y en la forma en que los préstamos se conjuntan y se les fija precio. En el caso del fabricante de copadoras de gran velocidad, el servicio es la fuente principal de la ventaja competitiva. Pero en cualquier forma las categorías de las actividades primarias estarán presentes en cierto modo en ella.

**Actividades de Apoyo:** Sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento, compras, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias, sino que apoya a la cadena completa. (p.90)

Porter Citado en (Sánchez, 2017) expresa que:

El análisis de la cadena de valor es una técnica con el fin de obtener ventaja competitiva. En los libros de contabilidad se refleja esencialmente un incremento teórico del valor sobre y por encima del costo inicial. Generalmente se supone que este valor debe ser superior a los costos acumulados que se han “agregado” a lo largo de la etapa del proceso de producción. Las actividades del valor agregado real (AVAR) son aquellas que, vistas por el cliente final, son necesarias para proporcionar el rendimiento que el cliente está esperando. Hay muchas actividades que la empresa requiere, pero que no agregan valor desde el punto de vista de las ventajas para el cliente (actividades de valor agregado en la empresa). Además, existen otras actividades que no agregan valor alguno, por ejemplo, el almacenamiento (p.381).

#### **2.2.4 Emprendimiento.**

En la antigüedad se utilizaba la palabra emprendedor para referirse a los aventureros que iniciaban conquistas de nuevos territorios sin saber con certeza que iban a encontrar.

Según Edwin Stuardo (2011) define el emprendimiento como “el proceso de iniciación de una aventura empresarial, en la cual se provee a la organización de los recursos necesarios, asumiendo riesgos y obteniendo recompensas asociados.” (p.11)

#### **2.2.5 Innovación.**

Las empresas incorporan la innovación para productos o servicios, esto depende del enfoque o modelo de negocio que maneje la empresa, incluso también puede aplicar innovación en ambos. Es así como se puede exigir un cambio dentro de la organización para la mejora de la misma.

La innovación es un proceso de adopción de las empresas, para ello la organización debe de realizar un análisis del entorno, planificar su inclusión en el sistema, modificar la estructura de la empresa, e implementar un método de comunicación para la difusión hasta conseguir que la actividad sea rutinaria en el sistema. Este sería el método para la implantación de un nuevo proceso que permita mantener en desarrollo sus actividades.

Joseph Schumpeter, Citado en Oslo (2006) afirmaba que

El desarrollo económico este movido por la innovación, por medio de un proceso dinámico en el cual nuevas tecnologías sustituyen a las antiguas. Llamo a este proceso

“destrucción del mundo” mientras que las innovaciones “progresivas” alimentan de manera continua el proceso de cambio. (p.37).

Según el manual de Oslo (como se cita en Jansa, 2010) los principales tipos de innovación son:

**Innovación de producto:** Aporta un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características técnicas o en cuanto a su uso u otras funcionalidades, la mejora se logra con conocimiento o tecnología, con mejoras en materiales, en componentes, o con informática integrada. Para considerarlo innovador un producto debe presentar características y rendimientos diferenciados de los productos existentes en la empresa, incluyendo las mejoras en plazos o en servicio.

**Innovación de proceso:** Concepto aplicado tanto a los sectores de producción como a los de distribución. Se logra mediante cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos empleados, que tengan por objeto la disminución de los costes unitarios de producción o distribución, la mejora de calidad, producción o distribución de productos nuevos o sensiblemente mejorados.

Las innovaciones de proceso incluyen también las nuevas o sensiblemente mejoradas técnicas, equipos y programas informáticos utilizados en las actividades auxiliares de apoyo tales como compras, contabilidad o mantenimiento. (p.6)

**Innovación en Marketing:** Consiste en utilizar un método de comercialización no utilizado antes en la empresa que puede consistir en cambios significativos en diseño, envasado, posicionamiento, promoción o tarificación, siempre con el objetivo de aumentar las ventas. La variación en el método tiene que suponer una ruptura fundamental con lo realizado anteriormente.

Los cambios de posicionamiento pueden consistir en la creación de nuevos canales de venta como el desarrollo de franquicias, la venta directa, las modificaciones en la forma de exhibir el producto o la venta de licencias de uso.

Los cambios en promoción suponen la modificación en la comunicación utilizando nuevos soportes, sustitución del logo, los sistemas de fidelización y la personalización de la relación con el cliente.

La tarificación hace referencia a sistemas de variación de precios en función de la demanda o de las opciones ofrecidas.

**Innovación en organización:** Cambios en las prácticas y procedimientos de la empresa, modificaciones en el lugar de trabajo. La actualización en la gestión del conocimiento también entra en este tipo de innovación, al igual que la introducción de sistemas de gestión de las operaciones de producción, de suministro y de gestión de la calidad.

Igualmente se consideran innovaciones en organización las variaciones en las relaciones con clientes y proveedores. La innovación se concreta mediante nuevos programas informáticos y nuevos modos de recopilación y distribución de la información entre divisiones. (p.7)

La innovación teniendo en cuenta los cuatro tipos que propone el Manual de Oslo, conllevan a una buena práctica de crecimiento empresarial, si una organización fortalece y mantiene constante sus procesos de mejora es indiscutible que aumentará su nivel de competitividad, de ingresos, satisfacción con clientes y desarrollo continuo como empresa.

### **2.2.5 MIPYMES.**

Las pequeñas y medianas empresas, pueden ser identificadas por sus dimensiones y límites que ocupan, por su financiamiento fijado por el estado o regiones. Para entenderlo de mejor manera las MIPYMES son entidades independientes, que laboran en el mercado del comercio, siendo excluidas del mercado industrial por el alto grado de inversión que esto implicaría y por la limitación que se les impone en cuanto al volumen del negocio y personal, es por eso que si se sobrepasase del volumen en ventas o el número de empleados esta subirá de rango desde una pequeña empresa hasta una gran empresa.

#### **Variables de clasificación: Tamaño de empresa**

El tamaño de empresa se define de acuerdo con el volumen de ventas anuales y el número de personal que labora.

Según el INEC (2016) las MIPYMES se las puede dividir en 4 tipos:

- **Pequeño negocio:** Un propietario.
- **Microempresas:** Las cuales tienen un volumen de ventas no mayores a \$100.000 al año, con un número de personal ocupado de 1 a 9.



- **Pequeña:** Se puede considerar las empresas que tienen un volumen en ventas no mayor a los \$1'000.000 y no menor que \$100.001 al año, con personal ocupado de entre 10 a 49 personas.
- **Mediana:** En este nivel son las empresas que tienen volumen en ventas que no sobrepasen los \$5'000.000 y que no sean menores que \$1'000.001, además el número de personal ocupado debe ser de entre 50 a 199 personas. (p.9)

### 2.2.6 Ventajas competitivas.

Una empresa tiene ventaja competitiva cuando está mejor posicionada en el mercado, en comparación a sus rivales, para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas.

Una ventaja competitiva se la puede enfocar en la calidad del producto, el servicio de mayor calidad, logro de mejores costos que el de los rivales, la ubicación de las instalaciones, productos con mejores rendimientos.

Para tener una mejor ventaja competitiva se podría realizar una matriz FODA, con la que la organización podrá identificar sus fortalezas, aprovechar oportunidades, tener en cuenta sus debilidades, y cuidarse de las amenazas que tiene en su entorno. Con todo esto se podrá posicionar en un sector mucho mejor.

Para Porter (1990) la Ventaja Competitiva “Empieza a partir de competidores y sectores individuales y va aumentando hasta la economía como un todo. El resultado de miles de luchas en sectores individuales determina el estado de la economía de una nación y su capacidad para progresar” (p.13).

Para Ratto (2003) la Ventaja competitiva es “Cualquier característica de la empresa (negocio) y/o de sus productos que siendo sostenibles en el tiempo le permite distinguirse de la competencia y obtener rentabilidades por sobre el promedio del sector industrial” (p.3).

Porter (1990) distingue entre tres tipos de ventajas competitivas: ventajas en costos, diferenciación y enfoque.

**Ventaja en costes:** La ventaja se basa en obtener una posición de costo relativamente menor a la de los competidores, lo que permite vender a menores precios y lograr una mayor rotación.

**Ventaja en diferenciación:** La ventaja se basa en obtener una posición en que el negocio (y sus productos) son percibidos como “únicos” en determinados atributos de importancia para los consumidores, distintos al costo, por ejemplo: calidad de diseño, servicio post-venta, innovación, confiabilidad, etc. Lo que permite cargar un mayor margen. (p.3)

**Enfoque:** Difiere por completo de las dos anteriores porque se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial. La empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos y adapta su estrategia para atenderlos y excluir a los restantes. Al optimizar la estrategia que este aplicando, además intenta conseguir una ventaja competitiva a pesar de no poseerla en absoluto. (p.4)

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

##### 3.1.1 Enfoque.

Para el desarrollo de nuestra investigación, hemos tomado el enfoque mixto, cualitativo porque se obtendrá información con respecto al estado actual de los modelos de negocios que son aplicados dentro de las MIPYMES de la provincia del Carchi, y de esta forma conocer los posibles motivos que han llevado a cada empresa o sector a establecer un modelo de negocio basado en cadena de valor poco o muy estructurado, también porque la naturaleza de las ventajas competitivas o de la innovación se organiza de acuerdo a estrategias que la empresa puede aplicar y de esta manera poder conocer lo que posee y hace falta. Un estudio de esta clase es subjetivo, por la realidad que se vive en cada una de las MIPYMES, y cuál es la variación entre ellas en cuanto a sector y empresas de su misma rama, es así que para conocer a fondo su estado actual, fue necesaria la recolección de datos específicamente desde el punto de vista de los factores estudiados.

Cuantitativo por el hecho de que se utilizó las técnicas de la encuesta y entrevista, para poder obtener información sobre las empresas de los distintos sectores encuestados, partiendo desde la operacionalización de variables y posteriormente realizar la respectiva base de datos en el programa estadístico SPSS, con la finalidad de realizar un análisis asertivo acerca de la situación actual de las empresas objeto de estudio.

##### 3.1.2 Tipo de Investigación.

Los tipos de investigación que se utilizaron fueron los siguientes:

###### 3.1.2.1 *Descriptiva.*

Según Minenza (2004) “El objetivo de este tipo de investigación es únicamente establecer una descripción lo más completa posible de un fenómeno, situación o elemento concreto, sin buscar ni causas ni consecuencias de éste” (p. 11). Utilizamos este tipo de investigación, porque la información que se obtendrá, servirá para detallar la situación actual de los modelos de negocio basados en cadena de valor e innovación que aplican las MIMPYMES del Carchi.

### ***3.1.2.2 Exploratoria.***

Para Kotler (2003) el objetivo “es obtener información preliminar que ayude a definir el problema y a sugerir la idea a defender (p. 160). Permitirá aportar una base teórica como preámbulo y así se podrá tener una visión más completa sobre el problema objeto de estudio que afecta a las MIMPYMES asentadas en la provincia del Carchi.

### ***3.1.2.3 De Campo.***

Según el autor Martins (2006) la investigación de campo “Consiste en la recolección de información en el lugar y en el momento donde se efectúan los hechos sin que el autor manipule de manera directa las variables, porque esto haría perder la naturalidad del ambiente en el cual se manifiestan” (p. 88). Utilizamos técnicas como encuestas y entrevistas, las cuales dan como resultado información cualitativa que es usado para analizar el perfil del emprendedor en el Carchi.

## **3.2. IDEA A DEFENDER**

El escaso nivel de aplicación de modelos de negocios basados en la cadena de valor e innovación, dificulta el aprovechamiento de ventajas competitivas en las MIPYMES y empresas creadas en la provincia del Carchi, durante los dos últimos años.

### 3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 1. Definición y Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Técnica	Instrumento	
<b>Modelos de negocios</b>	Segmentos de mercado.	Sector que va enfocado el nuevo plan de marketing	Entrevista	Guía	
	Propuestas de valor.	Programas de atención al cliente. Fidelización	Encuesta 1 Encuesta 1	Cuestionario Cuestionario	
	Canales.	Canales de distribución	Encuesta 1	Cuestionario	
	Relaciones con clientes.		Encuesta 1	Cuestionario	
	Fuentes de ingresos.	Nivel de ingreso Promedio de ventas	Encuesta 1 Entrevista	Cuestionario Guía	
	Recursos clave.	Valor de materia prima	Entrevista	Guía	
	Actividades clave.	Solucionar problemas individuales de cada cliente Costo de producción unitario	Encuesta 1 Entrevista	Cuestionario Guía	
	Asociaciones clave.	Asociaciones con otras empresas	Encuesta 1	Cuestionario	
	Estructura de costos.	Ubicación de clientes	Entrevista	Guía	
	<b>Cadena de valor</b>	ENTRADA: Logística Interna	Facilidad de pago con proveedores, materia prima barata, mano de obra barata.	Encuesta 1	Cuestionario
TRANSFORMACION: Producción		Nivel de tecnología. Planes de cobro y pago.	Encuesta 1 Encuesta 1	Cuestionario Cuestionario	
SALIDA: Logística de salida, Marketing y ventas, Servicios		Periodos de promociones o descuentos Medios de venta Publicidad Segmento de mercado	Encuesta 1 Encuesta 1 Encuesta 1 Encuesta 1	Cuestionario Cuestionario Cuestionario Cuestionario	
<b>Innovación</b>		Producto.	Bien nuevo, servicio nuevo	Encuesta 1	Cuestionario
		Procesos	Proceso nuevo Fuentes de financiamiento	Encuesta 1 Encuesta 1	Cuestionario Cuestionario
		Organización	Misión estratégica, Visión estratégica y Objetivos empresariales.	Encuesta 1	Cuestionario
Marketing	Objetivos del plan de marketing.	Encuesta 1	Cuestionario		
<b>Ventajas competitivas</b>	Costos	Porcentaje de ganancia	Encuesta 2	Cuestionario	
	Diferenciación	Bajos precios, Implementación de nuevas tecnologías	Encuesta 2	Cuestionario	
	Enfoque	Registro de clientes	Encuesta 2	Cuestionario	

### **3.4. MÉTODOS UTILIZADOS**

#### **3.4.1 Método deductivo.**

Para Newman (2006) el método deductivo es:

Cuando el hombre tiene unificación de las ideas se tiene el concepto de veracidad. De afirmaciones generales se llega a afirmaciones específicas aplicando las reglas de la lógica. Es un sistema para organizar hechos conocidos y extraer conclusiones, lo cual se logra mediante una serie de enunciados que reciben el nombre de silogismos, los mismos comprenden tres elementos: a) la premisa mayor, b) la premisa menor y c) la conclusión. (p. 184)

Tomando en cuenta este concepto, para nuestra investigación el método deductivo tuvo lugar en el momento que se aplicó las encuestas y entrevistas a las personas encargadas de las MIPYMES, la obtención de información por individual de cada una de ellas, fue el motor principal que ayudo a determinar una conclusión en general, es decir que de la recolección de información se obtuvo una verdad (vea anexo 1 y 2: formatos de encuesta y entrevista).

#### **3.4.2 Análisis estadístico.**

Para el desarrollo de la investigación se trabajó en función de los sectores económicos principales de la provincia como se detalla adelante, aunque existieron otros enfoques aplicables como son: por cantón o por tipo de MIPYME, estos dos no fueron aplicados porque la investigación se enfoca en el análisis de la situación actual de las MIPYMES y empresas creadas en Carchi en cuanto al nivel de aplicación de modelos de negocio basados en la cadena de valor e innovación. Es por ello que se descartó estos dos enfoques, aunque la información acerca del número de empresas encuestadas por cantón y por tipo se encuentra en los anexos 13 y 14 respectivamente, cabe señalar que en el Carchi existe un número mínimo de grandes empresas creadas en la provincia, basándonos en la información de la Superintendencia de Bancos y de Compañías solo se encuentran registradas dos entidades.

En cuanto a los sectores, se tomó en cuenta en total nueve, los cuales son: transporte de carga, transporte de pasajeros, hotelero, industrial lácteo, comercial, productivo, financiero, restaurantes y otros sectores; estos son económicamente, los más representativos de la provincia. según la información del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Carchi, excepto los sectores: productivo, restaurantes y otros, los tres últimos se tomaron en

cuenta de acuerdo a los criterios de selección del muestreo por juicio ya que, aunque no poseen grandes capitales, son MIPYMES que diariamente aportan al desarrollo económico de la provincia. De esta manera se abarca el mayor número de sectores económicos para medir de manera clara y poder realizar el análisis entre los mismos.

Para la selección de empresas objetivo de estudio, se estableció un muestreo no probabilístico por juicio, según McDaniel (2016) “se aplica a cualquier muestra en la que los criterios de selección se basan en el juicio del investigador sobre lo que constituye una muestra representativa” (p.325). Cabe señalar que el criterio de selección común para todos los sectores objeto de estudio fue ser MIPYMES creadas en la provincia del Carchi, y debido a las diferencias de las actividades económicas, se tomó en cuenta diversos criterios de selección de acuerdo a cada sector para realizar el muestreo no probabilístico por juicio, como se muestra a continuación:

#### **Sector transporte de carga.**

Los criterios para la selección de empresas de éste sector se basaron en dos partes, primeramente, ser transportadores de carga pesada de al menos diez toneladas, y que tengan a disposición un número mínimo de cinco camiones.

#### **Sector transporte de pasajeros.**

De acuerdo a la ANT (2017), el total de empresas creadas en la provincia del Carchi es de 13 dedicadas al transporte inter e intra provincial de pasajeros, de las cuales seleccionamos a todas como MIPYMES objeto de estudio, pero existieron dos empresas que no brindaron la información necesaria para la investigación por lo que se decidió excluirlas.

#### **Sector Hotelero.**

Para la selección de criterios dentro de éste sector se estableció que deben tener un número mínimo de 5 cinco trabajadores y que el hotel se encuentre cerca del centro de la ciudad capital, de acuerdo a cada cantón.

### **Sector Industria lácteo.**

Los criterios de selección dentro de éste sector fue que realicen un proceso industrializado para la elaboración de un producto terminado, ya sea leche empacada o quesos. Y el otro criterio fue que tengan una capacidad de recepción de leche de al menos 100 litros diarios.

### **Sector comercial.**

Para la selección de criterios de éste sector se tomó en cuenta que el número de trabajadores sea al menos de cinco y también que el reabastecimiento de sus inventarios no sea mayor a 60 días.

### **Sector productivo.**

Para éste sector se tomó en cuenta como criterios de selección, primeramente, ser empresas geográficamente accesibles, es decir que sus plantas no estén alejadas de la ciudad capital de cada cantón. También que elabore un producto terminado a partir de materia prima, y finalmente se seleccionó las empresas de éste sector que tienen un número mínimo de trabajadores y empleados de diez

### **Sector financiero.**

Para la selección de empresas de éste sector tomamos en cuenta a todas, es decir encuestamos a las cinco empresas financieras creadas en la provincia del Carchi.

### **Sector restaurantes.**

Los criterios de selección para éste sector fueron que los negocios tengan al menos tres trabajadores y también que realicen sus actividades durante la jornada completa, es decir, desayunos, almuerzos y meriendas.

### **Otros (Servicios)**

Para seleccionar los criterios de éste sector tomamos en cuenta, negocios unipersonales y también que los ingresos sean la fuente de principal de ingresos familiares.



A continuación, se muestra en la tabla el número de empresas encuestadas de acuerdo a cada sector:

**Tabla 2. Número de empresas encuestadas por sector.**

<b>Actividad económica</b>	<b>Número de empresas encuestadas</b>
Sector transporte de carga.	11
Sector transporte de pasajeros.	11
Sector Hotelero.	13
Sector Industria lácteo.	11
Sector comercial.	16
Sector productivo.	11
Sector financiero	5
Sector restaurantes.	13
Otros (Servicios)	11
<b>Total de casos encuestados</b>	<b>102</b>

Después de la recolección de información de las MIPYMES creadas en la provincia del Carchi, se utilizaron herramientas estadísticas como el SPSS y Excel que permiten un mejor desarrollo de tablas y gráficos los que posteriormente fueron útiles para los análisis respectivos.

Finalmente, para la presentación de la información, desarrollamos una base de datos en el programa Excel, en la cual se ponderaron cada una de las preguntas asignándoles un valor sobre uno para poder medir el nivel de aplicación de cada una de las variables por cada sector encuestado, es decir medimos cada una de las 3 variables para poder determinar cuáles son los sectores que aplican más o menos su modelo de negocios basados en cadena de valor e innovación y las ventajas competitivas.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1 RESULTADOS

#### 4.1.1 Nivel de aplicación.

##### 4.1.1.1 MIPYMES con modelos de negocios basados en la cadena de valor en Carchi.

###### 4.1.1.1.1 Entrada: Logística Interna.

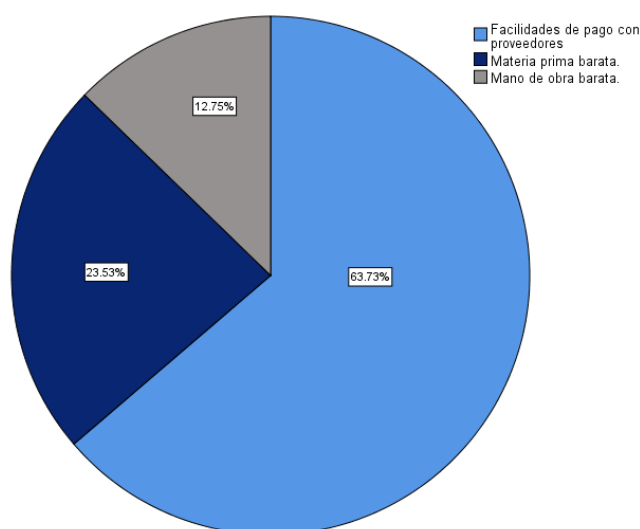


Figura 2. Alternativas con las cuales se identifican las MIPYMES en recepción de materia prima.

En la figura 2 se observa que la facilidad de pago con proveedores es aprovechada por la mayor parte de MIPYMES, una de las condiciones para ser parte de la logística interna es la recepción de materiales, desde los establecimientos de restauración más modestos hasta aquellos más sofisticados, industriales, deben poseer una zona destinada a la recepción de materias primas dotada del suficiente espacio, con las instalaciones y los equipos de control de la recepción apropiados y con suficiente personal cualificado en la labor de recepción y almacenamiento de materias primas, teniendo en cuenta eso, al momento de captar artículos necesarios para el producto se genera una acción de compra, de las empresas depende si aprovechan costos abaratados.

