

**EXPERIENCIA DE PROYECTO DE VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD. CASO:
“DESARROLLO E INNOVACIÓN MICRO EMPRESARIAL A TRAVÉS DE LA
APLICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS CANVAS”**

**EXPERIENCE OF PROJECT OF LINKAGE WITH THE COMPANY. CASE: "MICRO
ENTERPRISE DEVELOPMENT AND INNOVATION THROUGH THE APPLICATION OF
THE CANVAS BUSINESS MODEL"**

Ana Lilia Castillo Coto, Ph.D.

Doctora en Ciencias Técnicas (Cuba).

Docente de la Universidad Metropolitana del Ecuador en Quito, Ecuador.

analiliacastillocoto@rocketmail.com

Andrea Charpentier Alcívar, Mgs.

Magíster en Sistemas de Gestión Ambiental (Ecuador).

Docente de la Universidad Metropolitana del Ecuador en Quito, Ecuador.

andresakura@gmail.com

Jorge Andrés Freire Mancheno, Mgs.

Magíster en Sistemas de Gestión Ambiental (Ecuador).

Labora en la empresa DJG-Freire Romo Jorge Hernán, con el cargo de ingeniero de
proyectos, Ecuador.

jandresfreire@hotmail.com

Mario Iván Vargas Vallejo, Mgs.

Magíster en Diseño y Administración de Proyectos (Ecuador).

Docente de la Universidad Metropolitana del Ecuador en Quito, Ecuador.

marioivan@hotmail.com

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Recibido: 5 de junio de 2018.

Aceptado: 11 de julio de 2018.

RESUMEN

Según lo establecido por la UNESCO la Universidad es un área estratégica para lograr el dominio del conocimiento científico y tecnológico (UNESCO, 2016), su pertinencia se mide a través de tres macro procesos definidos, la docencia o formación de profesionales, la investigación científica y la vinculación con la sociedad; este último proceso es fundamental para conocer las necesidades del entorno en que se desempeña y para contribuir a la solución de las mismas. Este artículo está orientado a presentar los resultados obtenidos en el proyecto de vinculación con la colectividad realizado en colaboración entre estudiantes y docentes de la carrera de Gestión Empresarial de la Universidad Metropolitana del Ecuador (UMET) y la Cooperativa de ahorro y crédito "Luz del Valle", que tuvo como objetivo principal impulsar las capacidades de desarrollo e innovación de un grupo de micro-empresarios del Valle de los Chillos, socios de la cooperativa, a través de un programa de capacitación y asesoramiento, se utilizó para ello el lienzo del modelo de negocios propuesto por Alexander Osterwalder, "CANVAS". Una vez culminada la capacitación se esperó un lapso prudente de diez meses para darle continuidad, realizando un seguimiento a cada uno de los socios capacitados, para evidenciar la repercusión que tuvo la capacitación, en dónde principalmente se determinó si las estrategias que plantearon fueron factibles de ser implementadas y cuáles fueron los beneficios que obtuvieron en el corto y mediano plazo.

Palabras clave: vinculación con la sociedad, capacitación, modelo canvas.

ABSTRACT

As established by UNESCO, the University is a strategic area for achieving mastery of scientific and technological knowledge (UNESCO, 2016), its relevance is measured through three macro-processes, the teaching or professional training, scientific research and the connection with society; This last process is essential to know the needs of the environment in which it operates and to contribute to the solution of them. This article is oriented to present the results obtained in the project of connection with the community made in collaboration between students and teachers of the career of Business Management of the Metropolitan University of Ecuador (UMET) and the Cooperativa de ahorro y crédito "Luz del Valle ", the main objective was to promote the development and innovation capabilities

of a group of micro-entrepreneurs from Valle de los Chillos, members of the cooperative, through a training and advisory program, using the canvas of the model of business proposed by Alexander Osterwalder, "CANVAS". Once the training was completed, a prudent period of ten months was expected to give continuity, monitoring each of the trained partners, to show the impact of the training, where it was mainly determined whether the strategies they proposed were feasible and implemented and the benefits obtained in short and medium term.

Keywords: connecting with society, training, canvas model.

INTRODUCCIÓN

La UMET cuenta con una planificación de vinculación con la sociedad articulada al Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador 2017-2021 "Toda una Vida" (Universidad Metropolitana, 2016), contemplando todos los escenarios y ámbitos geográficos de la institución y alineando sus programas y proyectos de vinculación a los objetivos desarrollo sostenible (ONU, 2015).

Fruto de esta planificación se han logrado intervenciones y resultados interesantes que permiten visualizar el avance y la pertinencia de la Universidad; el programa específico al cuál se refiere este estudio se enfoca en el acompañamiento al fomento y mejora de la planificación de los negocios, dentro de este se firman convenios con instituciones públicas y privadas para determinar los proyectos a ejecutar.

Una de las instituciones con las que la UMET mantiene un convenio de cooperación inter institucional es la Cooperativa de ahorro y crédito Luz del Valle, ubicada en el Valle de los Chillos. La Cooperativa fue creada en el año 2002, actualmente cuenta con más de 50.000 socios, posee activos que alcanzan los 38 millones de dólares y desarrolla su actividad de intermediación financiera, ofertando especialmente el crédito que busca desarrollar la microempresa, su filosofía se basa en la acción colectiva, la solidaridad, el pensamiento comunitario y la visión social para incentivar el ahorro; su principal producto es el denominado "Crédito MicroLuz", el cual se otorga como apoyo a negocios de microempresarios, sin embargo este producto no cuenta con herramientas organizacionales adecuadas para gestión y apoyo oportuno a las unidades de negocios que en su mayoría

son informales lo que produce efectos en las obligaciones contraídas ligados principalmente por la economía local (Cooperativa Luz del Valle, 2017).

En su gestión empresarial la Cooperativa, determinó un Plan Estratégico Social y Financiero 2018, del cual el Objetivo Estratégico 5, establece: “Fortalecimiento de la microempresa y generación de empleo”, y contiene directrices relacionadas con el microcrédito a los empresarios, buscando el desarrollo y crecimiento de los negocios, lo cual naturalmente tendrá como consecuencia generación de plazas de empleo (Cooperativa Luz del Valle, 2017). En este contexto entre la UMET y la cooperativa Luz del Valle, se estableció un Proyecto de vinculación para contribuir al cumplimiento del plan estratégico antes mencionado, el mismo que fue ejecutado en dos partes.