Guiándonos en la explicación, y considerando que 65 empresas encuestadas captan materia prima de proveedores con pagos cómodos, 24 compran sus insumos baratos y las 13 sobrantes, están convencidas de que la fuerza laboral encargada de actividades de entrada es aprovechada por el sueldo reducido de estos trabajadores, podemos decir que, en su mayoría, la recepción de materiales necesarios en la creación del producto servicio, cuanta con la capacidad de instalaciones adecuadas y personal capacitado, para provechar ese factor.

#### 4.1.1.1.2 Transformación: Producción.

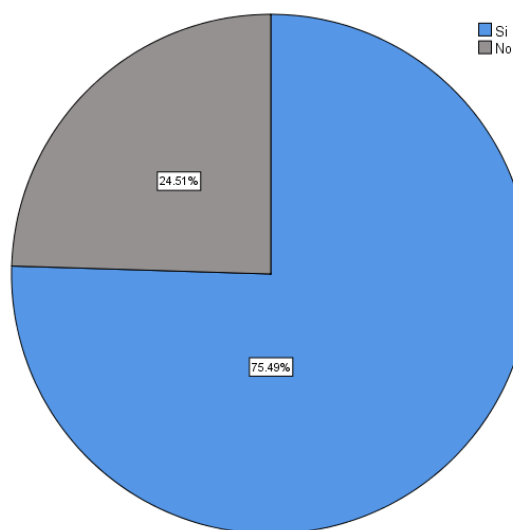
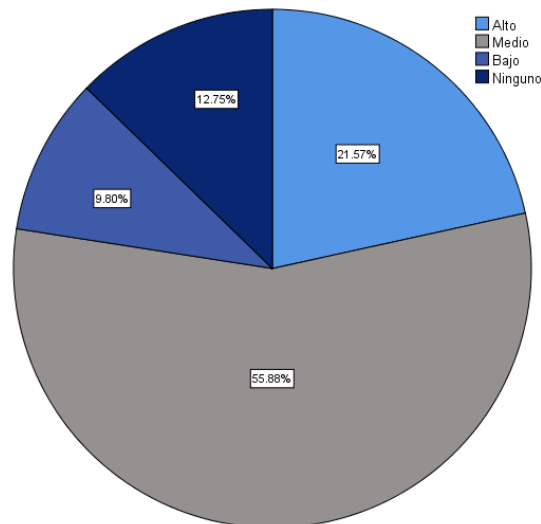


Figura 3. MIPYMEs que calculan el costo de producción unitario de un bien o servicio.

Los insumos son importantes en procesos de producción de bienes y servicios, además todos los recursos como es la maquinaria, embalaje, instalaciones, el mantenimiento del equipo y todas las operaciones que se realizan en la planta para tener un producto terminado son necesarios para cumplir con la creación del bien o servicio. En el Carchi la mayor parte de propietarios y administradores de MIPYMEs, llevan contabilidad de todos los gastos que se realizan en la creación de bienes y servicios, así es el caso de 77 empresas encuestadas las que realizan el costo de producción unitario, y las 25 PYMES restantes, realizan gastos que pueden perjudicar ingresos diarios, por malas prácticas financieras.

Considerando los resultados de las entrevistas, se puede notar en los anexos del 3 al 11 que, dependiendo de la actividad económica principal, el tiempo que se requiere para la fabricación de un producto o servicio, es incierto, la mayor parte de sus propietarios alegan sus respuestas empíricamente, sin conocer un tiempo determinado exacto. Las instituciones financieras despachan el servicio en su mayoría a los 5 días (vea anexo 9: Resultados de entrevistas a Sector Financiero), esto depende del papeleo y las actividades legales de la institución. Por otra parte, una institución comercial tiene como máximo de duración en la compra y venta de su artículo, una hora (vea anexo 7: Resultados de entrevistas a Sector Comercial), es así como se notó que cada sector debe mantener relaciones estrechas con los clientes esto también dependerá del tiempo de duración del trueque.



*Figura 4.* Nivel de tecnología/maquinaria industrial aplicada en procesos de las MIPYMES.

Como se lo menciono en la figura 4 la tecnología es un recurso o maquinaria importante, dependiendo de la actividad económica de cada PYME, su mantenimiento conlleva mayores gastos y su calidad colabora a la creación de productos de altos estándares de calidad, optimizando tiempo y recursos. Una empresa que tiene tecnología o maquinaria escasa o que no esté renovada, generara menores ingresos y si requiere mantenimientos continuos, hasta creara mayores gastos. No muchas empresas poseen recursos para actualizar continuamente las maquinarias de sus instalaciones, 22 de los propietarios de las empresas del Carchi manifestaros que su tecnología es de alto nivel, 55 se encuentran en estándares medios y 23 presentan escasa, antigua o ninguna clase maquinaria u tecnología que usen para realizar sus productos o servicios.

Considerando las respuestas de la pregunta 8, planteada en la entrevista, se puede decir que la tecnología o maquinaria que las empresas poseen para la creación de productos o servicios, es directamente proporcional al número de productos que realizan mensualmente, teniendo en cuenta que, cada sector desarrolla actividades diferentes y puede prestar servicios o venta de productos. Uno de los sectores que difiere de todos los demás, es de transporte pesado, en número de viajes que efectúa al mes utilizando sus unidades no sobrepasa los 900, en su mayoría (vea anexo 3: Resultados de entrevistas a Sector Transporte de carga), por otro lado, el sector industrial lácteo, con la maquinaria que posee, produce grandes cantidades de lotes de quesos mensuales, estas difieren unas de otras por las instalaciones (vea anexo 6: Resultados de entrevistas a Sector Industrial Lácteo).

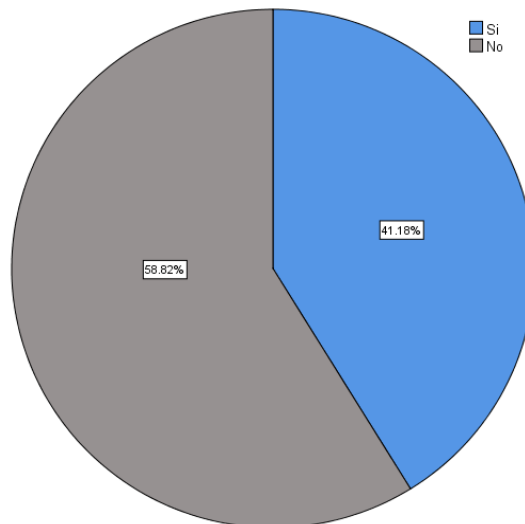


Figura 5. Monitoreo de procesos dentro de las empresas.

La realización de pruebas y operaciones de la planta deben ser monitoreadas, cada actividad bien realizada, reduce el esfuerzo en la creación de productos o servicios, disminuyendo el tiempo de elaboración. Osterwalder, en su libro de modelos de negocios resalta, las actividades clave como acciones importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y como no tener éxito, con el chequeo continuo de procesos que se desarrollan en las MIPYMES del Carchi. Aquí no son relevantes las empresas con actividades de monitoreo de procesos, tienen acciones compartidas, según repuestas por parte de propietarios o administradores de las PYMES en encuestas realizadas. 51 no realizan este tipo de trabajo y 51 si lo realizan, así como se ilustra en el grafico los porcentajes de información obtenida.

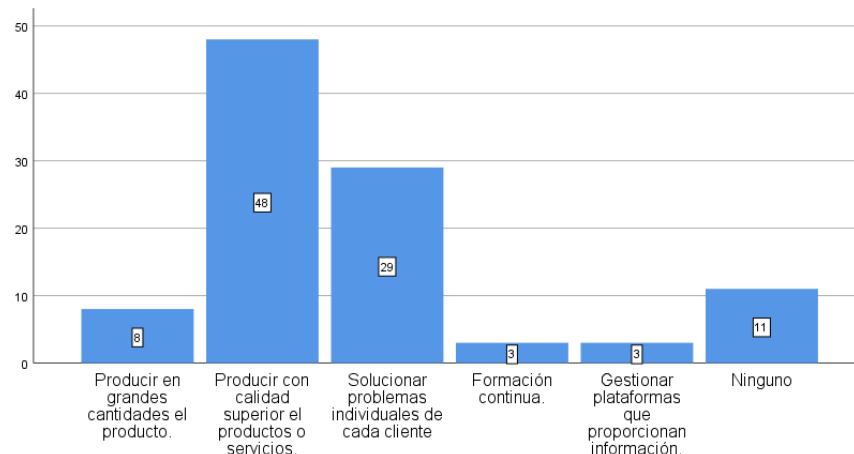


Figura 6. Actividades con las que se identifican las empresas para producir.

Como se mencionó, la maquinaria o tecnología, y monitoreo de procesos son recursos importantes en la realización de actividades de una organización, maquinaria moderna conlleva a crear productos de alta calidad, y producir en grandes cantidades. Personal capacitado proporciona mayor fiabilidad, reduciendo quejas por parte de encargados de

procesos de monitoreo. Las MIPYMES son diversas y consideran actividades acordes a su actividad económica, así es el caso de 8 empresas que se enfocan en producir grandes cantidades, generalmente estas son productoras, 48 consideran que su producto es de alta calidad, 29 enfocadas en solucionar problemas de cada cliente, aquí son más visibles las de empresas de servicios, 3 gestionan plataformas de información, por lo general son medianas empresas, que su nivel de producción es elevado y se acoplan a las tendencias tecnológicas de la actualidad, por últimos las 11 restantes manifestaron que no realizan ninguna clase de estas actividades.

#### 4.1.1.1.3 SALIDA: Logística de salida, Marketing y ventas, Servicios.

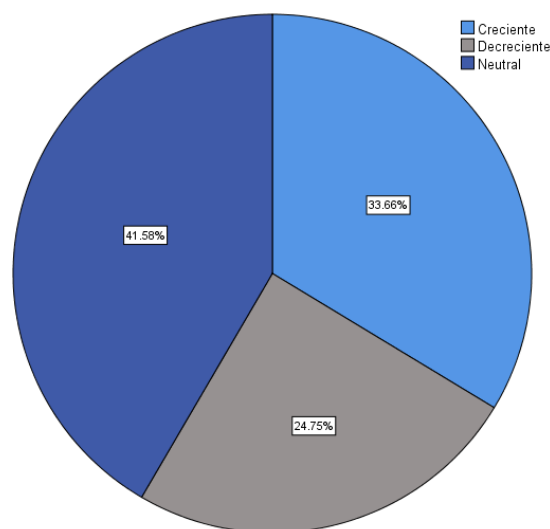


Figura 7. Crecimiento del ingreso de las MIPYMES en función al año anterior.

Los ingresos que percibe una empresa es indispensable para el funcionamiento de cada MIPYME, el nivel de ingresos depende del nivel de ventas, precios fijados y la capacidad que tienen las empresas para dar a conocer su producto generando valor para el cliente y que este tenga la iniciativa de comprarlo. 34 de las empresas encuestadas perciben ingresos superiores a otros años, es decir, las actividades que realizan para la venta, como la calidad del producto o servicio ha aumentado, 42 mantienen ingresos neutrales, y solamente 25 han adquirido ingresos reducidos en comparación con otros años, esto es peligroso para estas organizaciones, si mantienen esa disminución, es posible que quiebren o que tenga que incurrir en préstamos que sin una buena administración estos recursos, su cierre sería inevitable.

Considerando respuestas de las entrevistas, los promedios de venta que las MIPYMES obtuvieron en los periodos 2017 y 2018, muestran que algunos sectores han disminuido tales

ventas, como es el caso del transporte de carga, que ha mantenido pérdidas en los años ya mencionados (vea anexo 3: Resultados de entrevistas a Sector transporte de carga), pero no todos los sectores muestran esa reducción, en el caso del sector transporte de pasajeros, sus ventas han aumentado, a excepción de dos empresas que se mantienen constantes (vea anexo 4: Resultados de entrevistas a Sector Transporte de Pasajeros). Otro caso que se puede tomar en cuenta es el sector hotelero, que sus ventas anuales por motivos de privacidad las empresas lo mantuvieron con estrecha confidencialidad (vea anexo 5: Resultados de entrevistas a Sector Hotelero), es así que, solo se podría tener una conclusión de su crecimiento, reducción o neutralidad en las ventas por medio de la figura 7.

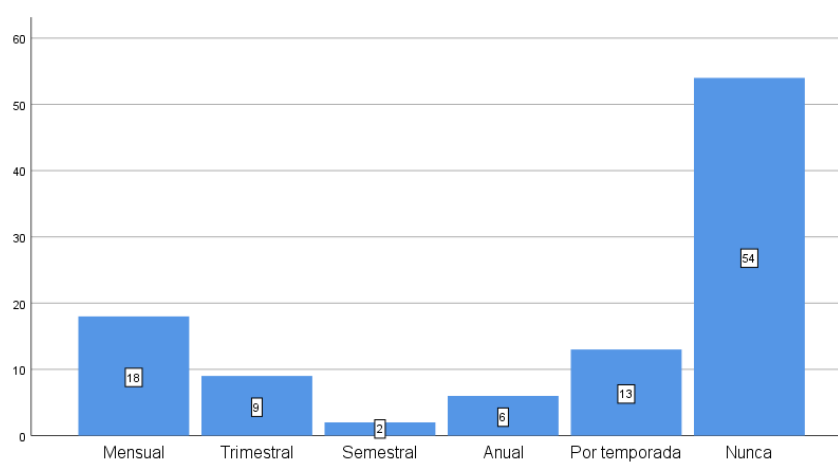


Figura 8. Periodos de oferta de promociones o descuentos.

Las empresas para mantener los niveles de fidelidad, realizan promociones o descuentos esporádicamente, esto depende de la actividad económica principal a la que se dedican. Considerando las actividades con las que se usan los canales, las promociones van desde reducción de costos por lotes o en el caso de hoteles, en el costo por habitación o cliente. En empresas productoras, podrían establecer dos estrategias: reducir precios en la compra de grandes cantidades o mantener precios y adicionar artículos. Son variadas las estrategias que se usan, pero también son importantes los periodos de tiempo en los que se aplican. 18 MIPYMES encuestadas establecen promociones o descuentos mensuales, 9 lo realizan trimestralmente, considerando todos los periodos es necesario destacar al sector financiero, que sus acciones les en este ámbito las realizan continuamente, no permiten que el cliente compre o use alguno de sus servicios sin que goce de la posibilidad de tener beneficios. 54 PYMES, superando la mitad de la población encuestada, manifestaron que no realizan ningún tipo de estas actividades, en ningún periodo.

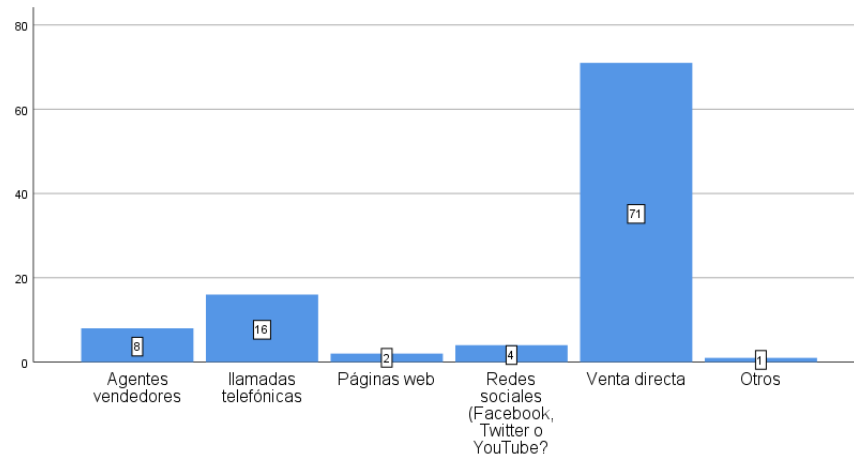


Figura 9. Medios por los cuales venden las empresas.

Para que una empresa haga publicidad de sus productos o servicios hay que tener en cuenta el segmento de mercado al que van enfocados, al tener identificado al principal cliente y su necesidad, podrá abalanzarse sobre él, con actividades que proporcionen información y muestren atributos diferentes de la competencia.

Ocho de las empresas encuestadas utilizan agentes vendedores, 16 realizan sus ventas por medio de llamadas telefónicas. Dos con la utilización y administración de páginas web, estas son poco usadas por el grado de dificultad que tienen, están encaminadas a clientes con alto nivel de preparación, en la provincia del Carchi la falta de conocimientos tecnológicos hace más difícil la venta por este medio. 71 administradores u propietarios de las MIPYMES, realizan ventas directas, es evidente esta actividad por el simple hecho de que las personas tienen la cultura de asistir a los establecimientos para la visualización y compra del producto o servicio que desea.

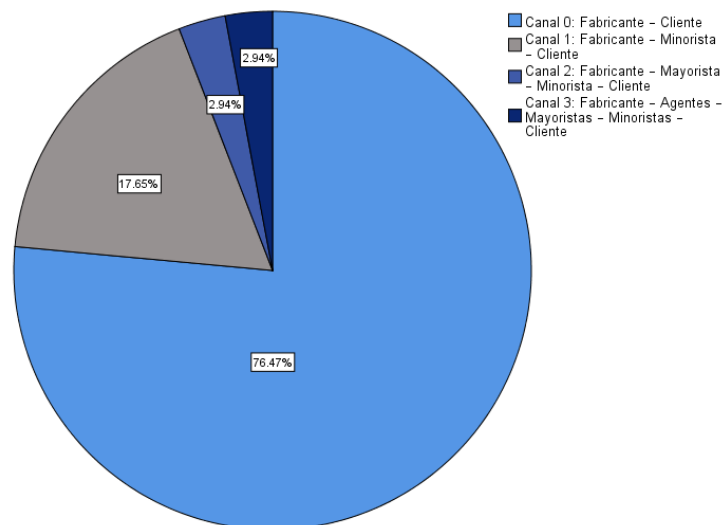


Figura 10. Aplicación de canales de distribución.



Según las características para lo que están destinados los canales, se puede destacar la generación de valor para el cliente, porque proporcionan información del producto, además permite que el cliente compre productos y servicios específicos. Son 78 MIPYMES creadas en la provincia del Carchi que usan distribución directa, es decir de fabricante a cliente, las actividades dentro de su organización son variadas antes de que el producto llegue al consumidor final, como es el almacenamiento, operaciones del vehículo, y procesamiento de pedidos, mientras realicen actividades directas, son mayores los márgenes de ganancias, la razón de esto es simple, cuando mejor estructurada esta la distribución en diferentes canales se hace necesario fijar porcentajes de ganancia para cada uno de ellos.

Por otra parte 18 de las 102 MIPYMES creadas en el Carchi trabajan con canal de distribución uno, que consta de un minorista, reduciendo el margen de ganancia en cada producto, pero con mayores ingresos en ventas al por mayor, por ultimo solamente 6 utilizan canales como el dos y tres, considerando que sus pedidos son aprovechados por mayoristas y agentes vendedores, las empresas que usan estos son principalmente medianas.

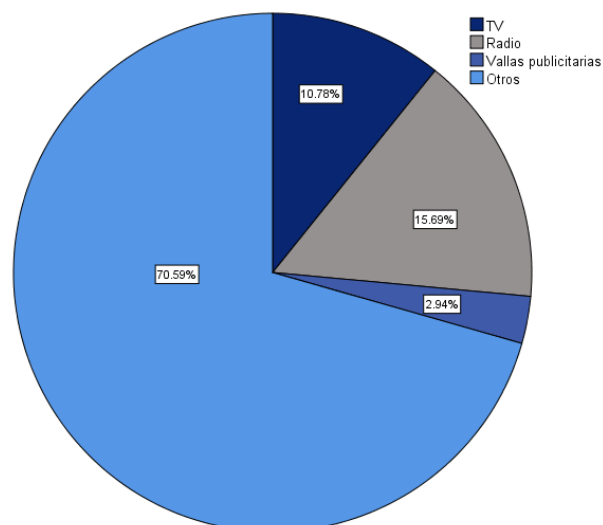


Figura 11. Medios publicitarios para hacer propaganda.

Para poner en práctica una publicidad, las MIPYMES en general, se enfocan en las principales cualidades del producto o servicio, captar la esencia y pretenden relucir la marca, con todo esto, realizan publicidades, llamando la atención del segmento de clientes, con precios accesibles e ingresos que sean rentables para la empresa.

La TV y la radio son métodos tradicionales de publicidad, usados desde hace mucho tiempo, al ser medios de comunicación visuales y auditivos, es más fácil llegar al cliente. 11 de las empresas encuestadas dan la razón al decir que la TV es un medio que les permite darse a

conocer, 16 usan la radio, 3 vallas publicitarias y 72 siendo la mayoría de MIPYMES encuestadas recurren a otros medios más comunes como son las revistas y periódicos, estos, en su época llegaban a la mayor parte de la población, el precio del anuncio es reducido, colaborando a la economía de pequeñas empresas y emprendimientos.

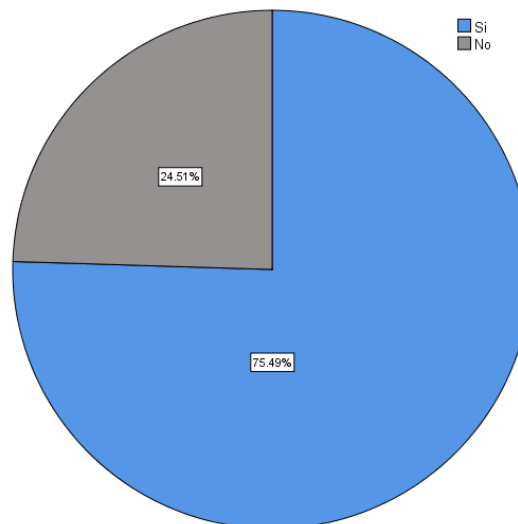
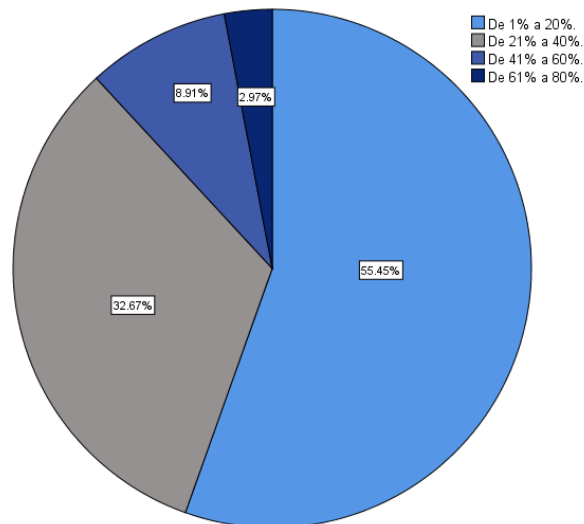


Figura 12. MIPYMES que tienen definido su segmento de mercado.

Para la venta de productos terminados las empresas deben tener conocimiento de su segmento de mercado, atributos, donde están ubicados, que es lo que les gusta, estas características ayudan a entender cómo actúa cada grupo, para generar una propuesta de valor lo primordial es que el cliente la capte y considere que satisfacen sus necesidades con valor agregado o con atributos superiores a los de la competencia.

La mayoría de empresas tienen su segmento de mercado definido, 77 de las MIPYMES encuestadas identifican a sus clientes por ubicación geográfica, ya sea provincial, cantonal, o localizadas en diferentes sectores o comunidades del lugar donde se encuentran localizadas las instalaciones. 25 empresas solamente, venden a personas que por cualquier circunstancia desee el producto, sin que el propietario o administrador, tenga conocimiento de las características del cliente, se podría decir que la importancia que le presta a su segmento de mercado y por ende a su cliente no es suficiente, pero si satisface la necesidad para la cual el producto o servicio está diseñado.

Las MIPYMES que quieren introducir nuevos productos o servicios, manifestaron en la entrevista que, si tienen definido el segmento de mercado al que se van a dirigir, dando a entender que su organización está bien establecida en actividades de marketing y ventas.



*Figura 13.* Porcentaje de ganancia que aplican las empresas por un bien o servicio.

La fuente de ingresos tiene que ver con las ganancias que obtienen las empresas, los precios fijados acorde al costo de fabricación, la cantidad de productos vendidos, la capacidad de la planta para producir son factores que afectan las ganancias que perciben las MIPYMES.

Si bien es cierto en la actualidad las MIPYMES de la provincia del Carchi han desarrollado técnicas para competir entre sí, es importante destacar a los sectores: transporte de pasajeros, hotelero y otros (servicios) que, por sus niveles de ingresos, obtienen márgenes de ganancias de entre el 61% y 80%, esto denota fortaleza en MIPYMES de dichos sectores, para conseguir estos porcentajes cada vez usan métodos más sofisticados de atracción de clientes, lo que siempre denotara el éxito o fracaso son sus ganancias. Considerando los resultados de la figura 13, 56 de las empresas encuestadas hacen hincapié en que sus ganancias no sobrepasan el 20% de ganancias por motivos de venta de sus productos o servicios, 33 se encuentran captando ganancias no superiores al 40% y no menores al 21% de lo que venden, y finalmente 12 solamente perciben ingresos iguales o superiores al 50% de ganancias, en este rango se encuentran medianas empresas.

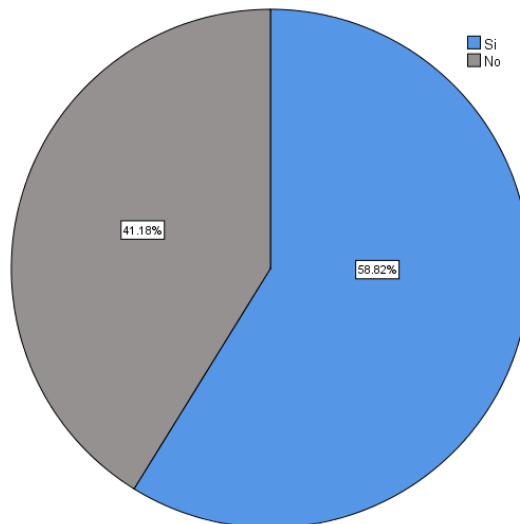


Figura 14. Aplicación de planes para cobrar y pagar deudas.

Las fuentes de ingresos tienen que ver mucho con la liquides de las empresas, si empresas financieras logran ventas con utilización de tarjetas de crédito tendrán un porcentaje de ganancias, y es lo que pasa con las comisiones de ventas. Para dichas actividades debe haber personas encargadas específicamente para realizarlas, es una estrategia que podrá tener en claro, cuanto tienen y cuanto gastan.

Con respecto a las MIPYMES creadas en el Carchi, 60 tienen empleados que se encargan de actividades como: el cobro o pago de deudas, generalmente al no ser grandes empresas, el encargado generalmente es el contador u administrador o propietario, por otra parte, 42 no tienen a una persona encargada, generalmente son pequeñas empresas y emprendimientos.

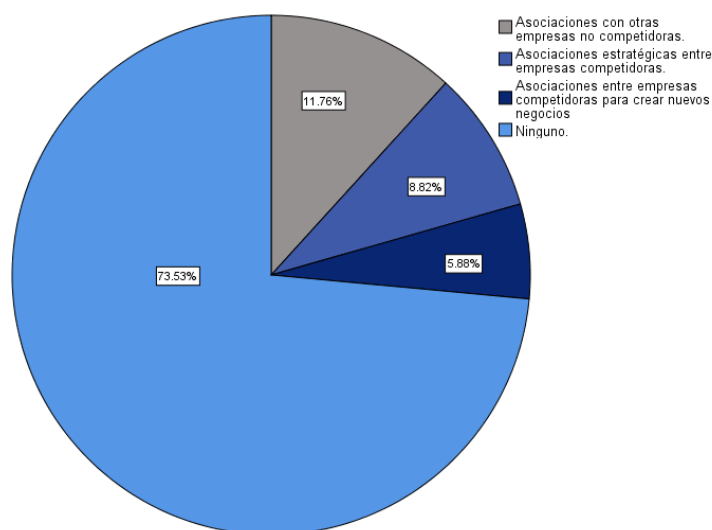


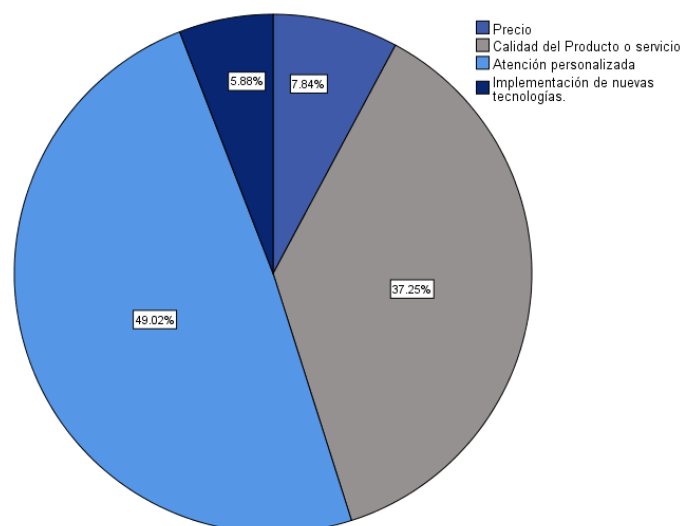
Figura 15. Asociaciones clave que poseen las empresas.

En la mercadotecnia y ventas existe relación con los canales de distribución, es indispensable que las MIPYMES del Carchi tengan dicha relación, una buena unión con los canales que usen, ayudara al trabajo en armonía, se podría decir que son asociaciones clave, que conllevan a mantener niveles de venta óptimos. Otro punto importante es la publicidad, en muchas de las pequeñas empresas, no hay un departamento encargado de dar a conocer el producto o servicio, es ahí que optan por usar empresas no competidoras especializadas, con el fin de ser promocionadas.

Así 12 MIPYMES encuestadas manifestaron tener asociaciones con empresas no competidoras, constan de abastecedores de materias primas y negocios a los que ellas proveen, 9 cuentan con empresas competidoras, aquí se encuentran las industrias lácteas, que entregan productos terminados a grandes empresas para la posterior venta, 6 con empresas competidoras para la creación de nuevos negocios, y por ultimo 75 dan la razón a que no tienen ninguna clase de asociación con otras empresas, son independientes, y mantienen actividades que los desliga con cualquier otra organización, considerando esto, se puede decir que las MIPYMES en su mayoría, no se enfocan en actividades de modelos de negocios basados en cadena de valor, principalmente en actividades de salida, que la característica principal es, relacionarse con otras empresas.

#### ***4.1.1.2 MIPYMES con modelos de negocios basados en la innovación en Carchi.***

##### ***4.1.1.2.1 Innovación en Producto o Servicio.***



*Figura 16.* Factores de diferenciación en función de la competencia.

El mayor número de empresas encuestadas dijeron que su principal factor de diferenciación con la competencia es brindar a sus respectivos clientes un trato o atención personalizada,

puesto que cada sector es diferente en sus actividades ellos nos supieron manifestar que cada cliente es diferente independientemente del sector que estemos hablando, puesto que las personas que atienden las empresas han tenido que acoplarse a las exigencias de cada uno de sus clientes ya sea que compre al por mayor o por detal. Observamos también que el segundo potencial factor de diferenciación es ofertar un producto de calidad, puesto que la calidad es un concepto subjetivo, los propietarios de las empresas encuestadas dijeron que siempre se esfuerzan por brindar al cliente un producto de primera calidad ya que esto los beneficia para mantener una imagen empresarial sólida y así que no existan reclamos o devolución del producto. Finalmente notamos que los factores: precio e implementación de nuevas tecnologías son los que menos son tomados en cuenta por estas empresas ya que, primeramente, el precio es relativamente igual entre las empresas competidoras de cada sector, mientras que la implementación de nuevas tecnologías no es aplicada debido a los costos que genera la misma.

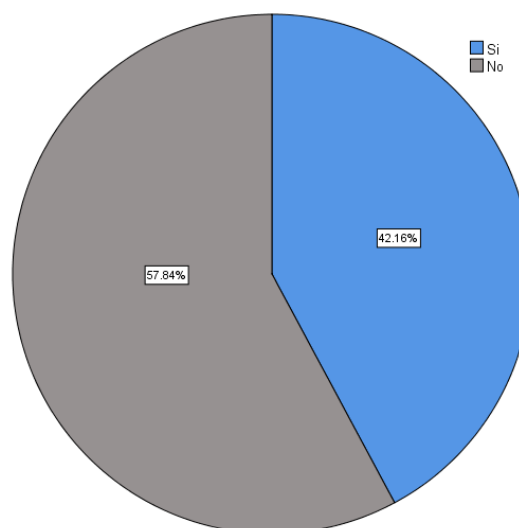


Figura 17. Aplicación de programas de atención al cliente.

La implementación de programas de atención al cliente como por ejemplo una línea telefónica donde los clientes o personas en general puedan llamar para informarse, quejarse o felicitar a la empresa es uno de los aspectos que las MIPYMES creadas en Carchi muchas veces no toman en cuenta, debido a que realizan sus actividades económicas de manera tradicional y una vez que sus productos o servicios salen de la empresa se olvidan de los mismos, mientras que otras MIPYMES realizan un seguimiento al producto con el objetivo de fidelizar al cliente, esto se notó de mejor manera en el sector productivo ya que ellos deben mantener una comunicación constante con sus clientes y también con sus proveedores. El gráfico muestra que la mayoría de las empresas encuestadas no poseen programas de

atención al cliente y esto se ve reflejado al momento de generar una ventaja competitiva para las empresas independientemente del sector.

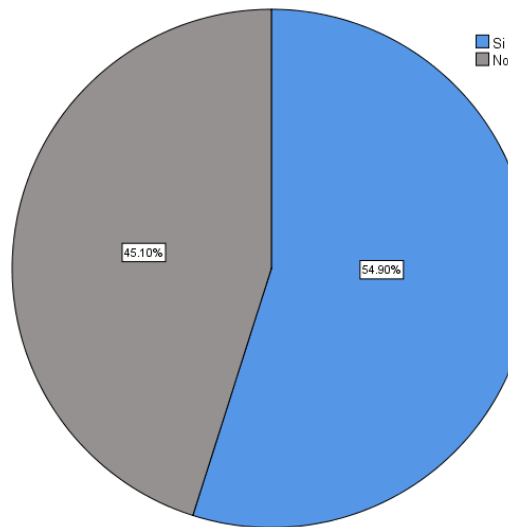


Figura 18. Aplicación de estrategias para fidelizar clientes.

La fidelización de clientes es un término que no todos los propietarios o encargados del negocio supieron entender, puesto que las actividades que realizan se limitan a vender el producto o servicio y se olvidan del mismo en el momento que el cliente sale del local, es decir, no poseen una visión a futuro que les permita una estrategia para que el cliente vuelva al establecimiento o empresa para realizar una recompra o incluso que los clientes que ya conocen del producto lo recomienden a sus conocidos, es por ello que podemos observar en el gráfico la notable igualdad entre las empresas que realizan una actividad para fidelizar al cliente, mientras que la otra mitad simplemente se limita a la venta del producto o servicio con el fin de ganar dinero, dejando de lado la satisfacción del cliente y las estrategias existentes para su fidelización.

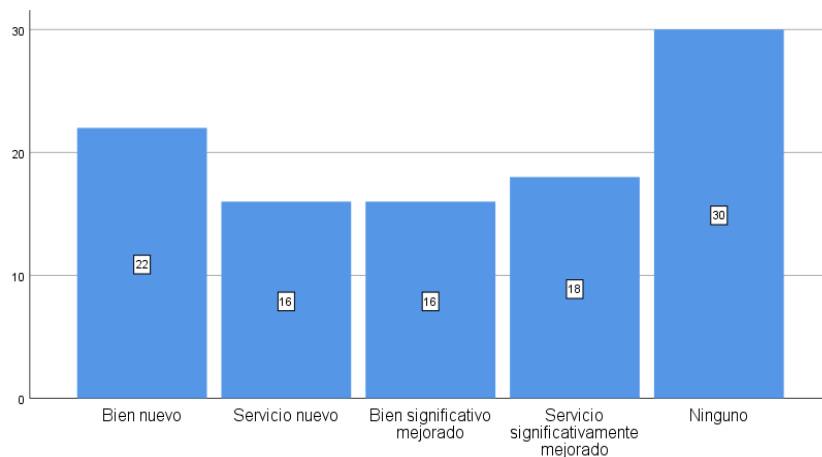
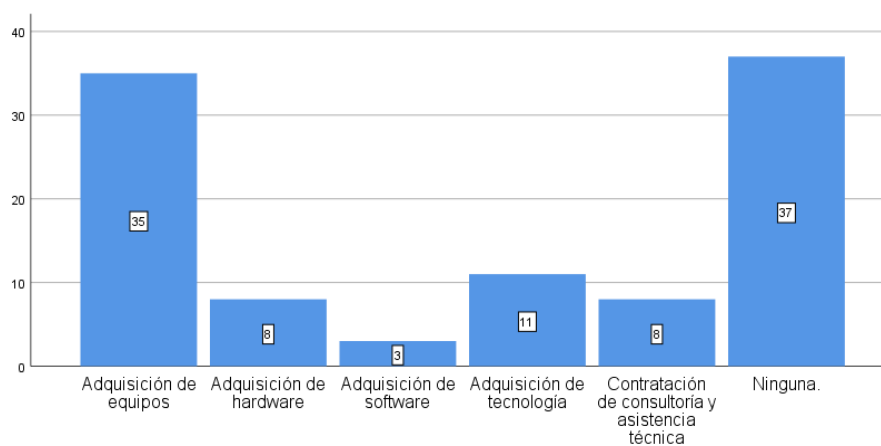


Figura 19. Tipos de innovación en productos, introducidos durante el 2017–2018.

Las empresas encuestadas han realizado actividades de innovación mayoritariamente en la implementación de un bien nuevo dentro de sus negocios, es decir que durante los dos últimos años estas empresas han optado por vender u ofertar un producto o servicio nuevo (mayoritariamente el servicio de wi-fi) que antes no lo vendían y que ahora les permite generar ingresos como una opción más dentro del catálogo de sus ventas o incluso generar una mayor comodidad para garantizar la satisfacción del cliente, aunque también supieron manifestar los administradores de dichas empresas que han tenido que mejorar sus productos y servicios, puesto que las exigencias del cliente hoy en día han incrementado y también que si la competencia lo hace, ellos también se ven la obligación de mejorar para no perder competitividad dentro del mercado donde se desenvuelve cada sector. La mayor parte de las MIPYMES creadas en la provincia del Carchi encuestadas no han realizado actividades de innovación durante los dos últimos años, es decir que no generan un modelo de negocio basado en la innovación, y por lo tanto sus ventajas competitivas en relación a empresas competidoras disminuye notablemente.



*Figura 20.* Actividades desarrolladas por las empresas para mejorar innovaciones en bienes o servicios durante 2017–2018.

Podemos observar que el mayor número de MIPYMES creadas en la provincia del Carchi que si han efectuado actividades de innovación lo han hecho a través de la adquisición de equipos, es decir nuevas instalaciones dentro del sector hotelero, nuevas o mejoradas máquinas dentro del sector productivo, remodelación de las oficinas de atención al cliente en el sector financiero, entre otros. La adquisición de hardware y software no se ha visto enfocada como actividad de innovación puesto que los computadores existentes en las empresas (que si poseen) no han sido actualizadas de manera constante debido a los excesivos costos que genera la realización de esta actividad, aunque no es nula su aplicación, existieron MIPYMES que han actualizado sus licencias para mantener una organización y un control más efectivo dentro de las empresas. La contratación de consultorías y asistencias



técnicas ha sido utilizada poco indiferentemente del sector, puesto que cada actividad es diferente de acuerdo al tipo de negocio. Finalmente, la columna de ninguna contrasta de manera directa con el gráfico anterior ya que refleja el hecho de que un gran número de MIPYMES no realizan actividades de innovación.

#### 4.1.1.2.2 Innovación en Procesos.

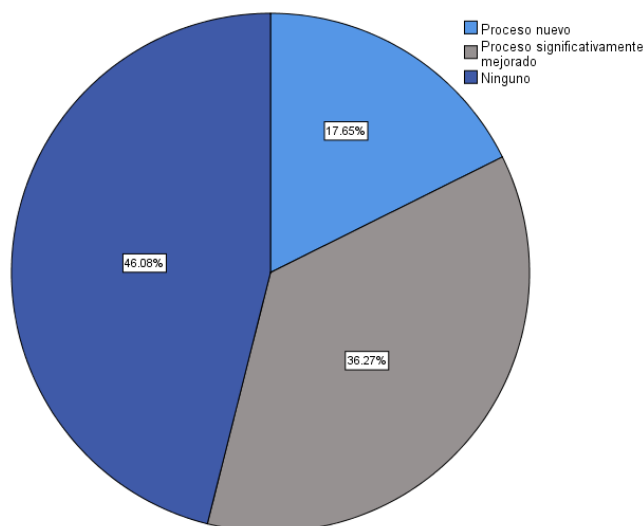


Figura 21. Actividades de las MIPYMES para mejorar procesos durante el 2017-2018.

Las MIPYMES creadas en la provincia del Carchi no han innovado en sus procesos ya que la mayoría así lo indica, pero mientras que otros sectores que si lo han llevado a cabo se han basado más en la mejora significativa de sus procesos debido a que los propietarios se han dado cuenta que deben mantener una posición de mejora constante y más aún en un mercado que es muy competitivo como el caso de las empresas del sector financiero, donde cada año se realizan actividades de evaluación para poder detectar fallas e incorporar un plan de mejora, por el contrario el sector restaurantes no ha implementado innovaciones en procesos ya que ellos simplemente preparan sus alimentos de manera cotidiana basándose en la salubridad, mas no en la obtención de un proceso que les permita minimizar costos o mejorar el tiempo de la preparación. Otras empresas han tomado en cuenta la implementación de un proceso nuevo, aunque es la minoría, ellos se han dado cuenta que es necesario crear una nueva manera de realizar sus actividades y esto beneficia principalmente a los propietarios de las empresas puesto que les garantiza una consecución de una fuerte ventaja competitiva.

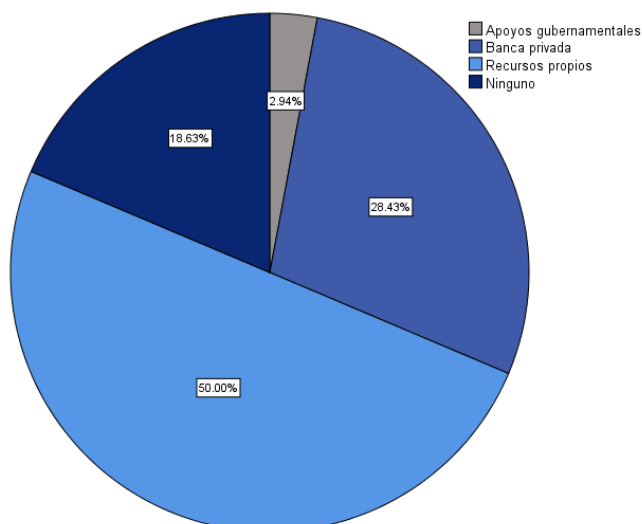


Figura 22. Fuentes de financiamiento que aportaron a las actividades de innovación.

La principal fuente de financiamiento que tomaron en cuenta las MIPYMES creadas en la provincia del Carchi que introdujeron innovaciones fueron los recursos provenientes desde sus propios bolsillos, es decir mediante sus propios capitales obtenidos por la venta de sus productos o servicios llevaron a cabo dicha actividad, mientras que otras que innovaron durante los dos últimos años manifestaron que han tenido que recurrir a un crédito financiero para poder llevar a cabo estas actividades de innovación las cuales les permite generar una ventaja, pero al mismo tiempo un endeudamiento y en algunos casos ha sido muy alto. Notamos también que el apoyo del gobierno es casi nulo para las MIPYMES en cuanto a la finalidad de innovación, puesto que ellos dijeron que el gobierno les ayuda con capacitaciones o clases de administración de sus negocios pero que no es una fuente de financiamiento para la realización de las actividades de innovación.