En la primera parte del proyecto publicada por (Monroy, 2017), donde participaron cinco estudiantes y tres profesores de la UMET se determinó que el principal problema de la cooperativa radicaba en la morosidad de los socios microempresarios que al no lograr los resultados esperados con el crédito concedido, tenían dificultades en el pago del mismo, afectando enormemente a la gestión de la cooperativa, elevando sus costos de administración y resultados financieros. A través, de un diagnóstico se identificó como causa fundamental que los socios no tenían las habilidades y destrezas necesarias para gestionar los recursos de crédito.

Con este escenario se hizo visible la necesidad de capacitar y colaborar con el microempresario en su labor de administrar su negocio, dotándole de herramientas sencillas y prácticas que le permitan desarrollar el desempeño efectivo y sostenible de sus emprendimientos. En base a la propuesta realizada, se planificaron jornadas de capacitación en el auditorio de la Cooperativa, con toda la gestión administrativa de ejecución de cursos, logística, registros, evaluación, y el proceso de seguimiento in situ como apoyo durante 8 semanas para medir el desarrollo del conocimiento y los resultados obtenidos. Fruto de los talleres realizados, cada microempresario planteó estrategias de mejora para sus negocios para ser aplicadas en el corto, mediano y largo plazo.

Una vez culminada la primera fase del proyecto, transcurrió un periodo de 10 meses, tiempo suficiente para que todas las estrategias planteadas por los socios pudieran ser implementadas, y se empezó con la segunda fase de medición del impacto, en la cual se

entrevistó a los beneficiarios del proyecto para conocer qué porcentaje de estrategias fueron realmente puestas en marcha y en qué grado se contribuyó a la mejora de sus emprendimientos. El tiempo total del proyecto de vinculación fue de dos años y se contó con la participación de doce estudiantes y tres profesores.

REVISIÓN TEÓRICA

Plan de Negocio

El plan de negocio es una guía, donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas, tanto para la promoción como para la fabricación, si se tratara de un producto. (Perez & Gardey, 2018)

También se trata de una herramienta de uso interno para evaluar los objetivos a cumplir, un plan de negocios debe incluir el detalle del plan de acción necesario para alcanzarlos. (Weinberger, 2009). Por otra parte, es importante que el plan de negocios esté elaborado de forma tal que permita ser actualizado con los cambios propios del dinamismo del mercado y de la situación de la empresa. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Debe existir una comunicación efectiva desde la dirección de la empresa a los distintos niveles inferiores, en el que deben estar plenamente identificados los recursos para su cumplimiento. Es decir que el objetivo principal de un plan de negocios es demostrar la viabilidad económica y sus proyecciones al futuro para valorar la empresa por terceros, si es el caso de búsqueda de nuevos inversionistas.

Modelo de Negocio

Un modelo de negocio, también conocido como diseño de negocio, es la planificación que realiza una empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener. En un modelo de negocio, se establecen las pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de producto e implementar estrategias publicitarias, entre muchas otras cuestiones vinculadas a la configuración de los recursos de la compañía. (Perez & Gardey, 2018)

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Una forma de entender el modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos

básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos, y sirve como un anteproyecto de una estrategia de aplicación en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa (Osterwalder & Pigneur, 2011).

El objetivo general del modelo de negocio consiste en satisfacer la necesidad percibida de crear valor para esa empresa y sus socios (Amit & Zott, 2001). Ese objetivo también podría llamarse “la idea que crea valor sobre la que opera la empresa” y queda reflejado en la proposición de valor al cliente (Magretta, 2002). Es decir, el fin del modelo de negocio es encontrar una fórmula que demuestre como la idea es viable, sostenible y escalable. Siempre se encuentra en constante adaptación ya que se basa en una seria hipótesis en cada una de las áreas o inclusive en una sola de las áreas (Vega, 2015) y son validadas con aplicación de prueba-error a través de experimentos o proyectos pilotos.

Implica tanto el concepto de estrategia y su implementación, comprendiendo los siguientes elementos: Cómo selecciona a sus clientes, cómo define y diferencia sus ofertas de producto caducos, cómo crea utilidad para sus clientes, cómo consigue y conserva a los clientes, cómo se muestra ante el mercado, cómo sale al mercado (estrategia de publicidad y distribución), cómo define las tareas que deben llevarse a cabo, cómo configura sus recursos, cómo consigue el beneficio y cómo establece beneficios sociales.

Modelo de negocio CANVAS

Esta herramienta desarrollada por el consultor suizo Alexander Osterwalder e Ives Pigneur en su libro de “Generación de Modelos de Negocios”, con la colaboración de 470 profesionales de 45 países. En el que a través de un concepto simple, relevante, fácilmente comprensible y que no simplifique en exceso el complejo funcionamiento de una empresa al dividirlo en nueve módulos que cubran las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. (Sánchez, Vélez, & Araújo, 2016)

La opción de modelo de negocio amigable es el modelo conocido como “CANVAS”; que su autor Alexander Osterwalder propone una solución práctica ante la necesidad de guiar a los emprendedores hacia el éxito (Ferreira, 2015). Las ventajas de este modelo son varias: rompe con la solemnidad del ambiente de negocios, es fácil de armar y resulta una excelente radiografía de las empresas.

Cuánto más sencillo es el modelo de negocio este mejor funciona (Gordillo, Modelo Canvas herramienta para generar negocios exitosos, 2014).



Figura 1. Nueve módulos para definir modelo de negocio nuevo o existente.
Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Los nueve módulos fueron desarrollados por los consultores Alexander Osterwalder e Ives Pigneur en su libro “Generación de Modelos de Negocios”:

Primer bloque: Segmentos de mercado

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta.

Segundo bloque: Propuesta de valor

En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; En este sentido constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

Los elementos que pueden contribuir a la propuesta de valor son novedad, mejora de rendimiento de un producto, personalización, diseño, marca, precio, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad y comodidad

Tercer bloque: Canales

En este módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes.

Cuarto bloque: Relaciones con los clientes

En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. La relación puede ser personal o automatizada

Quinto bloque: Fuente de ingresos

El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes e ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Sexto bloque: Recursos clave

En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. 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.

La empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

Séptimo bloque: Actividades clave

En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione y tenga éxito.