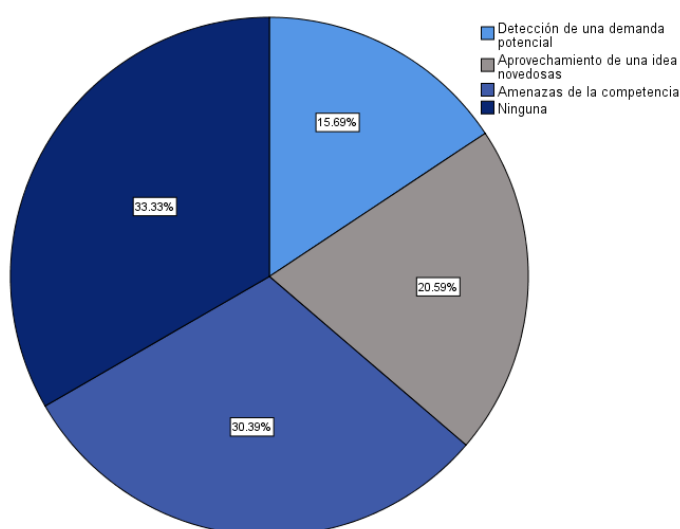


Figura 23. Razones que motivaron al desarrollo de actividades de innovación durante el 2017-2018.

Podemos observar que la mayoría de MIPYMES que han emprendido en innovación, han realizado sus actividades sin tener un motivo fijo, sino más bien por tendencia, es decir que han llevado a cabo dichas actividades de acuerdo a sus gustos sin una razón aparente. Aunque en segundo lugar está la opción de que las empresas han innovado debido a las amenazas de la competencia, este es un motivo mucho más organizacional ya que quiere decir que si realizaron actividades de innovación lo hicieron con un objetivo, es decir que estaba planeado desde el principio y sabían cómo hacerlo, esto ocurrió en el caso del sector hotelero que a lo largo de estos años ha implementado nuevos servicios. El aprovechamiento de una idea novedosa también es una de las principales razones por las cuales las empresas que innovaron lo han llevado a cabo, puesto que ellos manifestaron que se enteraron de una actividad que realizó otra empresa de su mismo sector, pero en otro lado del país y que le propició grandes beneficios, es entonces donde nace la idea de generar una actividad de innovación. Finalmente podemos decir que un número mínimo de empresas realizó sus innovaciones tomando en cuenta a un grupo específico de personas las cuales se convierten en potenciales clientes.

#### 4.1.1.2.3 Innovación en Marketing.

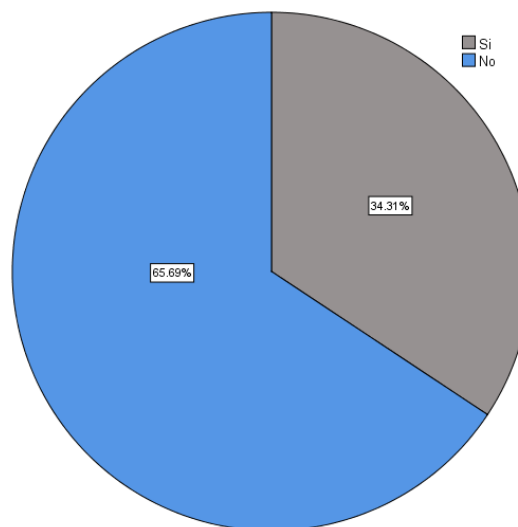


Figura 24. Empresas que están estructurando actualmente un nuevo plan de Marketing.

Podemos observar que de las MIPYMES encuestadas, tres cuartas partes no están generando o planificando un plan de marketing, lo cual es muy alarmante para la innovación ya que no les admite incrementar el alcance de sus clientes o maximizar sus ganancias independientemente del sector permitiendo que, por el contrario de aprovechar ventajas competitivas, estas sean mal utilizadas. De las pocas que efectivamente están estructurando

un plan de marketing, resaltamos el trabajo del sector financiero, ya que las empresas financieras creadas en el Carchi todos los años establecen planes no solo de marketing sino también en otras áreas lo cual les favorece de manera directa ya que les da una posición estratégica específica para poder competir con las demás empresas financieras que no son del Carchi y que mantienen sus funciones en la provincia.

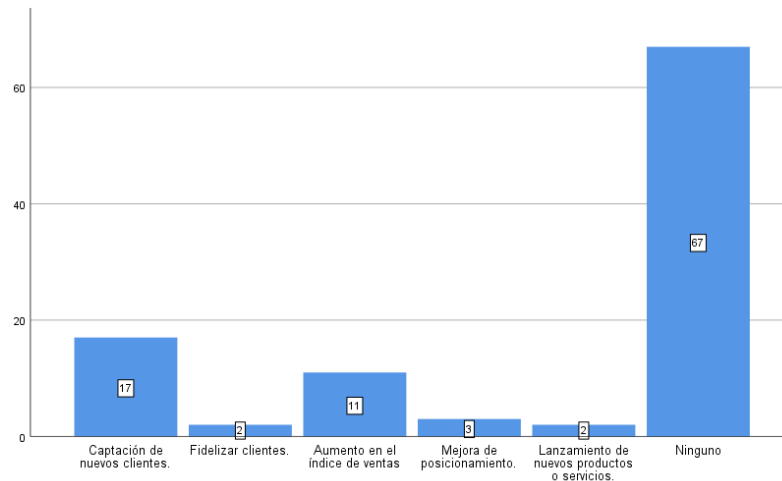


Figura 25. Objetivos que persigue el plan de Marketing.

De las pocas MIPYMES que se encuentran estructurando un plan de marketing, la mayoría están enfocadas en la captación de nuevos clientes, es decir realizar actividades de innovación en marketing que les permita ampliar el segmento de mercado o en su defecto incorporar otro segmento de mercado a las filas de sus principales clientes, por otra parte la siguiente columna más alta nos indica que el segundo objetivo principal que tratan de buscar las empresas que realizan actividades de innovación tiene que ver con el aumento en el índice de sus ventas, es decir ellos buscan que el número de ventas sus productos y/o servicios sea mayor al que actualmente registran. Mientras que es mínima pero no nula la consecución de objetivos tales como la fidelización de sus clientes, la mejora del posicionamiento de la empresa con respecto a sus competidoras dependiendo de cada sector y por último el lanzamiento de nuevos productos y/o servicios, esto se observó en el sector productivo donde las empresas buscaban la incorporación de nuevos productos al mercado. Finalmente, la barra más alta que hace referencia a la opción ninguno, significa que contrasta con el grafico anterior puesto que son muy pocas las empresas que están estructurando un nuevo plan de marketing.

#### 4.1.1.2.4 Innovación en Organización.

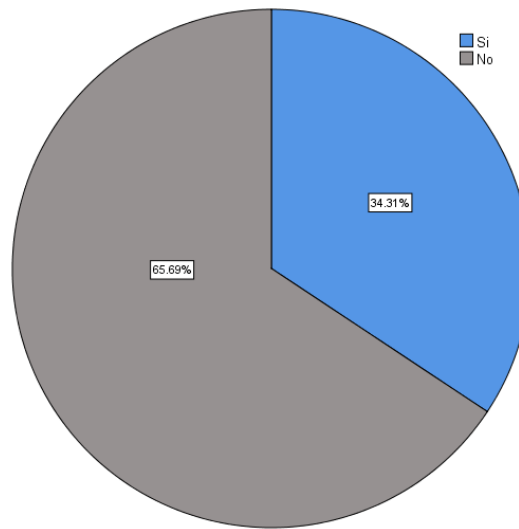


Figura 26. Emprendimiento en la adquisición de propiedad intelectual durante 2017-2018.

El 65% de las MIPYMEs encuestadas de todos los sectores no han emprendido en actividades de adquisición de propiedad intelectual, este es un gran porcentaje y se debe a que la mayoría de son micro y pequeñas empresas las cuales no tienen los conocimientos ni los recursos para realizarlo. Mientras que en el sector industrial lácteo pudimos observar que utilizaban la leche como materia prima para la elaboración de algún tipo de queso lo realizaban de manera industrializada, pero sin etiqueta de nada por lo que a simple vista parecen quesos artesanales, ellos supieron manifestar que estaban dispuestos a la adquisición de una marca para poder llevar de mejor manera sus productos hasta sus clientes. Por otra parte, todas tienen un nombre, lo cual les brinda un referente como nombre comercial y aunque no es lo mismo que una marca, los propietarios decían que los reconocen por ese motivo como en el caso de las empresas del sector comercial, el sector restaurantes o incluso las empresas de otros sectores.

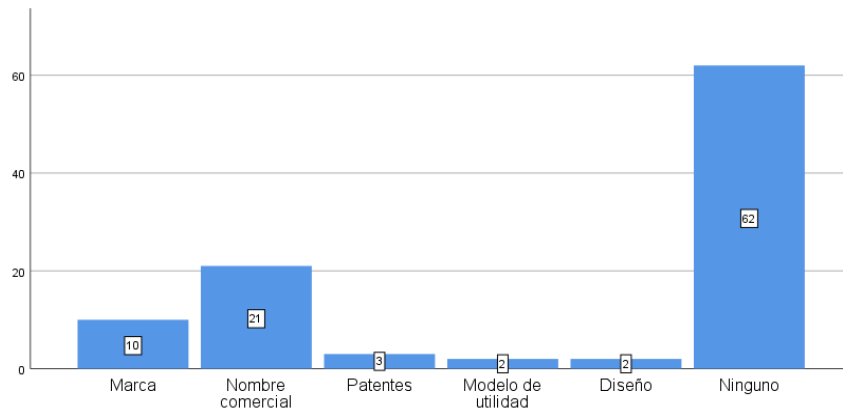


Figura 27. Métodos de propiedad intelectual que las empresas han utilizado para mejorar.

En contraste con la figura anterior podemos decir que la mayoría de respuestas recae sobre la opción ninguna porque la mayoría no han llevado a cabo procesos de propiedad intelectual, sin embargo, la mayoría de MIPYMES poseen registrado su nombre comercial. Dentro de las empresas que han emprendido en la adquisición de propiedad intelectual como alternativa de innovación para sus negocios se observa que existen empresas que ya llevan a cabo sus funciones desde hace años, tal es el caso de la Industria Lechera Carchi S.A administrada por Pasteurizadora Quito, la cual posee sus propias marcas registradas y que gracias a ello puede ingresar en el mercado de manera directa siendo una de las principales competidoras de este sector.

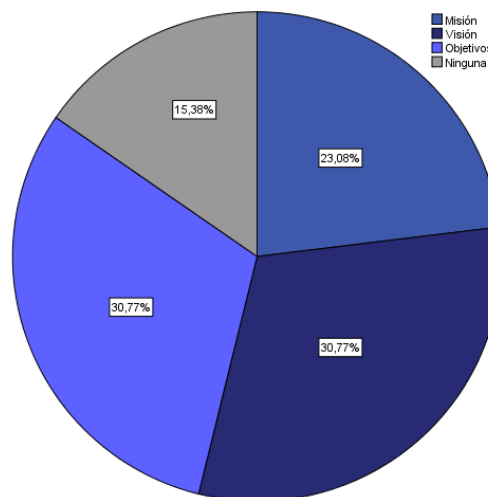


Figura 28. Aplicación de misión, visión y objetivos empresariales.

La implementación de una misión, visión y objetivos empresariales brindan a las MIPYMES una fuerte posición organizacional, es decir que las deben conocer bien y manejar sus actividades de la mejor manera para encaminar sus actividades, en cuanto a la innovación hemos tomado en cuenta este parámetro para conocer si las organizaciones de todos los

sectores tienen clara su posición organizacional, pero nos encontramos que muchos de los dueños o administradores manifestaban que no conocían estos términos y que les resultaba nuevo escuchar como en el caso del sector restaurantes o comercial. Mientras que por otro lado el sector financiero, productivo o de transporte de pasajeros poseían bien estructurado sus conceptos en función a la planeación estratégica, esto nos brindó la certeza de que este parámetro es relativo entre las empresas de diferentes sectores. El gráfico muestra entonces que de todas las MIPYMES encuestadas es muy equitativa la repartición entre la misión, visión y objetivos, lo cual permite conocer la posición clara de que las empresas que si lo hacen tienen estructuradas las tres opciones, pero sin embargo existen empresas que no tienen claro esta perspectiva organizacional.

## **4.2 DISCUSIÓN**

Los modelos de negocios tratado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro: Generación de modelos de negocio. La cadena de valor y ventajas competitivas tratadas por Michael Porter en su trabajo titulado Ventaja Competitiva. Por último, la innovación con la ayuda del Manual de Oslo. Estos instrumentos contribuyeron en la recolección de información, en ellos se encuentra detallada cada una de las variables de investigación. Estos apoyos teóricos fueron instrumentos clave para adquirir conocimientos, además para mejorar el entendimiento del tema planteado, con la finalidad de identificar los principales aspectos de las MIPYMES de cada sector.

El análisis del nivel de aplicación de modelos de negocios que se basen en la cadena de valor e innovación de las MIPYMES y empresas creadas en la provincia del Carchi que aprovechen ventajas competitivas es negativo, puesto que la innovación o la cadena de valor no son utilizados como estrategias para fundamentar sus modelos de negocios en las empresas que fueron objeto de estudio, exceptuando al sector financiero.

Fue difícil la obtención de datos teóricos reales puesto que los libros, documentos o artículos no hablan de modelos de negocio basados en la cadena de valor e innovación como una sola variable, ahora bien, se trata a las tres de manera separada, lo cual dificultó la elaboración del análisis e identificación del nivel de aplicación de modelos de negocio basados en la cadena de valor e innovación en las MIPYMES de la provincia.

Propietarios que no conocen ingresos mensuales ni anuales hicieron difícil la obtención de cifras reales que permita dar claridad de su situación actual. Por otra parte, esto hace énfasis,

de que ciertas empresas de algunos sectores llevan un control nulo de sus actividades principales y secundarias. Los costos indirectos como la luz eléctrica, por ejemplo, fueron aspectos que en la mayoría de casos fue difícil recoger información específica, la razón más común se daba porque estos gastos se pagan de acuerdo a las ganancias mensuales del negocio.

#### **4.1.1 Relación entre modelos de negocios, cadena de valor e innovación.**

Las MIPYMES creadas en la provincia del Carchi cuentan con su modelo de negocios, pero no cumple con las características en su totalidad, cada elemento lo usan en diferentes proporciones, teniendo en cuenta de que cada MIPYME se diferencia de otra, al tener un único diseño de su herramienta de negocios y también por las diferentes labores que desempeñan con respecto a su competencia. Para Osterwalder (2012) “Un modelo de negocio bien establecido, describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (p. 14). Si una MIPYME cumple el propósito de un modelo, tendrá ventajas competitivas en la actividad económica principal que desempeña.

Al momento de la estructuración del modelo de negocios se debe tener en cuenta las técnicas con las que va a seleccionar clientes, diferenciar ofertas, crear valor para los clientes, conseguir y conservar compradores, salir al mercado y obtener utilidades. Cada empresa selecciona la estrategia más favorable, ésta debe ser atractiva en el entorno que se encuentra, en cuanto a la rentabilidad y también los factores de que depende para obtener un buen desempeño.

Por otra parte, la cadena de valor permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al producto final, aquí yacen todas las actividades que realiza la organización desde el momento en que se adquiere la materia prima hasta la venta del producto, y el servicio que se brinda al cliente.

Michael Porter (2012) en su libro de “Ventaja Competitiva”, establece un marco para analizar las empresas en sus sectores industriales, la competencia y la forma de establecer una estrategia que le permita obtener una posición ventajosa respecto de sus competidores. Este autor toma en cuenta la cadena de valor como un proceso por el cual las actividades que se realizan dentro de la organización, generen valor y por ende ventaja competitiva, su principal labor es analizar procesos y actividades específicamente internas.



Además, se destaca que, la cadena de valor va enfocada a los costos de fabricación de un bien o un servicio, una actividad de valor genera el rendimiento esperado para el cliente, es decir, las labores realizadas deben colaborar a la disminución del costo final del producto u obtención de una imagen que llame la atención del cliente. Existen actividades que no agregan valor para el cliente, esto disminuye el rendimiento esperado, una de estas acciones es el almacenamiento.

La propuesta de valor, es un componente del modelo de negocios y consiste en dar solución a problemas que se generan y también contribuye a la satisfacción de necesidades de los clientes, partiendo de esta afirmación la cadena de valor busca el mismo objetivo, todas las actividades que se realizan dentro de la organización impulsan a la obtención de valor y características diferentes a las de la competencia.

Empresarios de diferentes organizaciones reconocidas a nivel mundial como: Estudios Radjou et al (2006), IBM (2006), Kortekaas et al (2008), Benerjea et al (2006) y Johnson et al (2008), han determinado que la innovación en costos no es suficiente para tener un nivel de competitividad establecida en la actualidad. Una investigación desarrollada por IBM muestra que independientemente del tipo de industria, la innovación en modelos de negocio tenía una correlación alta con el crecimiento del margen operativo. Como se lo mencionó anteriormente un modelo de negocios bien estructurado colabora en la generación de innovaciones, enfatizando así que, un modelo de negocios puede basarse en la innovación para ser competitivo en su sector económico. (GARCÍA, 2010), además se toma en cuenta esa investigación para contrastar realidades de otros lugares, pero que no cambian en nuestra zona geográfica, las MIPYMES del Carchi tienen un buen nivel de innovaciones en diferentes sectores como en el Financiero, considerando la cita, da la razón de que un modelo de negocios se basa en la innovación por su estrecha relación.

#### **4.1.1 La cadena de valor en el modelo de negocio.**

En la tabla se muestra la relación que existe entre los nueve bloques del modelo de negocios y las tres agrupaciones que conforman la cadena de valor, si bien es cierto la propuesta de valor comparte una estrecha relación con estas.

Se ha distribuido la cadena de valor en tres partes; entrada, transformación y salida. Cada una está compuesta de los siguientes elementos: Entrada; logística interna, Transformación; producción, y Salida; logística de salida, marketing y ventas, servicios, los últimos tres

conforman la salida, porque los tres elementos engloban procesos que realizan las empresas luego de que el producto o servicio es brindado.

**Tabla 3.** Relación que existe entre modelos de negocios y cadena de valor.

<b>Modelos de negocio</b>	<b>Cadena de valor</b>
1 Segmento de mercado	SALIDA: Logística de salida, Marketing y ventas, Servicios
2 Propuesta de valor	SALIDA: Logística de salida, Marketing y ventas, Servicios
3 Canales	SALIDA: Logística de salida, Marketing y ventas, Servicios
4 Relaciones con los clientes	SALIDA: Logística de salida, Marketing y ventas, Servicios
5 Fuentes de ingresos	SALIDA: Logística de salida, Marketing y ventas, Servicios
6 Recursos clave	ENTRADA: Logística Interna
7 Actividades clave	TRANSFORMACION: Producción
8 Asociaciones clave	SALIDA: Logística de salida, Marketing y ventas, Servicios
9 Estructura de costos	SALIDA: Logística de salida, Marketing y ventas, Servicios

En el texto siguiente se muestra la comparación teórica entre cada componente, tanto de modelos de negocios como de cadena de valor teniendo en cuenta la tabla 3, y como base para esta comparación se utilizarán los libros: Generación de Modelos de Negocios de Osterwalder y de Ventajas Competitivas de Michael Porter. Posteriormente con la ayuda de la tabla 4, se afianzará esta comparación con el análisis de la situación que posee la población objeto de estudio, considerando la actividad económica principal de cada sector.

Con respecto a modelos de negocios Osterwalder (2012) señala que “el segmento de mercado está conformado por los clientes, siendo estos el centro de cualquier modelo de negocio, recalca que es posible agrupar en diferentes grupos con necesidades, comportamientos y atributos comunes”. Como un elemento de la cadena de valor se encuentra el servicio, elemento que está destinado a la creación de valor después de la venta, es ahí donde entra el cliente, y por ende el segmento de mercado al que va enfocada la MIPYME.

La propuesta de valor para Osterwalder (2012) es “la unión de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado, estas pueden ser innovadoras, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes, mostrando atributos diferentes”, considerando esta cita y conjuntamente con las actividades asociadas a la prestación de servicios como: las instalaciones, reparación, entrenamiento, repuesto y ajuste del producto, permite mantener valor del producto, como lo señala Michael Porter, podemos concluir que, estas actividades están estrechamente vinculadas a la creación de valor tanto del producto y complementando la satisfacción del cliente, así, una empresa crea un modelo de negocio, proporcionando y captando valor para cada segmento de clientes de las MIPYMES.

Considerando que los canales son medios para que una empresa se comunique con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. En la comercialización y venta se integran actividades donde la compañía crea medios por los cuales incita al cliente a comprar el producto. Vinculando los conceptos dados por Osterwalder y Porter, el modelo de negocio se basa en la cadena de valor al tomar en cuenta al cliente y producto proporcionándole valor, por un lado, el canal de distribución mantendrá la fácil entrega y fácil acceso de un artículo diferente para el cliente final, mientras que la comercialización aparte de permitir seleccionar el canal, colabora a que ése segmento de mercado de cada MIPYME se sienta incitado a comprar el producto o servicio.

Las relaciones con los clientes de cada sector son esenciales, un cliente satisfecho, mantendrá relaciones estrechas con la empresa y productos o servicios que esta ofrezca. El servicio es la clave para la venta personalizada del producto, es necesaria una capacitación si se trata de mejorar el servicio, pero implementada bien se logrará fidelizar al cliente.

Osterwalder (2012) en su libro Generación de Modelos de Negocios dice que “los ingresos de una empresa son las arterias para que la misma siga funcionando, además, las ventas deben ser superiores a los gastos o los precios fijados colaboren con la rentabilidad”. En el libro de Porter (1990) señala que, “en la cadena de valor de una empresa, es necesario que el cliente compre el producto con precios ya fijados, utilizando diferentes métodos que traten de inducir al cliente a la compra del producto”, considerando las afirmaciones de estos dos autores, las fuentes de ingresos, como la fijación de precios, tienen relación estrecha, esto se debe a que, los precios deben estar acordes al nivel de ingresos que desea la empresa, pero considerando lo que está dispuesto a pagar el cliente, así se mantendrá estabilidad económica.

Los insumos son la base fundamental en la creación de un bien y para el buen desempeño de un servicio, es así que los recursos son clave y pueden ser: físicos, económicos, intelectuales o humanos. Cada sector requiere diferentes recursos, según la actividad económica que realiza, y es necesario la materia prima llegue en perfectas condiciones para su respectivo almacenamiento y posterior uso.

Las actividades clave son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, teniendo en cuenta que, la producción, es una categoría ideada por Osterwalder a partir de las actividades clave, se encarga de la creación, fabricación y entrega de un producto, al igual

que se lo realiza en la cadena de valor con las operaciones de las actividades primarias destinadas a la transformación de insumos para obtener un producto final.