Estas actividades, 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

Octavo bloque: Asociaciones clave

En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Competición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. Joint venture: para crear nuevos negocios
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Noveno bloque: estructura de costos

En este último módulo se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. 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 costos son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. La Figura 2 resume visualmente los nueve módulos del modelo de Negocios CANVAS.

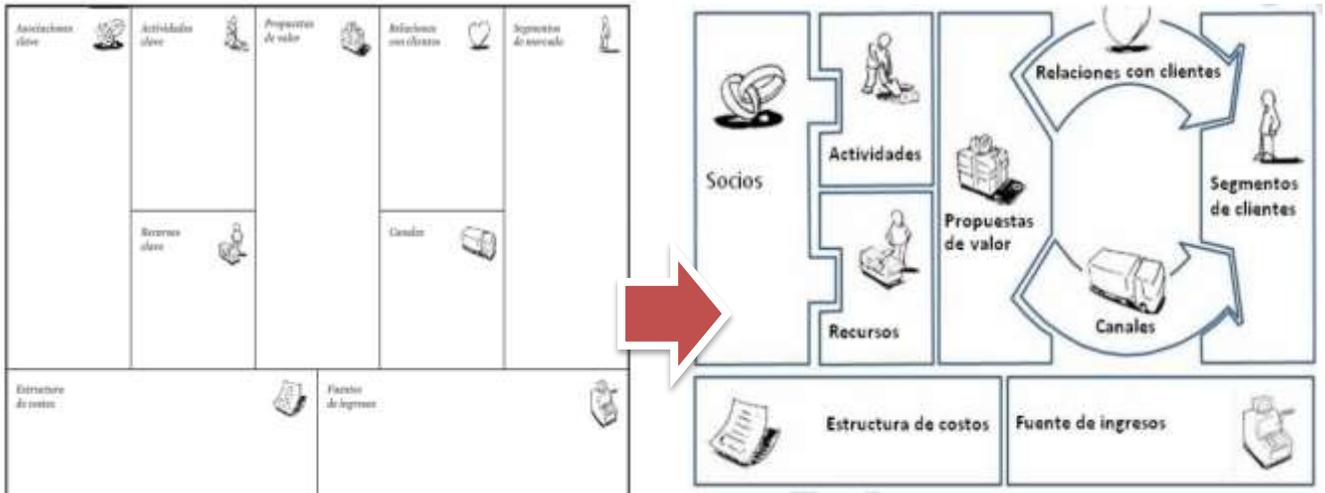


Figura 2. Lienzo Modelo de Negocio CANVAS.
Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Lean Model Canvas

El Lean Model Canvas es una de las modificaciones más usadas del Canvas original y fue adaptado por Ash Maurya, su principal diferencia con el Canvas original fue enfatizar el inicio de todo emprendimiento con un problema bajo una metodología de validación basada en la incertidumbre, aprendizaje e iteración rápida (Sepúlveda, 2017).

La metodología Lean Startup es una meta desde la que una práctica y proceso específico puede ser evaluada. Los mismos principios utilizados para evaluar un producto pueden ser utilizados en evaluar las tácticas en el modelo de negocio a la práctica. Todo el libro se basa en un aprendizaje experimental del autor, iteración “Meta-Pattern” en sus propios productos (Maurya, 2012).

Esta iteración “Meta-Pattern” experimental permite validar o invalidar específicos hipótesis de modelos de negocio, hasta alcanzar un objetivo específico, como muestra la Figura 3, las primeras dos etapas son “entender el problema” y “definir la solución”, luego esto debe ser iterado hasta que el producto-mercado encaje, ahí se habrá realizado las últimas dos etapas “cualitativa” (micro escala) y “cuantitativa” (macro escala) (Maurya, 2012).

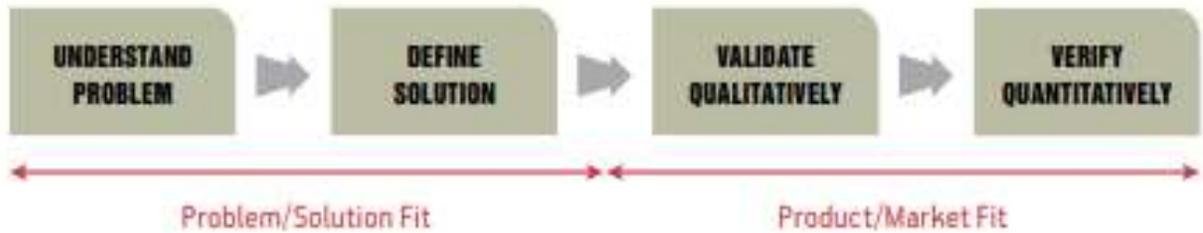


Figura 3. Etapas de iteración Lean Model Canvas.
Fuente: (Maurya, 2012).

Problema Top 3 problemas	Solución Top 3 características	Propuesta de Valor Única Un claro, convincente y persuasivo mensaje que explique por qué eres diferente y por qué vale la pena prestarte atención	Ventaja Injusta Que no se puedan copiar o comprar fácilmente	Segmento de Clientes Clientes meta
	Métricas Claves Actividades clave que mides		Canales Camino hacia los consumidores	
Estructura de Costes Costes de Adquisición de Clientes Costes de Distribución Servidores Empleados		Fuentes de Ingresos Modelo de Ingresos Vaor de tiempo de vida Ingresos Margen Bruto		
PRODUCTO		MERCADO		

Figura 4. Lienzo Modelo Lean Canvas
Fuente: (Maurya, 2012)

Selección del Modelo a utilizar

Las dos herramientas el Business Model Canvas creada por Alex Osterwalder y el Lean Canvas, adaptación del anterior creada por Ash Maurya enfocada a start-ups se comparan en la Tabla 1 y a partir de esto se determina cual es el mejor modelo de negocio aplicable de acuerdo a las necesidades del proyecto.

Tabla 1. Ventajas de los dos modelos de negocios, Canvas vs Lean Canvas.