La logística de salida es la encargada de cumplir un conjunto de actividades, una de ellas es la distribución de productos a clientes, atendiendo los pedidos que requieran, es así como una asociación es clave en la compra y venta de productos terminados, esto depende de la actividad que desempeñan las empresas, en segundo lugar, se encuentra la compra segura de insumos necesarios, con el fin fabricar cantidades necesarias de producto terminado.

El noveno componente del modelo de negocios implica el coste de su puesta en marcha, allí se pretende recortar gastos donde sea posible, generando valor, con costos reducidos. El marketing y las ventas pretenden llegar a los oídos y ojos del consumidor, incitándolo a la compra, con precios ya establecidos, después de haber pasado por todo el proceso de fabricación.

**Tabla 4. Nivel de aplicación de Modelos de Negocios basados en Cadena de Valor, según actividad económica principal.**

<b>Modelos de Negocio basados en Cadena de Valor.</b>									
<b>Actividad económica principal</b>									
<b>Componentes de Modelo de Negocio basado en Cadena de Valor.</b>	Sector transp orte de carga	Sector transp orte de pasaje ros.	Secto r Hotel ero	Sector Indust rial lácteo	Sector comer cial	Sector produc tivo	Sector financ iero	Sector restaur antes	Otro s
ENTRADA: Logística Interna	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TRANSFORMACION: Producción	0.9	0.4	0.9	0.9	0.4	1	1	0.7	0.8
SALIDA: Logística de salida, Marketing y ventas, Servicios.	0.6	0.5	0.8	0.7	0.7	0.8	0.8	0.7	0.5

**Fuente:** Propietarios y administradores de las MIPYMES del Carchi.

No existe información que demuestre que los modelos de negocios se basan en la cadena de valor, pero si tienen estrecha relación, por lo que se realizó anteriormente y con la ayuda de la tabla 3, una comparación teórica entre cada uno de los elementos del modelo de negocio Canvas y las agrupaciones de la cadena de valor: entrada, transformación y salida, luego de dicha comparación, a continuación, se presentan los resultados obtenidos por sectores, considerando su actividad económica principal.

La cadena de valor está conformada de tres partes que conforman las actividades primarias. La logística interna siendo el primer proceso, está calificado de manera excelente por los

propietarios y administradores de las MIPYMES creadas en el Carchi, en todos los sectores, en actividades como la recepción, almacenamiento, control de inventario, programación de vehículo, y devoluciones a los proveedores, como lo menciona Porter (1990).

La transformación, siendo la segunda fase de la cadena de valor y cumpliendo actividades que conforman procesos de desarrollo del producto o servicio, todas las operaciones que realizan las MIPYMES creadas en el Carchi son claves para el logro efectivo de las funciones que desempeña cada integrante de este proceso. La mayor parte de sectores tienen en cuenta que las actividades de esta fase son indispensables, por lo que se calificaron bastante bien a excepción de los sectores: transporte de pasajeros y comercial, con ponderaciones menores a la mitad, sus principales razones constan de malas prácticas en procesos financieros, además los procesos no son monitoreados y por último no implementan actividades que pueden fortalecer su rendimiento.

El tercer componente de la cadena de valor, es la salida, que agrupa a la logística de salida, marketing y ventas y los servicios, todo esto, asociado a los modelos de negocios con factores que deben estar tomados en cuenta al momento de diseñarlos. En las MIPYMES creadas en el Carchi el tercer componente de la cadena de valor fue el menos puntuado, considerando que cada sector se diferencia por su actividad económica principal.

El sector transporte de carga, está conformado por MIPYMES creadas en el Carchi con vehículos que exportan productos y también se trasladan dentro del país a donde el cliente lo requiera, se debe tener en cuenta que las empresas que venden servicios tienen un sistema de cadena de valor en sus actividades a su manera, así lo señala Porter (1990). Es así que este sector desempeña sus actividades con relación a la cadena de valor fuerte en sus actividades de entrada como la facilidad de pago con los proveedores, y en transformación con la buena ejecución de actividades de costos, además los procesos están monitoreados continuamente y finalmente los vehículos que usan tienen alto nivel de calidad. En cuanto a la salida, sus déficits radican en el desarrollo de actividades de promociones o descuentos, los cuales son escasos y no son realizados en periodos continuos, en segundo lugar, no tienen asociación alguna con otras empresas.

El sector transporte de pasajeros, a pesar de tener actividades de entrada excelentes, en cuanto a la transformación, el trabajo en costos no está bien estructurado y los procesos no tienen monitoreo permanente para realizar sus actividades correctamente, por otra parte, en

cuanto a la salida, no se realizan promociones o descuentos, en segundo lugar no tienen asociaciones estratégicas con otras empresas en este caso se podría mencionar a empresas competidoras que les permita ser una gran potencia en el transporte de pasajeros en esta región del país, adicionalmente podría tener asociaciones con empresas no competidoras, como por ejemplo de entidades públicas encargadas de dar capacitaciones como es el caso del Ministerio de Turismo, en tercer lugar, su segmento de mercado es incierto, y por ende no maneja registro de clientes, por último, no existe un plan estructurado, ni personal específico en las oficinas de cada MIPYME de este sector que se encargue del cobro y pago de deudas.

Otro de los sectores tratados en esta investigación es el hotelero que, aunque esté conformado por empresas de servicios, en general goza de un buen modelo de negocios basados en la cadena de valor, la deficiencia se nota en actividades de salida, como es el caso de creación de asociaciones estratégicas con otras empresas, por otro lado, se afianza en actividades de entrada como la recepción de materias primas barata, mano de obra barata o facilidades de pago con proveedores, además en actividades de transformación con la implementación de buenos procesos de contabilidad, en cuanto a registro y manejo de ingresos y egresos y actividades de producción, por último, en la salida, poseen procesos de marketing que les permite, darse a conocer en los diferentes sectores de la provincia y país, adicionalmente, las promociones o descuentos las realizan periódicamente, mensual, trimestral, semestral, anual y por temporada. Toda esta información es analizada a partir de datos recolectados de encuestas dirigidas a las MIPYMES creadas en la provincia del Carchi y que el sector tratado en este párrafo forma parte de dichos instrumentos de recolección de datos.

El sector industrial lácteo tiene falencias en el tercer componente de la cadena de valor, con reducidas asociaciones estratégicas con otras empresas, y además las actividades que realizan, son beneficiadas con un bajo nivel de porcentaje de ganancias. Sus virtudes se orientan primeramente a actividades de disminución de costos de fabricación, es decir que optimizan recursos, en segundo lugar, se monitorean procesos para mantener una labor estable del proceso, esto lo hacen para compensar el nivel de ganancias, este sector es bastante competitivo entre MIPYMES de su sector, por la actividad económica que realiza en el Carchi, en tercer lugar, las promociones o descuentos los realizan trimestralmente y por temporadas, donde el producto es más demandado, un ejemplo de promoción es la venta de lotes de producto a menor precio, por último, mantienen relación estrecha con sus principales clientes al saber cuál es su segmento de mercado y poseer registro de clientes.

Todo esto destaca a éste sector, pero debido a la gran competencia que existe, sus ingresos son reducidos.

El sector comercial realiza actividades de salida bastante notorias, en cuanto a modelos de negocios basados en cadena de valor, en primer lugar, tienen relaciones estrechas con los clientes continuamente, por lo que, la venta directa es su principal fortaleza, en segundo lugar, realiza promociones o descuentos mayoritariamente cada tres meses y en temporadas donde el producto es más demandado, en tercer lugar, tiene asociaciones estratégicas con otras empresas que no son competidoras encargadas de abastecer productos terminados a gran escala para su posterior venta, este tipo de MIPYMES creadas en el Carchi, deben estar bien abastecidas para la venta de productos, por último, su segmento de mercado está identificado y se localiza en la misma ciudad, cantón o provincia, por el contrario, por la gran cantidad de clientes, no es viable mantener registro individual.

El sector productivo, es uno de los mejor estructurados en cuanto a modelos de negocios basados en cadena de valor según información recolectada en encuestas, se debe tener en cuenta que una cadena de valor está enfocada a procesos de producción de artículos físicos, es por esta razón que en toda su cadena tiene mejores estrategias de valor. Más que falencias en el caso de actividades de salida, como la implementación de promociones o descuentos, este sector mantiene fortalezas en los tres componentes de la cadena de valor y según los enlaces que tiene con los modelos de negocios también se puede decir que está bien estructurado. En primer lugar las actividades de estrada de recepción de materia prima presenta, facilidad de pago a sus proveedores como se muestra en la figura 2, en segundo lugar, los procesos de transformación, como el de costos de producción unitario, y monitoreo de procesos si son ejecutados, además, la tecnología o maquinaria utilizada es mayoritariamente de alto y mediano nivel, como se muestra en la figura 4, y en tercer lugar para la salida aplica promociones y descuentos, mensual y trimestralmente el medio de venta más utilizado por la mayoría de las MIPYMES de este sector es la venta directa, y el segmento de mercado lo tienen bien identificado.

Considerando que la cadena de valor es generalmente establecida para empresas del sector productivo, para los negocios que prestan servicios también se acopla, pero a su manera y en componentes diferentes al productivo. El sector financiero al ser netamente prestador de un servicio, todas las falencias que se puede identificar están en acciones de producción, lo compensa con acciones de procesos internos bien estructurados, su mercadeo enfocado al

segmento de mercado, las promociones o descuentos se implementan en todo el transcurso del año, y en temporadas específicas, los costos sin lugar a dudas los tiene estructurados correctamente (vea anexo 9: Resultados de entrevistas a Sector Financiero), el servicio que aplica es personalizado y eficiente ya que la venta del servicio es directa.

Los restaurantes tienen su modelo de negocios basado en cadena de valor medianamente estructurado, las razones se deben a sus diligencias desordenadas, realizan sus actividades para la elaboración del producto como en el caso de platillos a la carta todos los días de forma empírica, cada trabajador tiene el aval de realizar su trabajo a su conveniencia, la competencia en este sector es fuerte, por lo que sus ingresos han ido en declive en gran parte de negocios de este sector, en actividades de salida, no tienen asociaciones estratégicas con otras empresas, tampoco registro de clientes a pesar de conocer su segmento de mercado.

En empresas como salones de belleza, vulcanizadoras o emisoras de radio, consideradas dentro del sector “otros” en esta investigación, y en cuanto a actividades de transformación, no tienen sistemas para monitorear procesos, este problema se da por la falta de personal, es decir que en su mayoría son emprendimientos que solamente el propietario se encarga de realizar las labores, para con las actividades de salida, este tipo de MIPYMES no realizan promociones o descuentos, ni asociaciones estrategias con otras empresas, además tienen contacto con cada uno de sus clientes y por la compra de un artículo no es viable la utilización de registro de clientes a excepción de las emisoras que por su tipo de servicio y por la publicidad que estos realizan, deben tener su registro. Algunas de las fortalezas son: la estructura en costes de alto nivel, y que su segmento de mercado identificado.

### **La innovación en el modelo de negocio.**

Según Consulting, (2016), “La innovación trata sobre nuevas maneras de crear y entregar valor a los clientes. Innovar el modelo de negocio normalmente implica la renovación de dos o más de los componentes básicos de un modelo de negocio.” (p.12) En función de ello, se establece un modelo de negocio innovador cuando se realiza más de dos actividades de innovación.

A continuación, detallamos en la tabla 5, la individualización de cada componente del modelo de negocio con los diferentes tipos de innovación existentes, y posteriormente En el texto se mostrará la comparación teórica entre cada componente, tanto de modelos de negocios como de la innovación teniendo en cuenta la tabla 5, y como base para esta



comparación se utilizarán los libros: Generación de Modelos de Negocios de Osterwalder y el Manual de OSLO y la Innovación Social. Posteriormente con la ayuda de la tabla 7, se afianzará esta comparación con el análisis de la situación que posee la población objeto de estudio, considerando la actividad económica principal de cada sector.

Tabla 5. *Relación que existe entre modelos de negocios e innovación.*

Modelos de negocio	Innovación
1 Segmento de mercado	Marketing
2 Propuesta de valor	Producto
3 Canales	Marketing
4 Relaciones con los clientes	Organización
5 Fuentes de ingresos	Producto
6 Recursos clave	Organización
7 Actividades clave	Procesos
8 Asociaciones clave	Organización
9 Estructura de costos	Organización

El segmento de mercado como componente del modelo de negocio se relaciona de manera directa con la innovación en marketing ya que, una rama de esta materia es la segmentación de los clientes para poder adaptar la oferta de la empresa a las necesidades de estos grupos específicos con el fin de satisfacer una necesidad.

La propuesta de valor se basa en el producto y en el conjunto de atributos que el mismo posee para satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes, por lo tanto, se relaciona con el tipo de innovación en producto, el cual busca mejorar productos existentes o por el contrario crear nuevos productos dentro de la empresa tomando como punto de referencia la satisfacción del cliente.

En cuanto a la selección del canal de distribución, como otro componente del modelo de negocio, éste se relaciona con la innovación en marketing, al hablar de canal hablamos de la manera de comercialización del producto que lleva a cabo la empresa.

La relación de las empresas con sus clientes juega un papel muy importante ya que va de manera estrecha con la experiencia del consumidor al momento de realizar la compra, es por ello que posee una concordancia con la innovación en organización ya que se basan en estrategias que las empresas deben ejecutar independientemente del sector para mejorar la experiencia del cliente y también satisfacer sus necesidades de manera conjunta.

Las fuentes de ingreso dentro de una empresa pueden ser distintas, tomando en cuenta la actividad económica que realiza y el número de productos o servicios que oferta, por ésta

razón se determinó que este componente del modelo de negocio posee una relación con la innovación en producto, ya que si una empresa saca al mercado un nuevo producto (actividad de innovación), este producto tendrá un mecanismo de fijación de precios diferente y la empresa podrá cobrar por el mismo convirtiéndose en una nueva fuente de ingresos.

En cuanto a los recursos clave dentro de la empresa, Osterwalder en su libro *Generación de Modelos de Negocio* los clasifica en: físicos, intelectuales, humanos y económicos (p.35). Es decir, tiene una relación con la innovación en organización debido a que, a partir de estos recursos, la empresa puede distribuirlos en cada área encaminándose a la correcta organización y su respectivo control.

Las actividades clave tienen una estricta relación con la producción, por éste motivo se vincula con la innovación en procesos, ya que una empresa innovadora busca la mejor forma de producir sus bienes o servicios con la finalidad implícita de reducir recursos o incrementar ingresos.

Las asociaciones clave juegan un papel estratégico para las empresas, ya que a partir de ello se puede obtener algunas ventajas tales como la reducción de riesgos o la facilidad de compra de determinados recursos, por éste motivo se determinó que tiene relación con la innovación en organización, pero lamentablemente en la provincia del Carchi ésta estrategia es casi nula.

Finalmente, la estructura de costes se relaciona con la innovación en organización ya que la empresa establece sus actividades, recursos y asociaciones determinadas para cada área de la misma con el propósito de crear valor para el cliente, es por ésta razón que una empresa puede tener un modelo de negocio “barato” puesto que, sus actividades clave no necesitan ser caras, por otro lado, un hotel de lujo brinda al cliente servicios exclusivos que hacen que su modelo de negocio sea “caro”.

#### **4.1.2 Nivel de aplicación de Modelos de Negocios basados en la Innovación, según actividad económica principal.**

De acuerdo al concepto anterior el cual dice que un modelo de negocio es innovador cuando se realiza cambios en al menos dos componentes del mismo cada año. Por éste motivo, para la cuantificación de la innovación basándonos en el modelo de negocio, tomamos en cuenta cada sector en función de cinco preguntas clave enfocadas a la realización o no de actividades de innovación como se muestra a continuación:

**Tabla 6. Preguntas en las que efectúa innovación.**

Pregunta	Tipo de innovación
29. ¿Cuál de las siguientes opciones su empresa introdujo para mejorar durante el 2017-2018?	Producto
30. ¿Durante 2017-2018, su empresa desarrollo alguna de las siguientes actividades para mejorar innovaciones en bienes o servicios?	Producto
31. De las siguientes opciones ¿Cuál desarrollo su empresa para mejorar en cuanto a procesos durante el 2017-2018?	Proceso
34. ¿Su empresa está estructurando actualmente un nuevo plan de Marketing para mejorar?	Marketing
36. ¿Durante 2017-2018, ha emprendido su empresa en la adquisición de propiedad intelectual para mejorar?	Organización

El análisis de las frecuencias de dichas preguntas permitió identificar el número de innovaciones que cada uno de los sectores ha realizado durante los dos últimos años, como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 7. Número de innovaciones durante los dos últimos años según Actividad Económica Principal.**

Sector	Innovaciones en dos últimos años
Sector financiero	5
Sector transporte de pasajeros.	3
Sector Hotelero.	3
Sector Industria lácteo.	3
Sector transporte de carga	2
Otros Sectores	2
Sector restaurantes.	2
Sector productivo.	1
Sector comercial.	1

**Fuente:** Propietarios y administradores de las MIPYMES del Carchi.

Los sectores comercial y productivo realizan solo una innovación cada año, permitiendo afirmar que éstos sectores no poseen un modelo de negocio basado en la innovación, aunque el sector productivo es el único que posee innovación en la adquisición de propiedad intelectual de todos los sectores objeto de estudio.

Las empresas encuestadas del sector transporte de carga, sector restaurantes y otros sectores realizaron en su mayoría dos innovaciones dentro de su modelo de negocio, éstos sectores mantienen un modelo de negocio basado en la innovación indicando que ésta si prevalece y fue utilizada de manera adecuada, mas no tienen un aprovechamiento excesivo de la misma, incluso concluimos que la innovación en estos tres sectores es “normal” aunque efectiva.

En cuanto a los sectores: transporte de pasajeros, hotelero e industria láctea, se notó que realizan al menos tres innovaciones cada año, en éste caso se puede decir que son sectores donde basan su modelo de negocio en la innovación de manera eficiente, por lo que, constantemente están realizando actividades de mejora dentro de las empresas.

El sector financiero es el más sólido de todos según la tabla 7, ya que el análisis realizado obtuvo cinco de cinco innovaciones realizadas cada año, es decir las empresas de éste sector basan totalmente su modelo de negocio en la innovación, lo cual les permite estar a la vanguardia en su mercado y permite una competencia fuerte entre las mismas ya sean creadas en la provincia del Carchi o provengan del exterior.

### 4.1.3 Aprovechamiento de ventajas competitivas en las MIPYMES

Para el análisis del nivel de aplicación de modelos de negocio basados en cadena de valor e innovación dividido por sectores, se elaboró la siguiente tabla que hace referencia a una calificación cualitativa para poder medir de manera subjetiva los promedios que obtuvieron las empresas de cada sector, de acuerdo a la calificación obtenida en la tabla 8 que hace referencia al aprovechamiento de ventajas competitivas.

**Tabla 8. Modelo de calificación de aprovechamiento de ventajas competitivas**

<b>Excelente</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Insuficiente</b>
100%	90%	80%	70%	<60%

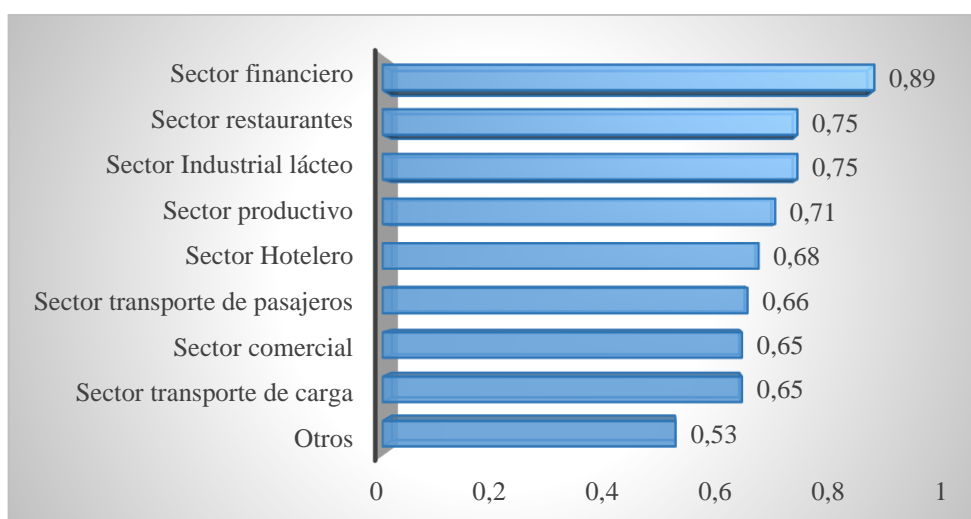


Figura 29. Aprovechamiento de ventaja competitiva en diferenciación.

La ventaja competitiva en diferenciación es aprovechada de manera eficiente por las empresas del sector financiero, puesto que según el anexo 12, éste sector obtuvo el mayor

porcentaje de aprovechamiento, basados en las puntuaciones de aplicación de modelos de negocios basados en la cadena de valor que fueron excelentes de acuerdo a la tabla 4 y también porque éstas empresas realizan al menos 5 innovaciones cada año como lo muestra la tabla 7. Por lo tanto, el sector financiero, tiene un modelo de negocio basado en la cadena de valor e innovación lo que le permite aprovechar la ventaja competitiva en diferenciación. Los sectores: restaurantes, industrial lácteo y productivo obtuvieron una calificación buena en el aprovechamiento de la ventaja competitiva basada en diferenciación debido a que las calificaciones obtenidas en el modelo de negocio basado en cadena de valor de estos sectores oscila entre 0.7 y 1, por lo tanto de acuerdo a la tabla 9, estas ponderaciones son buenas, mientras que en el enfoque de la innovación, según la tabla 7, estos sectores tienen al menos dos actividades innovadoras por año, lo que permite que sus modelos de negocio basados en innovación sea reducido por cumplir con el número mínimo de innovaciones en su modelo de negocio ya sea en producto, proceso, marketing u organización.

En cuanto a los sectores: hotelero, transporte de pasajeros, comercial y transporte de carga, de acuerdo a la tabla 9, poseen una calificación regular, debido a que las puntuaciones obtenidas en el nivel de aplicación de modelos de negocio basado en la cadena de valor no son buenas. Aunque el sector de transporte de pasajeros y el sector hotelero realizan al menos 3 actividades innovadoras por año como lo muestra la tabla 7, éstas actividades no están en función de la diferenciación, es decir que las empresas encuestadas de ambos sectores enfocan su la innovación en sus modelos de negocio en función de otra ventaja competitiva como lo muestra la figura 30.