Elemento	Modelo de Negocio "Canvas"	Modelo de Negocio "Lean Canvas"
Objetivo	Negocios nuevos o existentes.	Inicio de negocios únicamente.
Enfoque	Clientes, inversores, emprendedores, consultores, asesores.	Únicamente emprendedores.
Clientes	Pone énfasis en los segmentos de los clientes, canales, y relaciones con los clientes para todas las empresas.	No pone mucho énfasis en los segmentos de clientes porque los inicios de negocios o "startups" no tienen los productos conocidos o probados para vender.
Propuesta	Establece la infraestructura, enumera la naturaleza y las fuentes de financiación y las corrientes de ingresos anticipadas del negocio.	Comienza con el problema, una solución propuesta, los canales para lograr la solución, los costos involucrados y las corrientes de ingresos anticipadas.
Competencia	Se enfoca en la propuesta de valor en términos cuantitativos y cualitativos como forma de mantenerse inteligente en el mercado.	Evalúa si la empresa tiene una ventaja injusta sobre el resto y cómo capitalizarlo para una mejor conexión a tierra.
Aplicación	Fomenta la comprensión sincera, la creatividad, la discusión y el análisis constructivo.	Es un enfoque sencillo orientado a la solución de problemas que permite al empresario desarrollarse paso a paso.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Osterwalder & Pigneur, 2011), (Maurya, 2012), (Coworking-Nuernberg, Canvalizer, 2018).

Se puede analizar de la anterior tabla que el objetivo del modelo de negocio Canvas es para negocios nuevos y que se encuentren en marcha en cambio el Lean Canvas es únicamente para nuevos negocios o emprendimientos, "startups"; además uno de los principales objetivos En lo que se refiere a los clientes el Lean Canvas no pone énfasis en su análisis debido que el negocio no cuenta con productos probados o palpables para realizar un análisis de segmentos de clientes. La propuesta o "approach" del Modelo Canvas enumera la naturaleza y las fuentes de financiación con las corrientes de ingresos anticipadas del negocio, en cambio Lean Canvas propone ante un problema una solución, los canales para lograrla, los costos involucrados y las corrientes de ingresos anticipadas.

De las dos opciones se seleccionó la del modelo de negocios CANVAS de Osterwalder, por tratarse de negocios que se encuentran en marcha; además es un modelo de negocios dinámico, simple y que les va a permitir a quien lo aplique responder rápidamente a los

cambios del entorno y presentar una visión organizada de la información con la que cuenta (Ferreira, 2015).

Sí lo comparamos con otros modelos existentes en la literatura, Hedman y Kalling en 2003, Lecocq, Demil y Warnier en 2006, Jhonson, Christensen y Kagermann en 2008, el modelo de Negocios CANVAS es más completo, por enfocarse en detalle en la relación de los componentes internos y externos de la organización y muestra cómo están relacionados en la captura de valor (Zandoval & Ari, 2014).

Un estudio interesante similar al propuesto, que valida y evidencia la utilidad del modelo CANVAS para diagnosticar la realidad de las micro y pequeñas empresas a través de talleres de trabajo, es el de (Banchieri, Blasco, & Campa-Planas, 2013), que logró recopilar resultados de autoevaluación de 70 empresarios Catalanes; con el principal objetivo de que posterior al diagnóstico se puedan generar herramientas y programas útiles para el desarrollo y supervivencia de sus negocios.

MATERIALES Y MÉTODOS

Al ser un estudio de caso se empleó el Método General de solución de problema, partiendo de un diagnóstico para la determinación del problema principal, una vez identificado se planteó una solución y finalmente se evaluó el resultado obtenido (De la Mora, 2005). Las principales etapas en las que se trabajó fueron las siguientes: Se realizaron reuniones y entrevistas a los representantes relevantes dentro de la Cooperativa Luz del Valle, para obtener información y recomendaciones a partir de los conocimientos y experiencia de los entrevistados, se realizó la determinación de los socios micro-empresarios beneficiarios del proyecto de vinculación, a través de una selección a juicio, tomando en cuenta su disponibilidad y el interés para la Cooperativa Luz del Valle. Para desarrollar el proyecto de vinculación se aplicó un marco de referencia simple, que permitió analizar de manera sistemática las distintas dimensiones de los negocios de los microempresarios, el modelo CANVAS (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Se estructuró un programa para el proceso de enseñanza – aprendizaje de la metodología del modelo de negocio CANVAS, enfocado al micro-empresario; además, en base al contenido a dictar en las capacitaciones se desarrolló material didáctico, herramientas y formatos de seguimiento y control. Una vez realizada la capacitación a los micro-

empresarios se generó un informe para cada uno de los socios beneficiarios con los resultados obtenidos y opciones de mejora, identificadas por módulo del modelo de negocios CANVAS y se lo resumió en fichas individuales de participación. Se realizó un informe, para evidenciar la satisfacción que generó el curso en los beneficiarios para reflejar la generación de estrategias de los módulos estudiados en colectivo; finalmente 10 meses después de realizados los talleres de capacitación se elaboró un informe de medición del impacto, a través de entrevistas a los socios beneficiarios y se determinó el porcentaje de cumplimiento de las estrategias planteadas por módulo y las razones por las cuales pudieron o no implementar sus estrategias.

En la siguiente Tabla 2 se resumen las 17 actividades que se ejecutaron conforme a las necesidades del proyecto, con los responsables del caso.

En lo que se refiere al tiempo, las actividades empezaron en junio del 2016 y finalizaron en mayo del 2018.

Tabla 2. Detalle de actividades y responsables.

N°	Detalle de actividad	Responsable	Duración/ horas
1	Datos Generales	Estudiante	30
2	Recopilación de Información	Estudiante	40
3	Estructura de Marco Lógico	Estudiante & Docentes	15
4	Elaboración de Matriz de Marco Lógico	Estudiante	20
5	Revisión de Matriz de Marco Lógico	Estudiante & Docentes	10
6	Estudio de base de datos de microempresarios de Cooperativa	Estudiante	20
7	Convocatoria telefónica primera reunión de socialización	Estudiante	10
8	Agenda de temas, ficha de levantamiento de información	Estudiante & Docentes	10

9	Reunión con microempresarios, levantamiento de información.	Estudiante	20
10	Cronograma de capacitación	Estudiante & Docentes	10
11	Syllabus curso modelo CANVAS	Estudiante & Docentes	10
12	Elaboración de formatos de control	Estudiante & Docentes	15
13	Ejecución de Cursos Modelos CANVAS	Estudiante & Docentes	40
14	Seguimiento in situ de actividades de desarrollo de innovación	Estudiante	30
15	Elaboración de estadísticas e informes	Estudiante & Docentes	20
16	Seguimiento de los beneficiarios 10 meses después	Estudiante & Docentes	30
17	Informe final de medición del impacto	Estudiante & Docentes	50

Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

De varios problemas de gestión identificados dentro de la cooperativa Luz del Valle, se le dio énfasis al alto índice de morosidad de los socios micro empresarios, del análisis de las principales causas que contribuyen al problema, se determinó que una de las más importantes es la limitada gestión empresarial de los socios microempresarios de la Cooperativa Luz del Valle para enfrentar cambios del entorno, para la cual la Universidad Metropolitana del Ecuador, contribuyó a su resolución, capacitando a los socios microempresarios y analizando a través de la aplicación del modelo de negocios CANVAS el estado de los nueve módulos del modelo en los propios negocios de los beneficiarios, se formularon diversas estrategias a corto, mediano y largo plazo con el objetivo de mejorar los ingresos económicos de las familias.