Dentro del sector otros (incluye servicios como: peluquerías, mecánicas, televisión por cable) se evidencia un claro déficit de aprovechamiento de la ventaja competitiva en diferenciación, puesto que la mayoría de empresas encuestadas de éste sector fueron negocios unipersonales, los cuales realizan su actividad económica de manera empírica, quienes administran de manera tradicional todas las tareas de su actividad económica principal, sin dar a sus productos o servicios ningún atributo único que lo diferencie de la competencia.

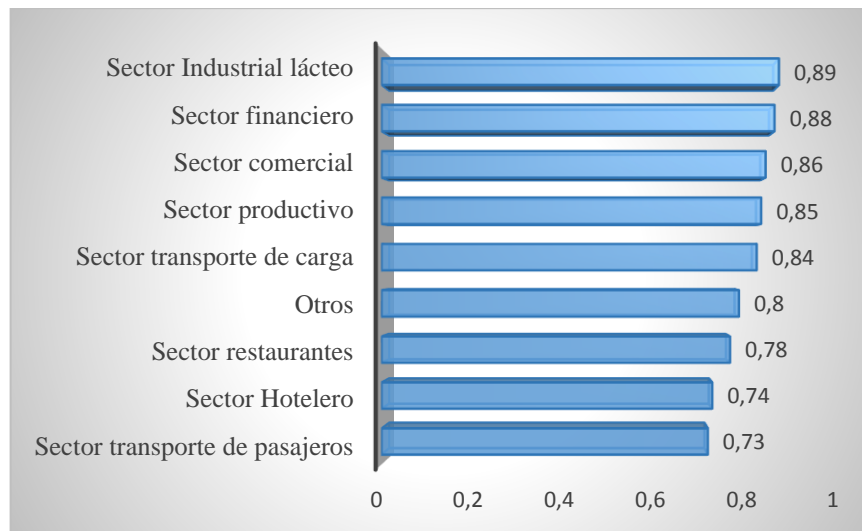


Figura 30. Aprovechamiento de ventaja competitiva en costos.

La ventaja competitiva basada en la reducción de costos es la más aplicada por las MIPYMES encuestadas, ya que los sectores: industrial lácteo, financiero, comercial, productivo, transporte de carga y otros sectores obtuvieron una calificación buena al obtener puntuaciones sobre 8 según la tabla 9, ésta ventaja es la más conocida y por la que la mayoría de sectores se enfocan, es decir que los administradores de las empresas de éstos sectores basan su cadena de valor en función de la reducción de costos permitiendo brindar al cliente un menor precio de sus productos o servicios. Las actividades innovadoras también juegan un papel importante en la obtención de reducción de costos, puesto que la innovación en procesos implica generar un nuevo proceso o mejorar uno ya existente, por lo que el manejo de un modelo de negocio basado en la innovación también permite aprovechar la ventaja competitiva en costos.

Los sectores: restaurantes, hotelero y transporte de pasajeros obtuvieron una calificación regular, debido a que el nivel de aplicación de un modelo de negocio basado en la cadena de valor es inferior a las MIPYMES de los demás sectores y aunque no es negativo el aprovechamiento de ésta ventaja competitiva, se puede mejorar mediante la implementación de más actividades de innovación, puesto que las empresas de éstos sectores realizan al menos dos actividades de innovación, cumpliendo con el número mínimo de actividades innovadoras para cumplir con un modelo de negocio basado en la innovación.

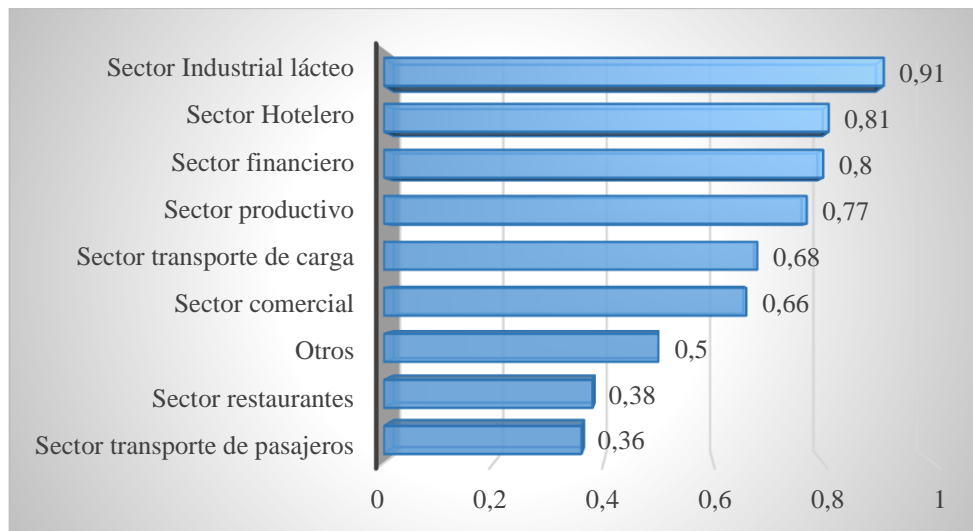


Figura 31. Aprovechamiento de ventaja competitiva en enfoque.

La ventaja competitiva basada en el enfoque es aprovechada por el sector industrial lácteo, ya que los enfoques del modelo de negocio basado en la cadena de valor e innovación de las empresas, dirigen sus estrategias a cierto grupo de clientes, es decir, los productos que elaboran son vendidos a segmentos de clientes muy bien establecidos lo cual permite generar valor para los mismos, así sus necesidades son satisfechas de manera personalizada. Según la tabla 4, las puntuaciones obtenidas por este sector son muy buenas en cuanto al nivel de aplicación de modelos de negocio basado en la cadena de valor, mientras que el número de actividades innovadoras fue de una, de acuerdo a la tabla 7, las empresas de este sector únicamente basan su modelo de negocio en la cadena de valor, mas no en innovación, y por ende las operaciones de estas empresas están enfocadas a las necesidades de cada cliente, obteniendo un alto nivel de aprovechamiento de esta ventaja, esto se debe principalmente a la segmentación de sus clientes, ya que no pueden establecer segmentos específicos que les permita satisfacer las necesidades del mismo.

El sector hotelero y el sector financiero, obtuvieron puntaje bueno en el aprovechamiento de la ventaja competitiva basada en enfoque, ya que sus calificaciones superan 80% de acuerdo al anexo 12, mientras que los sectores: productivo, transporte de carga y comercial lograron calificaciones regulares, evidenciando que la cadena de valor que estos sectores manejan no les permite aprovechar la ventaja competitiva en enfoque de manera eficiente.

Finalmente, los sectores: otros (servicios), restaurantes y transporte de pasajeros tienen problemas en cuanto al aprovechamiento de la ventaja competitiva en enfoque debido al mal manejo de su cadena de valor, como lo muestra la tabla 4 ya que obtuvieron calificaciones bajo 70%.

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

- Todas las MIPYMES encuestadas de la provincia, poseen un modelo de negocio para poder llevar a cabo sus actividades económicas, sin embargo, existieron sectores que se basan en la cadena de valor o innovación e incluso en ambos, esto desemboca en dos ramas, la primera es el aprovechamiento eficiente de ventajas competitivas y la segunda en el déficit de aprovecharlas. El nivel de aplicación de modelos de negocio basados en la cadena de valor es positivo para los sectores hotelero, industrial lácteo, productivo y financiero ya que, según la tabla 4 poseen calificaciones entre 0.7 y 1, mientras que el nivel de aplicación de los modelos de negocio basados en la innovación es positivo para los sectores financiero, transporte de pasajeros, hotelero, industrial lácteo, transporte de carga, restaurantes y otros (servicios) porque registran dos o más innovaciones anuales en su modelo de negocio como lo muestra la tabla 7.
- El sector transporte de carga implementa su modelo de negocios basado en cadena de valor e innovación aceptablemente, lo que le permite tener ventajas competitivas, los problemas que denota están enfocados en la poca interacción con los clientes, escasa implementación de asociaciones con otras empresas, el mal manejo de su marketing, además, las innovaciones que desempeña están en el margen mínimo. No es el sector con menor manejo organizacional en cuanto a las características ya mencionadas, pero si le impide tener ventajas competitivas sobresalientes.
- Las MIPYMES del sector de transporte de pasajeros es el que menos aplica ventajas competitivas, sus actividades en costos no las realizan adecuadamente, su tecnología no está actualizada, no tiene ninguna asociación estratégica con otras empresas, no tiene registros de clientes, y el marketing no tiene buen direccionamiento, por ultimo las innovaciones realizadas contribuyen a tener ventajas competitivas, pero no son suficientes.
- Los problemas que tiene el sector hotelero para beneficiarse por completo de las ventajas competitivas, se enfoca en la escasa implementación de asociaciones



estratégicas con otras empresas, las innovaciones y enfoque cumplen con las expectativas, pero en general su principal problema está en la diferenciación, es un componente que no contribuye a la generación de ventajas competitivas.

- El sector industrial lácteo tiene problemas en algunos factores de su modelo de negocio basado en la cadena de valor e innovación, en cuanto a su cadena de valor, tiene dificultades en actividades de salida, específicamente en Marketing y ventas, no tienen ningún tipo de asociaciones clave con otras empresas, por otra parte, las innovaciones realizadas contribuyen a tener ventajas competitivas, en general es un sector bien establecido, considerando que el enfoque es aprovechado por este sector.
- El sector comercial implementa su modelo de negocios basado en cadena de valor e innovación aceptablemente, lo que le permite tener ventajas competitivas, especialmente en reducir costos, los problemas que denota están enfocados en procesos de producción, monitoreo de procesos y actividades esenciales de las empresas, pero es evidente esta problemática por el hecho de no ser productor. La innovación es el mayor inconveniente, solamente desempeña una actividad de innovación en los componentes del modelo de negocios al año y no dos, como se lo especifica como margen mínimo.
- Las MIPYMES productoras están mejor conformadas organizacionalmente, sus debilidades son pocas, como son el caso de que no tienen planes establecidos de promociones o descuentos, esto no quiere decir que no los hagan, solamente que los realizan esporádicamente, además el marketing en algunos casos por ser nuevas no llega a lugares que esperan. Las innovaciones no cumplen con el margen mínimo, lo que reduce mucho el aprovechamiento de ventajas competitivas, aun teniendo la cadena de valor en estándares altos, su principal aprovechamiento de ventaja competitiva, se basa en la reducción de costos.
- Las empresas del sector financiero sobresalen en cuanto a modelos de negocios basados en cadena de valor e innovación y que les permite aprovechar ventajas competitivas en costos y diferenciación, hay que considerar que su principal fortaleza se enraíza en la diferenciación, además toda su estructura organizacional, mantiene

jerarquización. Las innovaciones al año son sobresalientes, supera por mucho al mínimo establecido. A pesar de ser un sector de servicios, cumple muy bien funciones de la cadena de valor, la que mayoritariamente se denota en empresas productoras.

- Las MIPYMES del sector de restaurantes de la provincia del Carchi, no posee asociaciones clave con otras organizaciones, su marketing es deficiente a la hora de promocionar su establecimiento y productos. Las innovaciones cumplen con el requerimiento mínimo, el principal problema está en el enfoque, el segmento de mercado esta distorsionado, las empresas de este sector conocen poco a sus principales clientes.
- MIPYMES de servicios como emisoras, vulcanizadoras y peluquerías, son las que menos aprovechan las ventajas competitivas, sus modelos de negocios basados en cadena de valor e innovación son pésimos, si bien cumplen con actividades que les permite seguir en el mercado, los problemas reales están en el aprovechamiento de la ventaja competitiva, es decir en la diferenciación, costos y enfoque.
- La innovación para muchas de las MIPYMES, tiene crecimiento en gran cantidad de aspectos, humanos, de clientes, producción y financieros. Siendo así, se comprende que las organizaciones en su mayoría, si realizan actividades de innovación aceptables.
- Ninguno de los enfoques, cadena de valor o innovación, es mejor que otro, puesto que ambos buscan crear valor para el cliente teniendo en cuenta la cadena de valor e innovación, el cambio radica en los procesos de las empresas creando valor de diferentes maneras, siguiendo el mismo objetivo, pretenden generar más ingresos considerando que el cliente debe sentirse identificado con la MIPYME.
- En general, un modelo de negocio basado en la cadena de valor permite aprovechar la ventaja competitiva de reducción de costos, mientras que, si lo basamos en la innovación, se aprovechan las ventajas competitivas en diferenciación y enfoque.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Para las empresas del sector de transporte de carga se recomienda incrementar de manera efectiva las relaciones con sus clientes dentro de su modelo de negocio basado en cadena de valor, de esta manera se puede lograr aprovechar e incrementar el valor para el cliente, con el objetivo de brindar un mejor servicio y generar una fidelización de sus clientes.
- Se recomienda para las empresas que transportan pasajeros implementar innovaciones en sus procesos, puesto que, aunque hacen bien en innovar en nuevas unidades y equipos para las mismas (mejoramiento de un servicio), lo cual les genera una ventaja competitiva, también deberían mejorar el ambiente administrativo como alternativa de modelo de negocio basado en la cadena de valor en el eslabón de entrada. Esto se debería hacer mediante la estructuración o actualización de manuales de procesos, con el fin de mantener la información detallada y ordenada para facilitar el control de las distintas operaciones que realizan estas organizaciones.
- El sector hotelero es uno de los que no aplican costos para llevar a cabo su actividad económica, sino que se basan en la competencia para fijar los precios de acuerdo a los servicios que brindan, es por ello que se recomienda tomar en cuenta el valor que pagan por los servicios que brindan a sus clientes para poder fijar un precio como una actividad de innovación en la organización.
- Para las empresas que elaboran productos a partir de la leche se recomienda innovar en el área de marketing ya que la mayoría no posee marcas o patentes que les permita aprovechar una ventaja competitiva y de esta manera potencializar sus productos a nivel provincial y nacional.
- El sector comercial es el más informal de todos, puesto que de los negocios y empresas entrevistados la mayoría posee una administración muy primitiva, es decir, solo se basan en cuánto compran y a cómo venden, y algunas en establecer promociones o descuentos, desperdiciando de esta manera muchas herramientas o estrategias como por ejemplo un plan de marketing que permita incrementar el posicionamiento con respecto a la competencia, generando una mejora en la relación

con sus clientes y proveedores con el fin de incrementar sus utilidades pero sobre todo para hacer más eficientes sus negocios.

- Aunque el sector productivo conoce sus costos de producción, se recomienda llevar a cabo mejores estrategias de fidelización y comercialización con sus clientes, es decir, incrementar el valor para el consumidor con sus productos para que las personas conozcan más acerca de los mismos y así fomentar un consumismo local, lo cual desembocaría en una contribución a la situación económica actual de la provincia.
- Las empresas financieras creadas en Carchi son muy pocas, pero poseen un alto nivel de administración sistemática y personal altamente calificado, es por ello que se recomienda aprovechar este potencial mediante la creación de campañas para atraer a nuevos clientes, es decir actividades de innovación en productos y ofertar planes que hagan mucha competencia a otras empresas financieras de fuera de la provincia que realizan sus funciones en sus sucursales provinciales.
- El sector de restaurantes es uno de los sectores más numerosos a nivel provincial, y al igual que el sector comercial no establecen sus costos ni tampoco administran sus negocios de manera efectiva, es por ello que se recomienda asistir a capacitaciones de emprendimiento, innovación, administración de negocios o atención al cliente con el propósito de conocer cuánto gastar en un determinado ingrediente o cual es la manera para que las personas se sientan bienvenidas y satisfechas con el servicio, es decir una importante mejora en sus modelos de negocio basados en la cadena de valor, en el eslabón de transformación.
- Para el sector de otras empresas, el cual está comprendido de servicios en general, se recomienda la reinversión en sus negocios, ya que la mayoría de negocios encuestados establecieron su local y llevan a cabo su servicio de manera monótona como una peluquería por ejemplo, es ahí donde entra la visión innovadora de los propietarios para poder agrandar sus fuentes de ingreso, lo cual llevaría de manera directa a la oferta de plazas de trabajo con el fin de generar más ingresos para ellos mismos y también contribuir al desarrollo económico de la provincia.

- Para futuras investigaciones se recomienda ampliar los sectores puesto que las actividades económicas de la provincia no solo se limitan a los nueve sectores que hemos tomado en cuenta, esto permitirá una visión más amplia de los modelos de negocio basados en la cadena de valor e innovación de las MIPYMES del Carchi.
- Para las MIPYMES más débiles de esta investigación, se destacan los sectores transporte de pasajeros y otros (servicios), para el primero se recomienda implementar personal de contabilidad preparado y sistemas para monitorear procesos, planes de marketing con periodos de implementación mensuales o trimestrales, además deberían llevar registros y segmentar geográficamente a los clientes, por el contrario, para el sector otros, se aconseja crear asociaciones con instituciones del Estado como el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), la cual se encarga de brindar capacitaciones en temas de emprendimiento, por ultimo implementar un registro de clientes.

## VI REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Carchi., G. A. (2015). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia del Carchi. Carchi, Ecuador. Obtenido de [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL\\_SNI/data\\_sigad\\_plus/sigadplusdocumentofinal/0460000130001\\_PDOT%20CARCHI%202015%20-%20202019%20ACTUALIZADO%20opt\\_14-08-2015\\_22-24-17.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/0460000130001_PDOT%20CARCHI%202015%20-%20202019%20ACTUALIZADO%20opt_14-08-2015_22-24-17.pdf)
- Clasificaciones, E. d. (2017). *Tiposde*. Obtenido de <http://www.tiposde.org/general/484-tipos-de-investigacion/>
- Consulting, T. S. (2016). *trissa*. Obtenido de <http://www.trissa.com.mx/articulos/la-innovacion-del-modelo-de-negocio->
- Dr. Fernando O. Olmedo, I. F. (s.f.). CADENA DE VALOR. *ESTR@TEGIA Magazine*, 19, 1. Recuperado el 22 de Noviembre de 2018, de <http://www.estrategiamagazine.com/descargas/Cadena%20de%20Valor.pdf>
- Ferreira-Herrera, D. C. (2015). *El modelo Canvas en la formulación de proyectos*.
- GARCÍA, J. F. (2010). INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO: LA METODOLOGÍA DE OSTERWALDER EN LA PRÁCTICA. *REVISTA MBA EAFIT*, 35.
- INEC. (2016). *DIRECTORIO DE EMPRESAS Y ESTABLECIMIENTOS 2016*. Obtenido de Variables de clasificación: Tamaño de empresa: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2016/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf)
- Jansa, S. (2010). Resumen del Manual de Oslo sobre Innovación. *Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI)*, 5-6.
- Martins, S. P. (2006). *Metodología de la investigación cualitativa*. Caracas: FEDUPEL.

- Mendieta, D. B. (2012). *Análisis de las causas que impiden a las microempresas de la ciudad de milagro, desarrollen su emprendimiento y la permanencia en el mercado competitivo*. Tulcán.
- Mimenza, O. C. (2014). *Psicología y Mente*. Obtenido de <https://psicologiaymente.net/miscelanea/tipos-de-investigacion#!>
- Morillo, W. (2014). *Estudio de la inicitiva del nivel de conocimientos de los emprendedores, en el desarrollo de las microempresas apoyadas por el GAD provincia del Carchi*. Tulcan.
- Newman, G. (2006). *EL RAZONAMIENTO INDUCTIVO Y DEDUCTIVO DENTRO DEL PROCESO INVESTIGATIVO EN CIENCIAS EXPERIMENTALES Y SOCIALES*. Obtenido de [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org): <https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>
- Osterwalder, A. (2012). *Generación de Modelos de Negocios*.
- Perés, N. (s.f.). *Gestion y control de aprovisionamiento de materias primas*. Obtenido de [www.sintesis.com](http://www.sintesis.com): <https://www.sintesis.com/data/indices/9788490770276.pdf>
- Philip Kotler, . A. (2003). *Fundamentos de marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Porter, M. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*.
- Puetate., G. C. (2013). *El comercio electronico y las Pymes en la ciudad de Tulcán*. Tulcan
- Renzo, R. (2003). *Ventajas Competitivas y Cadena de Valor*. *Apuntes Docentes*, 3.
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Sánchez, J. Q. (2017). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*.
- Solano, M. (2011). *Carchi Emprende tienen nuevos empresarios*. *El Norte*, 1.
- Stuardo, E. M. (Mayo de 2011). *Integracion del emprendimiento en la eb la gestion del conocimiento*. Obtenido de [books.google.com.ec](http://books.google.com.ec): <https://books.google.com.ec/books?id=sQkyAAQBAJ&printsec=frontcover&d>

q=que+es+emprendimiento&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwithvrz0KHbAhWM3V  
MKHf7rC2EQ6AEINzAD#v=onepage&q=que%20es%20emprendimiento&f=false

UPEC. (2017). *Guia metodológica*. Obtenido de

[http://www.upec.edu.ec/images/stories/Unidad%20de%20Titulacion%202017/1.%  
20GUIA%20METODOLOGICA%20PLAN%20DE%20INVESTIGACION.docx.p  
df](http://www.upec.edu.ec/images/stories/Unidad%20de%20Titulacion%202017/1.%20GUIA%20METODOLOGICA%20PLAN%20DE%20INVESTIGACION.docx.pdf)

Víctor Molina, S. L. (2015). *Flexibilización del modelo de negocio de las Pyme en el marco de sus componentes financieros*. México.

Villalobos, C. M. (2014). *CRECIMIENTO ECONÓMICO Y MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS*. MONTERREY.