La propuesta fue viable de acuerdo al convenio firmado entre la Universidad Metropolitana-COAC Luz del Valle, según el cumplimiento de normativa interna y cooperación de la institución financiera se llevó a cabo la ejecución y desarrollo del programa de capacitación para el cual, los integrantes del proyecto desarrollaron el material didáctico y utilizaron herramientas que facilitaron la implementación del contenido a dictar, como la elaboración de los formatos de seguimiento y control a los participantes. La cooperativa para mayor facilidad permitió el uso de sus instalaciones donde se llevó a cabo la instrucción a los socios microempresarios participantes; en el aspecto de la logística y materiales de apoyo fueron financiados por la institución educativa y los responsables del proyecto de vinculación.

Los resultados se los presenta a través del siguiente análisis de “Actividades e Indicadores”, (IOV), como se muestra a continuación la Tabla 3:

Tabla 3. Resultados de indicadores

Resultados	Actividades	Indicadores (IOV)	
1. Diagnóstico levantamiento de información	Estudio de Base de Datos microempresarios Cooperativa	Número de convocados	100
	Convocatoria telefónica primera reunión de socialización	Número de llamadas telefónicas efectivas	90
	Agenda de temas para socialización.	Número de asistencias reuniones	61
	Levantamiento de información de microempresarios	Número de fichas	74
2. Diseño del programa	Cronograma de capacitación	Número de días de curso	4
	Contenido curso Modelo Canvas	Número de actividades	
	Elaboración de Formatos de Control	Número de formatos y fichas	9
			3
3. Ejecución del programa	Ejecución de Cursos Modelo Canvas	Número de participantes en el programa	85
		Número de talleres ejecutados	4

	Seguimiento in situ de actividades de desarrollo e innovación	Número de fichas de seguimiento	74
4. Evaluación y resultados del programa	Elaboración de estadísticas e informes	Indicadores estadísticos compilados en los informes Porcentaje de socios micro empresarios satisfechos Evaluación Final	77% de los socios capacitados aprobaron, la evaluación final.
	Reunión final microempresarios conclusiones y recomendaciones		
	Elaboración del Documento del Proyecto de Vinculación		

Fuente: Elaboración propia.

Los cursos de capacitación a los socios micro empresarios fueron ejecutados de acuerdo al cronograma establecido, y se obtuvieron los siguientes datos: De los 100 socios microempresarios de la cooperativa Luz del Valle convocados, que poseen diferentes tipos de negocios y microempresas, asistieron un total de 61, los mismos que invitaron a un total de 24 personas de sus conocidos para ser parte del curso de capacitación. Teniendo un total de 85 asistentes. De los cuales existe información en fichas de 74, esto debido a que asistieron personas que no sabían leer ni escribir. De los 85 asistentes, 82 se presentaron a la evaluación de conocimientos, y aprobaron 63, es decir, el 77% de los socios capacitados. En lo que se refiere a la evaluación obtenida por los estudiantes respecto a su desempeño como capacitadores por parte de los socios, la puntuación otorgada fue de 4,24/5 en expresión oral, 4,22/5 en metodología y contenido y 4,7/5 como calificación general del curso. Los informes de cada una de las capacitaciones se los realizó como se muestra en la Figura 5.

	CONVENIO: COAC LUZ DEL VALLE - UNIVERSIDAD METROPOLITANA		PROYECTO DE VINCULACIÓN		
	INFORME DE CAPACITACIÓN, ASISTENCIA Y EVALUACIÓN			Comisión de Educación	
DATOS INFORMATIVOS					
NOMBRE DEL EVENTO:	MODELO DE NEGOCIOS CANVAS	LUGAR:	CAMPUS UMET VALLE		
FECHA DE EJECUCIÓN:	VIERNES 23 SEPTIEMBRE 2016				
COORDINACIÓN UMET:	► CHARPENTIER ALCÍVAR ANDREA				
CAPACITADORES:	► ALOMOTO MARCIA		► LEMA VICTOR		
	► BALSECA DIEGO		► SOCASI MÉLIDA		
	► FREIRE MARIA DE LOS ANGELES		► TORRES FABRICIO		
EVALUACIÓN Y ASISTENCIA DE LOS PARTICIPANTES					
REALIZADA A:	Microempresarios de Quito y Rumiñahui				
	Nombres y Apellidos	Número de Cédula	Asistencia	Calificación / 10	Aprobación
1	BARCO VERA YARLENDY		100%	10,0	Aprueba
2	BARCO VERA NAYASKA		100%	10,0	Aprueba
3	LEÓN JENNIFER		100%	10,0	Aprueba
4	CASTRO ISRAEL		100%	8,0	Aprueba
5	PILA DANIELA		100%	8,0	Aprueba
6	ANAGUMBLA SEBASTIÁN		100%	9,0	Aprueba
7	CHRISTOPHER REYES		100%	6,0	No Aprueba
8	GUALLIMBA MAYCOL		100%	7,0	Aprueba
TOTAL ASISTENTES		8		TOTAL DE EVALUADOS	8
				TOTAL DE APROBADOS	7
				% DE APROBACIÓN	88%
EVALUACIÓN DEL EVENTO					
		CALIFICACIÓN:	CRITERIO:		
EVALUACIÓN CAPACITADORES		3,53	Muy Bueno		
EVALUACIÓN DE METODOLOGÍA Y CONTENIDO		3,93	Muy Bueno		
EVALUACIÓN GENERAL DEL CURSO		4,05	Muy Bueno		
OBSERVACIONES:					

Figura 5. Asistencia de los participantes, calificación obtenida por participante, evaluación del curso.
 Fuente: Elaboración propia.

A través de los resultados generales obtenidos a partir del desarrollo micro empresarial aplicando el Modelo de negocios CANVAS en los diferentes emprendimientos de los socios microempresarios de la Cooperativa Luz del Valle; se planteó determinar estrategias

medibles en el tiempo, mediante un programa de asesoramiento y seguimiento in situ, con la utilización de herramientas de enseñanza y el efectivo manejo de la información:

- Cada uno de los socios, supervisados por los estudiantes capacitadores determinó estrategias por cada uno de los módulos del modelo de negocios CANVAS (Tabla 4), se representan los porcentajes a corto, mediano y largo plazo en el Gráfico 5

Tabla 4. Resultados de Estrategias definidas por los socios.

Total de Estrategias	754
Corto plazo	523
Mediano plazo	187
largo plazo	44

Fuente: Elaboración propia.

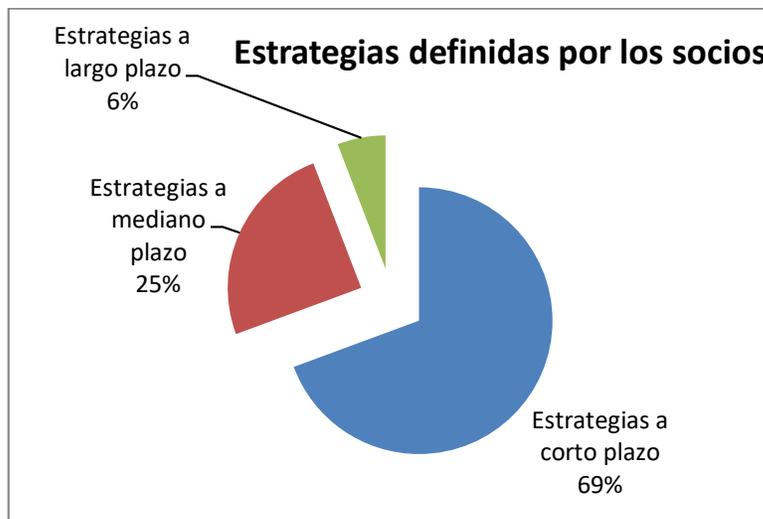


Figura 4. Porcentaje de estrategias por tiempo definidas.
Fuente: Elaboración propia.

- Se detallan en la Tabla 5 las estrategias a implementarse por módulo, y en la Figura 5 se observan porcentajes similares, sobresaliendo solamente la propuesta de valor con un 15%:

Tabla 5. Estrategias definidas por módulo de CANVAS.

Total de Estrategias a implementarse	754
Propuesta de valor	115
Segmento de Clientes	86
Canales de distribución	92
Relación con los clientes	84
Flujo de ingresos	68
Recursos Clave	89
Actividades Clave	85
Alianza Clave	80
Estructura de Costos	55

Fuente: Elaboración propia.

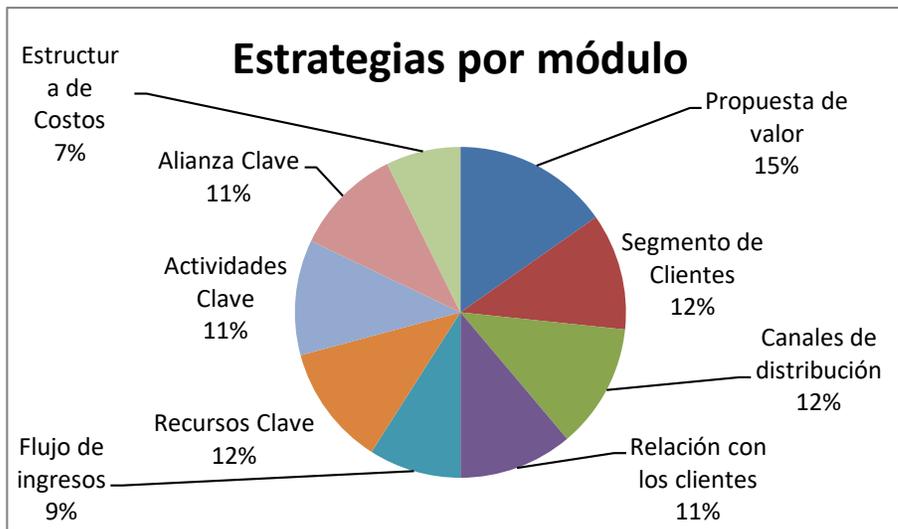


Figura 5. Porcentaje de estrategias definidas por módulo CANVAS.

Fuente: Elaboración propia.

- En general los socios beneficiarios valoraron el proceso de capacitación como una experiencia satisfactoria, y mostraron su apertura para un posterior seguimiento en la implementación de las estrategias que ellos determinaron para mejorar sus negocios.

Con el fin de conocer realmente el impacto que tuvieron las capacitaciones recibidas por los socios beneficiarios se realizó un seguimiento individual, 10 meses después de culminados los talleres y se obtuvo los siguientes resultados:

- De los 63 socios que recibieron la capacitación y la aprobaron, fue factible entrevistar a 48, los mismos que poseen diferentes tipos de negocios que van desde restaurantes a elaboración de productos artesanales, las preguntas realizadas en la entrevista y sus resultados se presentan a continuación (Tabla 6):

Tabla 6. Preguntas y resultados obtenidos en las entrevistas a los socios beneficiarios.