## VII ANEXOS

### Anexo 1. Formato de encuesta de Cadena de Valor e Innovación.

<b>UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI</b> <b>ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y MARKETING</b>	
<b>Objetivo:</b> Recopilar información sobre el nivel de aplicación de modelos de negocio basados en la cadena de valor y la innovación de las MIPYMES de la provincia del Carchi. Dirigida a los propietarios o administradores de las MIPYMES asentadas en la provincia del Carchi <b>Instrucciones:</b> Marque con una x la opción que usted crea conveniente.	
<b>DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.</b>	
<b>1. Ubicación.</b> Tulcán <input type="checkbox"/> San pedro de Huaca <input type="checkbox"/> Montufar <input type="checkbox"/> Bolívar <input type="checkbox"/> Espejo <input type="checkbox"/> Mira <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>2. Actividad económica Principal.</b> Sector transporte de carga. <input type="checkbox"/> Sector transporte de pasajeros. <input type="checkbox"/> Sector Hotelero. <input type="checkbox"/> Sector Industria lácteo. <input type="checkbox"/> Sector comercial. <input type="checkbox"/> Sector productivo. <input type="checkbox"/> Sector financiero <input type="checkbox"/> Sector restaurantes. <input type="checkbox"/> Otros _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>3. Instrucción formal del gerente o administrador.</b> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Post grado <input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Otros _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>4. Número de empleados.</b> Pequeño negocio (un propietario) <input type="checkbox"/> Microempresa (Menos de 10 trabajadores) <input type="checkbox"/> Pequeña empresa (Mas de 10 menos de 50 trabajadores) <input type="checkbox"/> Mediana empresa (De 50 a 250 trabajadores) <input type="checkbox"/> Empresa grande (Más de 250 trabajadores) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>5. ¿En su empresa, el personal que labora internamente, que nivel de educación posee?</b> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Post grado <input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Otros _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>6. ¿Cuál es el género de sus principales clientes?</b> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Ambos <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>7. ¿En qué rango de edad se encuentran sus clientes?</b> De 10 a 20 años. <input type="checkbox"/> De 21 a 30 años. <input type="checkbox"/> De 31 a 40 años. <input type="checkbox"/> De 41 a 50 años. <input type="checkbox"/> De 51 a 60 años. <input type="checkbox"/> De 61 años en adelante. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>8. ¿Su empresa posee manuales de procesos?</b> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

CADENA DE VALOR		VENTAJA COMPETITIVA			
<b>ENTRADA: Logística Interna</b>		DIF	COS	ENFO	NO APL
<b>9. ¿De las siguientes alternativas, con cual se identifica su empresa?</b>			<input type="checkbox"/>		
Facilidades de pago con proveedores.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
Materia prima barata.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
Mano de obra barata.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<b>TRANSFORMACION: Producción</b>		DIF	COS	ENFO	NO APL
<b>10. ¿Usted calcula el costo de producción unitario de un bien o servicio?</b>			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
SI	<input type="checkbox"/>				
NO	<input type="checkbox"/>				
<b>11. ¿Cuál es el nivel de tecnología/maquinaria industrial aplicada en los procesos de su empresa?</b>		<input type="checkbox"/>			
Alto	<input type="checkbox"/>				
Medio	<input type="checkbox"/>				
Bajo	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>				
<b>12. ¿Su empresa posee un sistema para monitorear los procesos?</b>		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
SI	<input type="checkbox"/>				
NO	<input type="checkbox"/>				
<b>13. ¿De las siguientes actividades, con cuales se identifica su empresa?</b>		<input type="checkbox"/>			
Producir en grandes cantidades el producto.	<input type="checkbox"/>				
Producir con calidad superior el productos o servicios.	<input type="checkbox"/>				
Solucionar problemas individuales de cada cliente	<input type="checkbox"/>				
Formación continua.	<input type="checkbox"/>				
Gestionar plataformas que proporcionan información.	<input type="checkbox"/>				
Ninguna	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
<b>SALIDA: Logística de salida, Marketing y ventas, Servicios.</b>		DIF	COS	ENFO	NO APL
<b>14. ¿Durante el último año cómo calificaría su nivel de ingreso?</b>			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Creciente	<input type="checkbox"/>				
Decreciente	<input type="checkbox"/>				
Neutral	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
<b>15. ¿Su empresa posee planes establecidos de promociones o descuentos?</b>			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
SI	<input type="checkbox"/>				
NO	<input type="checkbox"/>				
<b>16. ¿Cada cuánto tiempo su empresa oferta las promociones o descuentos?</b>		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
Mensual.	<input type="checkbox"/>				
Trimestral.	<input type="checkbox"/>				
Semestral.	<input type="checkbox"/>				
Anual.	<input type="checkbox"/>				
Por temporada.	<input type="checkbox"/>				
Nunca.	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
<b>17. A través de qué medios vende su empresa:</b>		<input type="checkbox"/>			
Agentes vendedores.	<input type="checkbox"/>				
Llamadas telefónicas.	<input type="checkbox"/>				
Página web.	<input type="checkbox"/>				
Redes sociales (Facebook, Twitter o YouTube).	<input type="checkbox"/>				
Venta directa.	<input type="checkbox"/>				
Otros	<input type="checkbox"/>				
<b>18. De los siguientes canales de distribución. ¿Cuál aplica usted?</b>		<input type="checkbox"/>			
Canal 0: Fabricante – Cliente	<input type="checkbox"/>				
Canal 1: Fabricante – Minorista – Cliente	<input type="checkbox"/>				
Canal 2: Fabricante – Mayorista – Minorista – Cliente	<input type="checkbox"/>				
Canal 3: Fabricante – Agentes – Mayoristas – Minoristas – Cliente	<input type="checkbox"/>				
<b>19. ¿Su empresa posee asociaciones estratégicas con otras empresas?</b>		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
SI	<input type="checkbox"/>				
NO	<input type="checkbox"/>				
<b>20. En cuento a publicidad, usted posee propagandas en:</b>		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
TV.	<input type="checkbox"/>				
Radio.	<input type="checkbox"/>				
Vallas publicitarias.	<input type="checkbox"/>				
Transporte urbano.	<input type="checkbox"/>				
No posee.	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
Prensa.	<input type="checkbox"/>				
<b>21. ¿Usted tiene definido su segmento de mercado?</b>				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SI	<input type="checkbox"/>				
NO	<input type="checkbox"/>				



Innovación en marketing		DIF	COS	ENFO	NO APL
<b>34. ¿Su empresa está estructurando actualmente un nuevo plan de Marketing para mejorar?</b> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
<b>35. ¿Qué objetivos persigue su nuevo plan de marketing para mejorar?</b> Captación de nuevos clientes. <input type="checkbox"/> Fidelizar clientes. <input type="checkbox"/> Aumento en el índice de ventas <input type="checkbox"/> Reconocimiento de marca. <input type="checkbox"/> Mejora de posicionamiento. <input type="checkbox"/> Lanzamiento de nuevos productos o servicios. <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Innovación en organización		DIF	COS	ENFO	NO APL
<b>36. ¿Durante 2017-2018, ha emprendido su empresa en la adquisición de propiedad intelectual para mejorar?</b> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
<b>37. ¿Durante el 2017-2018, indique cuales métodos formales de propiedad intelectual utilizó su empresa para mejorar, si lo ha hecho?</b> Marca <input type="checkbox"/> Nombre comercial <input type="checkbox"/> Patentes <input type="checkbox"/> Modelo de utilidad <input type="checkbox"/> Diseño <input type="checkbox"/> Denominación de origen <input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
<b>38. De las siguientes opciones, ¿Con cuales cuenta su empresa?</b> Misión estratégica. <input type="checkbox"/> Visión Estratégica <input type="checkbox"/> Objetivos empresariales. <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
_____ <b>Firma.</b>					
<b>¡GRACIAS POR SU COLABORACION!</b>					
<b>Observaciones:</b> _____					

## Anexo 2. Formato de Entrevista.

<b>UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y MARKETING</b>	
<b>Objetivo:</b> Recopilar información sobre el nivel de aplicación de modelos de negocio basados en la cadena de valor y la innovación de las MIPYMES de la provincia del Carchi.	
Dirigida a los propietarios o administradores de las MIPYMES asentadas en la provincia del Carchi	
<b>Instrucciones:</b> Marque con una x la opción que usted crea conveniente.	
<b>DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.</b>	
<b>39. Ubicación.</b>	
Tulcán	<input type="checkbox"/>
San pedro de Huaca	<input type="checkbox"/>
Montufar	<input type="checkbox"/>
Bolívar	<input type="checkbox"/>
Espejo	<input type="checkbox"/>
Mira	<input type="checkbox"/>
<b>40. Actividad económica Principal.</b>	
Sector transporte de carga.	<input type="checkbox"/>
Sector transporte de pasajeros.	<input type="checkbox"/>
Sector Hotelero.	<input type="checkbox"/>
Sector Industria lácteo.	<input type="checkbox"/>
Sector comercial.	<input type="checkbox"/>
Sector productivo.	<input type="checkbox"/>
Sector financiero	<input type="checkbox"/>
Sector restaurantes.	<input type="checkbox"/>
Otros _____	
<b>41. Número de empleados.</b>	
Pequeño negocio (un propietario)	<input type="checkbox"/>
Microempresa (Menos de 10 trabajadores)	<input type="checkbox"/>
Pequeña empresa (Mas de 10 menos de 50 trabajadores)	<input type="checkbox"/>
Mediana empresa (De 50 a 250 trabajadores)	<input type="checkbox"/>
Empresa grande (Más de 250 trabajadores)	<input type="checkbox"/>
<b>42. ¿Cuál es el género de sus principales clientes?</b>	
Masculino	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>
Ambos	<input type="checkbox"/>
<b>43. ¿En qué rango de edad se encuentran sus clientes?</b>	
De 10 a 20 años.	<input type="checkbox"/>
De 21 a 30 años.	<input type="checkbox"/>
De 31 a 40 años.	<input type="checkbox"/>
De 41 a 50 años.	<input type="checkbox"/>
De 51 a 60 años.	<input type="checkbox"/>
De 61 años en adelante.	<input type="checkbox"/>
<b>CADENA DE VALOR</b>	
<b>ENTRADA: Logística Interna</b>	
<b>44. ¿Cuál es el valor de la materia prima para elaborar un producto o servicio?</b>	
<b>TRANSFORMACION: Producción</b>	
<b>45. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?</b>	
<b>46. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?</b>	
<b>47. ¿Cuál es el valor de la mano de obra para elaborar un producto o servicio?</b>	
<b>48. ¿Cuál es el valor de los costos indirectos de fabricación para elaborar un producto o servicio?</b>	
<b>49. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?</b>	
<b>SALIDA: Logística de salida, Marketing y ventas, Servicios.</b>	
<b>50. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?</b>	

**51. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años?**

2016, valor en dólares \_\_\_\_\_

2017, valor en dólares \_\_\_\_\_

## INNOVACIÓN

### Innovación en marketing

**52. ¿A qué nuevo sector va enfocado dicho plan?**

\_\_\_\_\_  
Firma.

**¡GRACIAS POR SU COLABORACION!**

**Observaciones:** \_\_\_\_\_

### Anexo 3. Resultados de entrevistas a Sector Transporte de Carga.

<b>Sector transporte de carga</b>		
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 1</b>	<b>Entrevista N° 2</b>
	<b>Respuesta</b>	<b>Respuesta</b>
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?		Quito - Ipiales 6 horas
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?		130 viajes
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?		80% producción y 20% utilidad bruta
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?		Ecuador, Perú, Colombia
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	\$ 117000	\$ 1'000000
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	\$ 105000	\$ 1'000000
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 3</b>	<b>Entrevista N° 4</b>
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	6 horas	5 Horas
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	100 viajes	150 Carros
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	\$450 flete Tulcán Quito	\$200 De Julio a Quito
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Colombia	
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	\$ 30000	\$ 20000
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	\$ 12000	\$ 12000
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 5</b>	<b>Entrevista N° 6</b>
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	De Santo Domingo - Ipiales 4 días	De 5 a 6 Horas
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	40 carros	90 mensuales
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	\$900 de Santo Domingo a Ipiales	San Gabriel-Quito \$500
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Colombia-Cali	Montufar
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	\$ 60000	\$ 70000
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	\$ 35000	\$ 60000
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 7</b>	<b>Entrevista N° 8</b>
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	Quito-Mira 4 horas	6 horas
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	40 Mensuales	400 viajes
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	Quito-Mira 4 horas \$500	\$350 Tulcán – Quito
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Provincia del Carchi	Ipiales, Tulcán, Quito

13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	\$ 40000	\$ 85000
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	\$ 40000	\$ 60000
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 9</b>	<b>Entrevista N° 10</b>
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	6 horas	5 horas
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	800 viajes	750 viajes
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	\$450 Ipiales - Quito	\$400 Carchi – Pichincha
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Ipiales, Tulcán	Carchi
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	\$ 57000	\$ 75000
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	\$ 40000	\$ 70000

#### Anexo 4. Resultados de entrevistas a Sector Transporte de Pasajeros.

<b>Sector transporte de pasajeros</b>		
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 1</b>	<b>Entrevista N° 2</b>
	<b>Respuesta</b>	<b>Respuesta</b>
6. ¿Cuál es el valor de la materia prima para elaborar un producto o servicio?	\$ 270	
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	8 días	
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	9000 boletos	
9. ¿Cuál es el valor de la mano de obra para elaborar un producto o servicio?	\$ 30	
10. ¿Cuál es el valor de los costos indirectos de fabricación para elaborar un producto o servicio?	\$ 10	
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	10%	
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Provincia- extranjeros	
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	\$ 30000	\$ 6000000
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	\$ 35000	\$ 7500000
14. ¿A qué nuevo sector va enfocado dicho plan?	Nivel local	Ninguno
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 3</b>	<b>Entrevista N° 4</b>
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	1 mes	4 horas
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?		2000
9. ¿Cuál es el valor de la mano de obra para elaborar un producto o servicio?		2
10. ¿Cuál es el valor de los costos indirectos de fabricación para elaborar un producto o servicio?		1
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	\$ 1000	1



12 ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Carchi	Parroquias
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)		\$ 15000
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)		\$ 16000
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 5</b>	<b>Entrevista N° 6</b>
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	3 horas	
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	1200	
9. ¿Cuál es el valor de la mano de obra para elaborar un producto o servicio?	70% para mano de obra	
10. ¿Cuál es el valor de los costos indirectos de fabricación para elaborar un producto o servicio?	20% para gastos generales de vehículos	
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	90% cuesta el servicio	
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Maldonado-Chical	Terminal terrestre Tulcán
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	\$ 18000	\$4000 por unidad
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	\$ 18000	\$5000 por unidad
14. ¿A qué nuevo sector va enfocado dicho plan?	Extranjeros y turistas	
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 7</b>	<b>Entrevista N° 8</b>
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	1.5 horas	2 horas
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	900 viajes	600 viajes
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	Al diario	\$2 El Ángel – Tulcán
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Tulcán, Huaca, Julio Andrade, San Gabriel	Carchi, Imbabura, Pichincha
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	\$ 16000	\$ 13000
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	\$ 16500	\$ 15000
14. ¿A qué nuevo sector va enfocado dicho plan?	Al mismo sector	
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 9</b>	<b>Entrevista N° 10</b>
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	3 horas	1.5 horas
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	450 viajes	750 diarios
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	\$3 Tulcán Ibarra	\$0.80 Mira - Tulcán
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Carchi, Imbabura, Pichincha	Mira, Montufar, Tulcán
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	\$ 11000	\$ 9000
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	\$ 15000	\$ 9000
14. ¿A qué nuevo sector va enfocado dicho plan?	Transporte de pasajeros	

<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 11</b>
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	2 horas
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	600 viajes
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	\$2.50 San Gabriel - Ibarra
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Montufar
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	9000
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	8500
14. ¿A qué nuevo sector va enfocado dicho plan?	Nuevas rutas

### **Anexo 5. Resultados de entrevistas a Sector Hotelero.**

<b>Sector Hotelero</b>		
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 1</b>	<b>Entrevista N° 2</b>
	<b>Respuesta</b>	<b>Respuesta</b>
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	20 habitaciones	
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	\$5 por persona	
12 ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Visitantes, turistas, trabajadores	
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	No posee registro	\$ 10000
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	No posee registro	\$ 15000
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 3</b>	<b>Entrevista N° 4</b>
6. ¿Cuál es el valor de la materia prima para elaborar un producto o servicio?	\$ 36	\$ 4.5
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?		24 horas
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	350 habitaciones	1500 habitaciones
9. ¿Cuál es el valor de la mano de obra para elaborar un producto o servicio?	20	
10. ¿Cuál es el valor de los costos indirectos de fabricación para elaborar un producto o servicio?	5	
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	Depende la necesidad del cliente	\$4,50 por persona
12 ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Confidencial	Nacionales y extranjeros
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	Confidencial	
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	Sector comercial	\$ 20000
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 5</b>	<b>Entrevista N° 6</b>
6. ¿Cuál es el valor de la materia prima para elaborar un producto o servicio?	\$ 3	\$ 5
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	24 horas	24 horas

8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	No posee información	10 habitaciones
9. ¿Cuál es el valor de la mano de obra para elaborar un producto o servicio?	\$ 10	\$ 4
10. ¿Cuál es el valor de los costos indirectos de fabricación para elaborar un producto o servicio?	\$ 3	\$ 1
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	\$ 7	\$ 10
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Ecuador y Colombia	Turistas
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	No posee información	\$ 4800
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	No posee información	\$ 4800
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 7</b>	<b>Entrevista N° 8</b>
6. ¿Cuál es el valor de la materia prima para elaborar un producto o servicio?		\$40 diarios
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	3 horas	24 horas
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?		600 habitaciones
9. ¿Cuál es el valor de la mano de obra para elaborar un producto o servicio?		\$ 3500 mensuales
10. ¿Cuál es el valor de los costos indirectos de fabricación para elaborar un producto o servicio?		\$ 700 mensuales
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?		\$ 18
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?		Cantón Tulcán y extranjeros
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)		\$ 8000
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)		\$ 3000
14. ¿A qué nuevo sector va enfocado dicho plan?		Turistas
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 9</b>	<b>Entrevista N° 10</b>
6. ¿Cuál es el valor de la materia prima para elaborar un producto o servicio?		\$ 2
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	Variable	24 horas
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	4500 platos	300 habitaciones
9. ¿Cuál es el valor de la mano de obra para elaborar un producto o servicio?		\$ 3
10. ¿Cuál es el valor de los costos indirectos de fabricación para elaborar un producto o servicio?		\$ 3
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	Variable	
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Ecuatorianos y extranjeros	Quito, Ibarra
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)		No tiene datos
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)		No tiene datos
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 11</b>	<b>Entrevista N° 12</b>

6. ¿Cuál es el valor de la materia prima para elaborar un producto o servicio?	\$ 3	
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?		12 horas
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	60 habitaciones	18 habitaciones
9. ¿Cuál es el valor de la mano de obra para elaborar un producto o servicio?	\$ 3	
10. ¿Cuál es el valor de los costos indirectos de fabricación para elaborar un producto o servicio?	\$ 2	2
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	\$ 200	
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Sector terminal	Pichincha, Ambato
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	Confidencial	Confidencial
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	Confidencial	Confidencial
14. ¿A qué nuevo sector va enfocado dicho plan?	Sector nacional Quito y Guayaquil	

#### Anexo 6. Resultados de entrevistas a Sector Industrial Lácteo.

<b>Sector Industrial Lácteo</b>		
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 1</b>	<b>Entrevista N° 2</b>
	<b>Respuesta</b>	<b>Respuesta</b>
6. ¿Cuál es el valor de la materia prima para elaborar un producto o servicio?	\$0.38ctv. litro	\$0.75ctv
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	8 horas	5 horas por lote
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	3000 quesos	3000 quesos
9. ¿Cuál es el valor de la mano de obra para elaborar un producto o servicio?		\$0.10ctv.
10. ¿Cuál es el valor de los costos indirectos de fabricación para elaborar un producto o servicio?	\$0.25ctv.	\$0.05ctv.
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	\$ 1.7	\$0.90ctv.
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	San Gabriel, Tulcán, Quito, El Ángel	Tulcán
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	\$ 800	\$ 10000
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)		\$ 7000
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 3</b>	<b>Entrevista N° 4</b>
6. ¿Cuál es el valor de la materia prima para elaborar un producto o servicio?		200
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	6 meses	4 horas por lote
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	20 total de cartera de productos	24000 quesos
9. ¿Cuál es el valor de la mano de obra para elaborar un producto o servicio?		200

10. ¿Cuál es el valor de los costos indirectos de fabricación para elaborar un producto o servicio?		370
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?		2
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Todo el país	Tulcán, Ibarra, Guayaquil, Quito
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	Confidencial	\$ 1400000
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	Confidencial	\$ 960000
14. ¿A qué nuevo sector va enfocado dicho plan?		Cuenca, Guayaquil
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 5</b>	<b>Entrevista N° 6</b>
6. ¿Cuál es el valor de la materia prima para elaborar un producto o servicio?	\$ 200	\$ 1.4
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	10 días	15 días
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?		12000 unidades de queso
9. ¿Cuál es el valor de la mano de obra para elaborar un producto o servicio?		0.15
10. ¿Cuál es el valor de los costos indirectos de fabricación para elaborar un producto o servicio?		0.05
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	\$ 250	1.6
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Huaca, Julio Andrade, Playón, Tulcán	La provincia del Carchi
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	Ninguna	\$ 4000
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	\$ 5000	\$ 5000
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 7</b>	<b>Entrevista N° 8</b>
6. ¿Cuál es el valor de la materia prima para elaborar un producto o servicio?	\$ 1.8	\$ 2
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	5 Horas por lote	6 Horas por lote
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	2000 Quesos	3000 Quesos
9. ¿Cuál es el valor de la mano de obra para elaborar un producto o servicio?	\$ 0.1	\$ 0.2
10. ¿Cuál es el valor de los costos indirectos de fabricación para elaborar un producto o servicio?	\$ 0.1	\$ 0.1
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	\$2.00 Elaboración \$2.30 venta	\$2.30 Elaboración \$2.50 venta
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Concepción y sus alrededores	San Gabriel y alrededores
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	\$ 9000	\$ 8000
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	\$ 9000	\$ 8000
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 9</b>	<b>Entrevista N° 10</b>
6. ¿Cuál es el valor de la materia prima para elaborar un producto o servicio?	1.8	1.5

7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	7 Horas por lote	4 Horas por lote
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	De 3000 a 4000 quesos	5000 Quesos
9. ¿Cuál es el valor de la mano de obra para elaborar un producto o servicio?	0.2	0.2
10. ¿Cuál es el valor de los costos indirectos de fabricación para elaborar un producto o servicio?	0.1	0.1
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	\$2.10 Elaboración \$2.50 venta	\$1.80 Elaboración \$2.00 Venta
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	San Gabriel	Tulcán
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	8000	11000
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	12000	11000
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 11</b>	
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	6 Horas por lote	
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	2500 Quesos	
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	\$2.00 Elaboración \$2.30 venta	
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Huaca	
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	7000	
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	7000	
14. ¿A qué nuevo sector va enfocado dicho plan?	Julio Andrade, San Gabriel, Tulcán	