Pregunta	Resultado
1. ¿El Modelo CANVAS fue implementado en su negocio de acuerdo a lo indicado por los capacitadores?	El 83% (40 socios) de los beneficiarios encuestados, implementaron en sus negocios lo aprendido en el curso y fue favorable para ellos principalmente al generar nuevas ideas de venta, y para mejorar el servicio que dan a sus consumidores, mientras que el 17% indicó que no, siendo para ellos insuficiente lo aprendido durante los talleres. Las siguientes preguntas fueron dirigidas solamente al grupo de 40 socios que sí implementó el modelo.
2. ¿El total de ingreso percibido por usted en su negocio después de aplicar el Modelo CANVAS fue (menor, mayor o igual)?	Para el 73% de socios que implementaron el Modelo CANVAS en sus negocios indican que los ingresos percibidos después de aplicar lo aprendido se incrementaron, el 27% indicaron que sus ingresos no variaron o se mantuvieron igual.
3. ¿Ha pensado cerrar su negocio o cambiar su actividad	El 70% de encuestados indicaron que no han pensado en cerrar o cambiar el tipo de actividades después de implementar el modelo de CANVAS en sus negocios, puesto

después de implementar el modelo?	que han mejorado las ventas y tienen más clientes, el 30% indicó que si ha lo harían, puesto que los resultados obtenidos no fueron favorables. Entre los principales motivos para cerrar sus negocios están: impuestos elevados que se encuentran asumiendo, falta de recursos económicos, bajo volumen de ventas y la competencia.
4. ¿Qué temas de capacitación percibe usted que debería reforzar?	Esta pregunta tuvo como principal objetivo direccionar futuros proyectos de Vinculación entre la Universidad y la Cooperativa, los socios desean recibir capacitaciones que fortalezcan lo aprendido y aplicado del Modelo CANVAS, los temas solicitados fueron Marketing con un 45%, seguido por contabilidad con un 26%, Planeación Estratégica con el 22% y el 7% corresponde a la capacitación de Costos. Además, sugieren capacitaciones en exportaciones y el uso de internet.

Fuente: Elaboración propia.

De las estrategias medibles en el tiempo planteadas por los socios se elaboró una matriz para los 40 socios, en donde se determinó el grado de cumplimiento de cada estrategia por módulo del modelo CANVAS, a manera de ejemplo la Tabla 7 presenta el resultado de un socio:

Tabla 7. Matriz de cumplimiento de las estrategias por módulo de Modelo de negocios CANVAS.

MÓDULOS DEL MODELO DE NEGOCIOS CANVAS	N.	Nombre del socio	Descripción del negocio
	1	XXX	Bisutería y artículos para el hogar pequeños
	Estrategias propuestas	Estrategias cumplidas	Porcentaje de cumplimiento
Propuesta de valor	1	1	100%
Segmento de clientes	1	1	100%

Canales de distribución	0	0	No aplica
Relación con cliente	1	0	0%
Flujo de ingresos	1	1	100%
Recursos clave	1	1	100%
Actividades clave	4	3	75%
Alianza clave	1	1	100%
Estructura de costos	2	0	0%
TOTAL	12	8	66%

Fuente: Elaboración propia.

Del ejemplo tomado se observa que durante los cursos de capacitación el micro empresario planteó implementar 12 estrategias en total, de las cuáles solamente le fue factible poner en marcha 8, es decir, el 66%.

De la matriz resultante con la información de los 40 socios se elaboró el siguiente resumen de cumplimiento global (Tabla 8):

Tabla 8. Resultados estrategias del Modelo de Canvas.

N.	Variable Modelo Canvas	Promedio obtenido socios
1	Propuesta de valor	90%
2	Segmento de clientes	85%
3	Canales de distribución	63%
4	Relación con cliente	90%
5	Flujo de ingresos	77%
6	Recursos clave	86%
7	Actividades clave	85%
8	Alianza clave	65%
9	Estructura de costos	77%
Porcentaje de cumplimiento		80%

Fuente: Elaboración propia.

Los porcentajes de cumplimiento de menor valor corresponden a los canales de distribución con 63%, el 77% corresponde a las variables flujo de ingresos y estructura de costos. Los socios que no pudieron implementar estas estrategias manifestaron que fue debido a factores económicos, falta de apoyo por parte de la municipalidad, y porque los clientes no estaban dispuestos a pagar más por el producto o servicio.

Los resultados concretos obtenidos en la segunda parte del proyecto de vinculación fueron la generación de una base de datos que permitió comparar el estado de los negocios de los socios de la cooperativa después de 10 meses de culminada la capacitación en el Modelo CANVAS, esta base de datos constituye información valiosa para el perfeccionamiento de futuros proyectos de vinculación; por permitirnos conocer el verdadero impacto y contribución que se generó.

En lo que se refiere a la contribución a la Cooperativa de ahorro y crédito para el cumplimiento de su Plan estratégico, los representantes de la institución manifestaron que toda la evidencia generada durante los cursos de capacitación, los resultados de evaluación y de seguimiento representan un aporte significativo para su gestión empresarial, además de la mejora de las relaciones dentro de la cooperativa Luz del Valle, a través del incentivo y correcto direccionamiento de los socios micro empresarios se logró fortalecer la capacidad de los socios, en pagar a tiempo las cuotas de los micro créditos obtenidos, por tanto, se benefician los socios como también la empresa.

Se establecieron además relaciones profesionales entre la cooperativa Luz del Valle y la Universidad Metropolitana, con la contribución al cumplimiento del Plan estratégico de la cooperativa se garantizó futuros trabajos de investigación enfocados a la resolución de problemas empresariales, que beneficien principalmente a los microempresarios, esto propicia al posicionamiento de la UMET en la comunidad, al ser el proceso de vinculación un instrumento eficaz para su promoción como desarrolla (Alcántar & Arcos, 2004) en su artículo "La vinculación como instrumento de imagen y posicionamiento de las instituciones de educación superior".

A través de la colección de experiencias vividas por los estudiantes y docentes se enriquece el contenido de las asignaturas impartidas en la Carrera de Gestión empresarial, contando con casos reales de emprendimientos y negocios manejados de forma empírica que al

contar con una herramienta de negocios (CANVAS) pueden mejorar de forma significativa en varios aspectos de sus micro-empresas, y esto por ende contribuir al desarrollo de todo el país, como evidencia (Chang, 2010) en su artículo “El modelo de la triple hélice como un medio para la vinculación entre la Universidad y empresa;

Además, fruto de esta investigación surgieron varios problemas de investigación para desarrollar en futuros proyectos de vinculación, sustentados en los programas de Investigación de la UMET; siendo justamente estos proyectos los que les permiten a los docentes involucrados ir perfeccionando sus procesos investigativos, y generar temas de tesis de grado adecuados para los estudiantes de la carrera que están por egresar o que directamente participaron en el proyecto.

Se fortalecieron los vínculos entre estudiantes y profesores con la correspondiente aportación al desarrollo de valores compartidos de la UMET ética, responsabilidad, integridad, justicia, solidaridad, dedicación, perseverancia, tolerancia, equidad y honestidad; esto también contribuye al paso de los estudiantes de la vida universitaria (mundo académico) a la profesional (mundo laboral) (Alvarado, 2009).