### Anexo 7. Resultados de entrevistas a Sector Comercial.

<b>Sector Comercial</b>		
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 1</b>	<b>Entrevista N° 2</b>
	<b>Respuesta</b>	<b>Respuesta</b>
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	Desde 1 minuto hasta 30 minutos	De 5 a 60 minutos, mayoritariamente de 15 a 30 minutos
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	4500 unidades	100 productos
9. ¿Cuál es el valor de la mano de obra para elaborar un producto o servicio?	Sueldo básico	50%
10. ¿Cuál es el valor de los costos indirectos de fabricación para elaborar un producto o servicio?	\$40 internet, \$40 agua - \$90 a \$100 mensual	
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	De 2 a 3% dependiendo del producto, en cosas pequeñas hasta el 20%	80%

12 ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	San Gabriel, Bolívar, Sector Rural	San Gabriel, Quito, Tulcán
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	200000	197000
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	200000	192000
14. ¿A qué nuevo sector va enfocado dicho plan?		Sector urbano y rural de San Gabriel
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 3</b>	<b>Entrevista N° 4</b>
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	Venta al instante	Depende del artículo, de 10 a 15 minutos
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	50 a 100 platos	450 a 600 Productos
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	60%	No posee
12 ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Extranjeros	Tulcán, Quito
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	No posee registro	No posee
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	No posee registro	No posee
14. ¿A qué nuevo sector va enfocado dicho plan?	Quito, Riobamba, Pifo, Tulcán	Sector comercial
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 5</b>	<b>Entrevista N° 6</b>
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	5 a 10 minutos	5 a 10 minutos
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	200 productos	250 productos
9. ¿Cuál es el valor de la mano de obra para elaborar un producto o servicio?	15%	
10. ¿Cuál es el valor de los costos indirectos de fabricación para elaborar un producto o servicio?	5%	
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	75%	60%
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Huaca	Huaca, Parroquias
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	No posee	\$ 60000
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	No posee	\$ 60000
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 7</b>	<b>Entrevista N° 8</b>
6. ¿Cuál es el valor de la materia prima para elaborar un producto o servicio?	\$70 luz	
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	15 minutos, el producto puede permanecer 2 meses hasta que salga a la venta	
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	1800 productos	
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	70%	

12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Provincial, extranjeros	
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	No posee	\$ 18000
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	No posee	\$ 42000
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 9</b>	<b>Entrevista N° 10</b>
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?		20 minutos
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	3000 productos	180 productos
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?		Confidencial
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?		La provincia
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	10000	Confidencial
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	15000	Confidencial
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 11</b>	<b>Entrevista N° 12</b>
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?		5 minutos
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?		900 productos
9. ¿Cuál es el valor de la mano de obra para elaborar un producto o servicio?		25%
10. ¿Cuál es el valor de los costos indirectos de fabricación para elaborar un producto o servicio?		10%
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?		40%
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	A nivel nacional	Provincial
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	\$4'000000	40000
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	\$4'200000	40000
14. ¿A qué nuevo sector va enfocado dicho plan?		Sector artesanal
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 13</b>	
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	5 a 30 minutos, depende del producto	
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	5000 productos	
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	75%	
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Del sector	
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	170000	
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	250000	
14. ¿A qué nuevo sector va enfocado dicho plan?	Sector ferretero	



## Anexo 8. Resultados de entrevistas a Sector Productivo.

<b>Sector Productivo</b>		
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 1</b>	<b>Entrevista N° 2</b>
	<b>Respuesta</b>	<b>Respuesta</b>
6. ¿Cuál es el valor de la materia prima para elaborar un producto o servicio?	\$ 2.5	
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	30 minutos	4 horas por lote
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	5000 botellas	15 quintales
9. ¿Cuál es el valor de la mano de obra para elaborar un producto o servicio?	\$ 1	
10. ¿Cuál es el valor de los costos indirectos de fabricación para elaborar un producto o servicio?	\$ 1	
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	\$ 35	\$ 0.4
12 ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Quito, Ibarra, Estados Unidos, España, Tulcán	Colegios y tiendas de la localidad
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	Confidencial	Confidencial
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	Confidencial	Confidencial
14. ¿A qué nuevo sector va enfocado dicho plan?	Personas del extranjero	Jóvenes y mercados
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 3</b>	<b>Entrevista N° 4</b>
6. ¿Cuál es el valor de la materia prima para elaborar un producto o servicio?		\$6.00 tela
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	1 día	4 horas por uniforme
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	2400 panes	200 uniformes en temporada
9. ¿Cuál es el valor de la mano de obra para elaborar un producto o servicio?		\$ 5
10. ¿Cuál es el valor de los costos indirectos de fabricación para elaborar un producto o servicio?		\$ 1
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	\$0.08ctv	\$12 costo
12 ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Huaca	Bolívar
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	no posee	\$ 2100
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	no posee	\$ 2300
14. ¿A qué nuevo sector va enfocado dicho plan?	Público en general	
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 5</b>	<b>Entrevista N° 6</b>
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	3 Horas por lote	2 Horas por lote
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	15 Quintales	2500 funditas
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	\$ 0.3	\$ 0.1

12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Tulcán-Tiendas	Carchi
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 7</b>	<b>Entrevista N° 8</b>
6. ¿Cuál es el valor de la materia prima para elaborar un producto o servicio?	\$ 0.2	
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	3 Horas por lote	20 minutos
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	4500 Fundas	200 tarrinas
9. ¿Cuál es el valor de la mano de obra para elaborar un producto o servicio?	\$ 0.05	
10. ¿Cuál es el valor de los costos indirectos de fabricación para elaborar un producto o servicio?	\$ 0.05	
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	\$ 0.3	\$1.10 Tarrina
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	San Gabriel	Mira
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	\$ 10000	
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	\$ 11000	
14. ¿A qué nuevo sector va enfocado dicho plan?	Todo Carchi e Imbabura	
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 9</b>	<b>Entrevista N° 10</b>
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?		3 Horas por lote
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	1000 bloques de panela	5000 Botellas de agua
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	\$ 3	\$ 0.25
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Maldonado, Chical, Tulcán	Carchi
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 11</b>	
6. ¿Cuál es el valor de la materia prima para elaborar un producto o servicio?	\$ 3	
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	1 a 2 horas	
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	500 unidades	
9. ¿Cuál es el valor de la mano de obra para elaborar un producto o servicio?	10 diarios	
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	\$ 4	
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	\$ 40000	
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	\$ 45000	

## Anexo 9. Resultados de entrevistas a Sector Financiero.

<b>Sector Financiero</b>		
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 1</b>	<b>Entrevista N° 2</b>
	<b>Respuesta</b>	<b>Respuesta</b>
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	5 días	10 días
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	45 créditos	500 créditos
9. ¿Cuál es el valor de la mano de obra para elaborar un producto o servicio?	60%	
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	3.17% interés anual	4-6%
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	región urbana	Carchi, Imbabura Pichincha
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	\$ 300000	
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	\$ 360000	
14. ¿A qué nuevo sector va enfocado dicho plan?		Mismo sector
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 3</b>	<b>Entrevista N° 4</b>
6. ¿Cuál es el valor de la materia prima para elaborar un producto o servicio?		25%
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	5 días	5 días créditos
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	800 créditos	40 créditos
9. ¿Cuál es el valor de la mano de obra para elaborar un producto o servicio?		15%
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	3% promedio	
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Carchi - Tulcán	Montufar
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	55000000	Confidencial
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	54000000	Confidencial
14. ¿A qué nuevo sector va enfocado dicho plan?	Demanda insatisfecha	Sector rural
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 5</b>	
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	7 días	
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	250 créditos	
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Tulcán	
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	Confidencial	

## Anexo 10. Resultados de entrevistas a Sector Restaurantes.

<b>Sector Restaurantes</b>		
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 1</b>	<b>Entrevista N° 2</b>
	<b>Respuesta</b>	<b>Respuesta</b>
6. ¿Cuál es el valor de la materia prima para elaborar un producto o servicio?	\$2,00	
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	2 minutos	3 minutos
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	1500 platos	150 platos
9. ¿Cuál es el valor de la mano de obra para elaborar un producto o servicio?	\$ 0,25	
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	\$ 2,25	\$1,25
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	40% local, 40% turístico, 20%	Personas en general
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	\$ 72000	
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	\$ 70000	
14. ¿A qué nuevo sector va enfocado dicho plan?		Trabajadores privados
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 3</b>	<b>Entrevista N° 4</b>
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	15 a 20 minutos	
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	3000 pedidos	
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	75% en costo	
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Tulcán	En el sector (Cuartel)
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	Confidencial	
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	Confidencial	
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 5</b>	<b>Entrevista N° 6</b>
6. ¿Cuál es el valor de la materia prima para elaborar un producto o servicio?	\$2,00	\$1,50
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	10 minutos máximo	15 minutos
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	150 a 200 platos	1600 platos
9. ¿Cuál es el valor de la mano de obra para elaborar un producto o servicio?		\$0,60
10. ¿Cuál es el valor de los costos indirectos de fabricación para elaborar un producto o servicio?	\$0,20	\$0,05
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	\$2,20	
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Visitantes, turistas	En el vecindario 50%, forasteros 50%

13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)		45000
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	5000	50000
14. ¿A qué nuevo sector va enfocado dicho plan?	Mismo sector - Asadero	
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 7</b>	<b>Entrevista N° 8</b>
6. ¿Cuál es el valor de la materia prima para elaborar un producto o servicio?		\$0,50
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	10 a 15 minutos	3 minutos máximo
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	1950 platos	120 platos
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	\$2,25, 70% inversión	\$2,50
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Turistas, viajeros	
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	No calcula	No calcula
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	No calcula	No calcula
14. ¿A qué nuevo sector va enfocado dicho plan?	Clientes locales	
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 9</b>	<b>Entrevista N° 10</b>
6. ¿Cuál es el valor de la materia prima para elaborar un producto o servicio?	\$15,00	10%
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	10 minutos	10 a 20 minutos
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	400 platos	1200 platos
9. ¿Cuál es el valor de la mano de obra para elaborar un producto o servicio?		20%
10. ¿Cuál es el valor de los costos indirectos de fabricación para elaborar un producto o servicio?	3000	10%
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	Nada	70%
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Tulcán	
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)		No se dispone de la información
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)		No se dispone de la información
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 11</b>	<b>Entrevista N° 12</b>
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	10 minutos por pedido	10 minutos
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?		56 helados
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?		0.4
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?		Alrededores
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	186000	
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	200000	

14. ¿A qué nuevo sector va enfocado dicho plan?	Ibarra	Restaurantes de pollo asado/diversificar productos
---	--------	--

### Anexo 11. Resultados de entrevistas a Sector Otros.

<b>Sector Otros</b>		
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 1</b>	<b>Entrevista N° 2</b>
	<b>Respuesta</b>	<b>Respuesta</b>
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	15 minutos	15 minutos
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	50 personas	120 cortes
9. ¿Cuál es el valor de la mano de obra para elaborar un producto o servicio?	\$ 200	\$ 1.5
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	\$ 1.5	\$1.50 40% elaboración
12 ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Bolívar	Huaca, San Gabriel
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	\$ 1500	\$ 4800
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	\$ 1200	\$ 4800
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 3</b>	<b>Entrevista N° 4</b>
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	5 minutos	10 minutos
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	1000 productos vendidos	280 llantas
9. ¿Cuál es el valor de la mano de obra para elaborar un producto o servicio?	10% empleados	
10. ¿Cuál es el valor de los costos indirectos de fabricación para elaborar un producto o servicio?	40%	
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	12% rentabilidad	No posee establecido
12 ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Tulcán	Julio Andrade
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	\$ 1000000	\$ 2000
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	\$ 1000000	\$ 3000
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 5</b>	<b>Entrevista N° 6</b>
6. ¿Cuál es el valor de la materia prima para elaborar un producto o servicio?	\$ 0.5	\$ 23.18
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	15 minutos	
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	8 cortes	2000 clientes
9. ¿Cuál es el valor de la mano de obra para elaborar un producto o servicio?	\$ 1	12%
10. ¿Cuál es el valor de los costos indirectos de fabricación para elaborar un producto o servicio?		40%

11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	\$ 0.5	\$ 21.5
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Cantón	Provincia del Carchi
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)		\$ 4688000
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)		\$ 4776000
14. ¿A qué nuevo sector va enfocado dicho plan?		Áreas con nuevas cobertura
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 7</b>	<b>Entrevista N° 8</b>
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	1 minuto	Depende del producto electrónico de 1 a 7 días
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?		20 Arreglos
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Carchi	Locales La Paz-Caseríos
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	\$ 2000	
14. ¿A qué nuevo sector va enfocado dicho plan?		Sector popular
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 9</b>	<b>Entrevista N° 10</b>
6. ¿Cuál es el valor de la materia prima para elaborar un producto o servicio?		\$ 1
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	5 Minutos aproximadamente	30 minutos
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	1000 productos \$240 en computadoras	75 cortes
9. ¿Cuál es el valor de la mano de obra para elaborar un producto o servicio?		\$ 0.5
10. ¿Cuál es el valor de los costos indirectos de fabricación para elaborar un producto o servicio?		\$ 0.2
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?		\$3 el corte
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Caseríos y La Paz	Localidad
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	\$2500 Ganancia	\$ 1200
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	\$2500 Ganancia	\$ 1300
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista N° 11</b>	
7. ¿Cuál es el tiempo promedio de fabricación o duración del producto o servicio?	1 hora	
8. En promedio, ¿Cuántos productos o servicios elabora su empresa mensualmente?	100 trabajos	
11. ¿Cuánto le cuesta a la empresa la elaboración de un producto o servicio?	Depende del trabajo	
12. ¿En cuanto a sus clientes, dónde están ubicados?	Bolívar	
13.1. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2017)	\$ 800	
13.2. ¿Cuál fue el promedio de ventas en los siguientes años? (2018)	900	

## Anexo 12. Nivel de aprovechamiento de ventajas competitivas, según actividad económica principal.

Tabla 9. Nivel de aprovechamiento de ventajas competitivas, según actividad económica principal.

Componentes	Ventaja Competitiva								
	Actividad económica principal								
	Sector transporte de carga	Sector transporte de pasajeros	Sector Hotelero	Sector Industrial lácteo	Sector comercial	Sector productivo	Sector financiero	Sector restaurantes	Otros
Diferenciación	0.65	0.66	0.68	0.75	0.65	0.71	0.89	0.75	0.53
Costos	0.84	0.73	0.74	0.89	0.86	0.85	0.88	0.78	0.80
Enfoque	0.68	0.36	0.81	0.91	0.66	0.77	0.80	0.38	0.50

Fuente: Propietarios y administradores de las MIPYMES del Carchi.

## Anexo 13. Actividad económica principal según la ubicación.

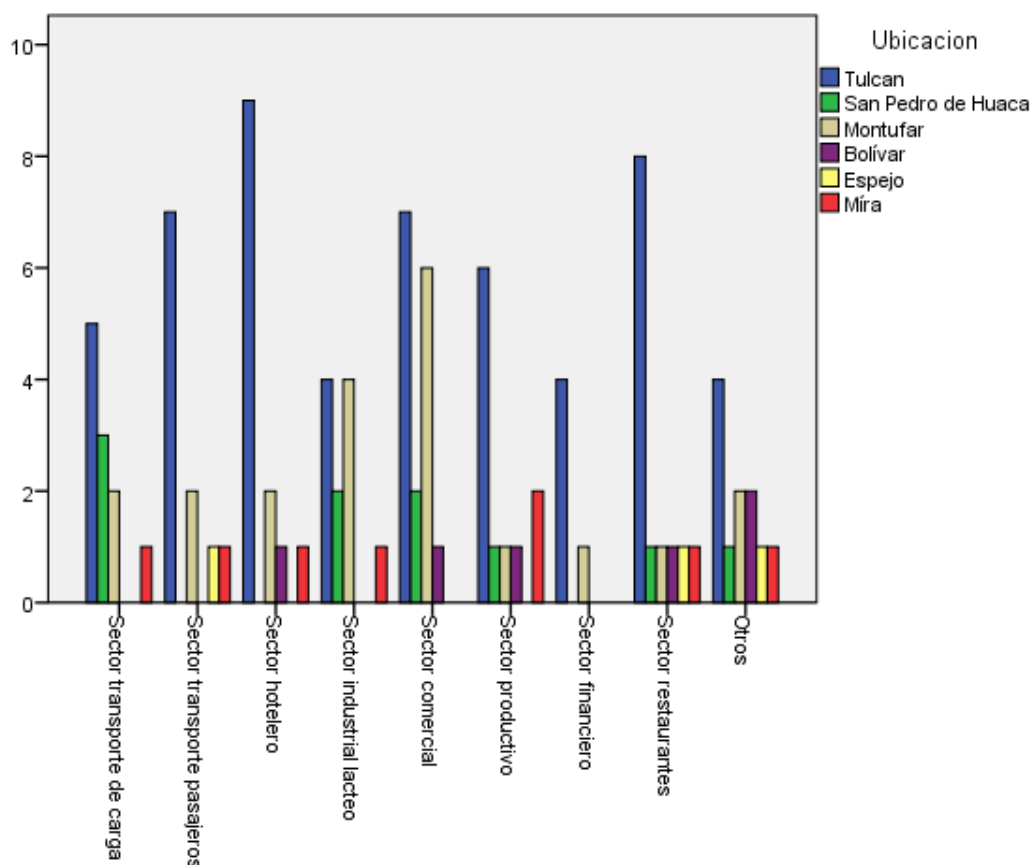


Figura 32. Distribución de MIPYMES en el Carchi, según actividad Económica Principal.



**Anexo 14. Número de empresas encuestadas por tipo.**

**Tabla 10. Número de empresas encuestadas por tipo**

<b>Tipo de empresa</b>	<b>Cantidad</b>
Pequeño negocio (MIPYME)	22
Micro (MIPYME)	46
Pequeña (MIPYME)	28
Mediana (MIPYME)	4
Grande (Empresa)	2
Total	102



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**  
**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACION, ADMINISTRACION Y ECONOMIA EMPRESARIAL**  
**CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y MARKETING**

**ACTA**

**DE LA SUSTENTACIÓN DE PREDEFENSA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN DE:**

**NOMBRE:** ANGEL DAVID ARTEAGA MORENO

**CÉDULA DE IDENTIDAD:** 0401868930

**NIVEL/PARALELO:** EGRESADO

**PERIODO ACADÉMICO:** Abril - Agosto 2019

**TEMA DE INVESTIGACIÓN:** Nivel de aplicación de modelos de negocio basados en la cadena de valor e innovación en las MIPYMES y empresas creadas en la provincia del Carchi, y aprovechamiento de oportunidades y ventajas competitivas.

Tribunal desigando por la dirección de esta Carrera, conformado por:

**PRESIDENTE:** MSC. FREDDY QUINDE SARI

**LECTOR:** MSC. SONIA MALQUIN

**ASESOR:** MSC. RAMIRO URRESTA

De acuerdo al artículo 21: Una vez entregados los requisitos para la realización de la pre-defensa el Director de Carrera integrará el Tribunal de Pre-defensa del informe de investigación, fijando lugar, fecha y hora para la realización de este acto:

**EDIFICIO DE AULAS:** 1      **AULA:** 11

**FECHA:** viernes, 21 de junio de 2019

**HORA:** 09H32

Obteniendo las siguientes notas:

1) Sustentación de la predefensa: 5,60

2) Trabajo escrito 2,40

**Nota final de PRE DEFENSA 8,00**

Por lo tanto: **APRUEBA CON OBSERVACIONES** ; debiendo acatar el siguiente artículo:

Art. 24.- De los estudiantes que aprueban el Plan de Investigación con observaciones. - El estudiante tendrá el plazo de 10 días laborables para proceder a corregir su informe de investigación de conformidad a las observaciones y recomendaciones realizadas por los miembros Tribunal de sustentación de la pre-defensa.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el viernes, 21 de junio de 2019

  
MSC. RAMIRO URRESTA  
TUTOR

  
MSC. FREDDY QUINDE SARI  
PRESIDENTE

  
MSC. SONIA MALQUIN  
LECTOR

Adj.: Observaciones y recomendaciones



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**  
**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACION, ADMINISTRACION Y ECONOMIA EMPRESARIAL**  
**CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y MARKETING**

**ACTA**

**DE LA SUSTENTACIÓN DE PREDEFENSA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN DE:**

**NOMBRE:** Luis Romario Charfuelan Chalacan  
**NIVEL/PARALELO:** EGRESADO

**CÉDULA DE IDENTIDAD:** 0401768361  
**PERIODO ACADÉMICO:** Abril - Agosto 2019

**TEMA DE INVESTIGACIÓN:** Nivel de aplicación de modelos de negocio basados en la cadena de valor e innovación en las MIPYMES y empresas creadas en la provincia del Carchi, y aprovechamiento de oportunidades y ventajas competitivas.

Tribunal designado por la dirección de esta Carrera, conformado por:

**PRESIDENTE:** MSC. FREDDY QUINDE SARI

**LECTOR:** MSC. SONIA MALQUIN

**ASESOR:** MSC. RAMIRO URRESTA

De acuerdo al artículo 21: Una vez entregados los requisitos para la realización de la pre-defensa el Director de Carrera integrará el Tribunal de Pre-defensa del informe de investigación, fijando lugar, fecha y hora para la realización de este acto:

**EDIFICIO DE AULAS:** 1      **AULA:** 11

**FECHA:** viernes, 21 de junio de 2019

**HORA:** 09H32

Obteniendo las siguientes notas:

1) Sustentación de la predefensa: 5,60

2) Trabajo escrito 2,40

**Nota final de PRE DEFENSA 8,00**

Por lo tanto: **APRUEBA CON OBSERVACIONES** ; debiendo acatar el siguiente artículo:

Art. 24.- De los estudiantes que aprueban el Plan de Investigación con observaciones. - El estudiante tendrá el plazo de 10 días laborables para proceder a corregir su informe de investigación de conformidad a las observaciones y recomendaciones realizadas por los miembros Tribunal de sustentación de la pre-defensa.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el viernes, 21 de junio de 2019

  
MSC. RAMIRO URRESTA  
**TUTOR**

  
MSC. FREDDY QUINDE SARI  
**PRESIDENTE**

  
MSC. SONIA MALQUIN  
**LECTOR**

Adj.: Observaciones y recomendaciones