CONCLUSIONES

Entre la Universidad Metropolitana del Ecuador y la cooperativa Luz del Valle, se estableció un Proyecto de vinculación para contribuir al cumplimiento del plan estratégico de la cooperativa; el proyecto fue ejecutado en dos partes en la primera parte se ejecutaron cursos de capacitación en el Modelo de negocios CANVAS a un total de 85 participantes, socios de la cooperativa, de los cuales aprobaron 63, es decir, el 77%. De los 63 socios aprobados se generó un informe individual que recopiló las estrategias planteadas, a corto y mediano plazo, por ellos, para mejorar sus negocios; en promedio cada socio planteó 12 estrategias distribuidas en los 9 módulos del modelo CANVAS.

En la segunda parte de proyecto de vinculación se generó una base de datos con información real y valiosa, referente al impacto que tuvo la primera fase del proyecto, siendo una contribución importante tanto para la Cooperativa “Luz del Valle” como para la Universidad Metropolitana; entrevistando a 48 de los 63 socios beneficiarios que aprobaron

el curso de capacitación se determinó primero que sólo 40 pusieron en práctica lo aprendido, de los 40 socios se pudo evidenciar que en promedio el 80% de todas las estrategias planteadas fueron factibles de ser implementadas en un periodo de 10 meses, esto se reflejó en que el 73% percibiera un incremento de ingresos en sus negocios; por tanto, se les facilite el pago del micro crédito recibido en la cooperativa.

Gracias al seguimiento realizado se pueden implementar acciones de mejora en próximos proyectos de vinculación, ahora se conoce que el 45% de los socios beneficiarios desea recibir capacitación en marketing, el 26% en contabilidad y el 29% restante en temas relacionados a planificación y costos, dejando abierta una amplia gama de posibilidades para el diseño de cursos que contribuyan al desarrollo de los micro-empresarios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcántar, V., & Arcos, J. (2004). La vinculación como instrumento de imagen y posicionamiento de las instituciones de educación superior. *Revista electrónica de investigación educativa*.
- Alvarado, A. (2009). Vinculación Universidad-Empresa y su contribución al desarrollo regional. *Revista de Sociedad, Cultura y Desarrollo Sustentable (Ra Ximhai)*, 407-414.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). *Value creation in e-business*. Pensilvania, EEUU: Universia Business Review.
- Banchieri, L., Blasco, M., & Campa-Planas, F. (2013). Auto evaluación de la gestión por parte de pequeñas empresas y microempresas: estudio exploratorio. *Intangible Capital*, 477-490.
- Chang, H. (2010). El modelo de la triple hélice como un medio para la vinculación entre la Universidad y Empresa. *Revista Nacional de Administración*.
- CONEA. (2003). *Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior*. Obtenido de La calidad en la Universidad Ecuatoriana: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001496/149614s.pdf>

- Cooperativa Luz del Valle. (01 de 09 de 2017). *Cooperativa Luz del Valle*. Recuperado el 20 de 07 de 2018, de Cooperativa Luz del Valle:
<https://www.luzdelvalle.fin.ec/nuestra-institucion/quienes-somos/>
- Coworking-Nuernberg, Canvalizer. (01 de 01 de 2018). *Canvalizer*. Recuperado el 21 de Julio de 2018, de Canvalizer: <https://canvanizer.com/about-us>
- De la Mora, J.-P. (24 de Mayo de 2005). *Curso de 5 pasos para la resolución de problemas*. Obtenido de <http://www.mailxmail.com/curso-5-pasos-solucion-problemas>
- Ferreira, D. (2015). El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & Desarrollo*, 118-142.
- Gordillo, W. (2014). Modelo Canvas herramienta para generar negocios exitosos. *Revista Empresarial & Laboral*.
- Gordillo, W. (2014/03/11). Modelo Canvas herramienta para generar negocios exitosos. *Revista Empresarial & Laboral*.
- Magretta, J. (2002). *Why Business Models Matter*. Cambridge, EEUU: Harvard Business Review.
- Maurya, A. (2012). *Iterate from Plan A to a Plan that works*. San Francisco, CA, EEUU: O'Reilly Media, Inc.
- Mejía, J., & Sánchez, J. (2014). Factores determinantes de la innovación del modelo de negocios en la creación de ventaja competitiva. *Revista del Centro de Investigación. Universidad la Salle*, 105-128.
- Monroy, F. (2017). Aplicación del modelo de negocio Canvas en microempresas de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Luz del Valle". *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 159-169.
- ONU. (Septiembre de 2015). *Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos*. Obtenido de ONU. Objetivos de desarrollo sostenible:
<http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>
- ONU. (Septiembre de 2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Obtenido de ONU:
<http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/#>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation-Generación de modelos de negocios*. Barcelona, España: Deusto, Centro Libros PAPP, S.L.U.

- Perez, J., & Gardey, A. (24 de Junio de 2018). *Definición.DE*. Obtenido de Definición.DE: <https://definicion.de/plan-de-negocios/#ixzz35fsSGuCG>
- Sánchez, J., Vélez, M., & Araújo, P. (2016). Balanced scorecard para emprendedores desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*.
- Sepúlveda, D. T. (9 de Mayo de 2017). *Slide share*. Recuperado el 3 de Julio de 2018, de Slide share: <https://es.slideshare.net/davolik/lean-canvas-aplicado-a-la-microempresa>
- UNESCO. (1 de Julio de 1999). *La ciencia para el Siglo XXI. Un nuevo compromiso*. Obtenido de UNESCO: unesdoc.unesco.org/images/0012/001229/122938so.pdf
- UNESCO. (Marzo de 2016). *La educación transforma vidas*. Obtenido de UNESCO: <https://es.unesco.org/themes/education>
- Universidad Metropolitana. (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Insitucional 2016-2020*. Quito: UMET.
- Vega, V. (2015). *New Business Models: Practical Analysis of CANVAS model*. Catellón de la Plana: Universidad Jaume I.
- Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Lima: Ministerio de Producción del Perú.
- Zandoval, F., & Ari, M. (2014). Innovation and Business Model: a case study about integration of Innovation Funnel and Business Model Canvas. *Review of Business Management*, 616-637.