

¿Cómo podría influenciar Lean Startups en la validación de modelo de negocio de las pymes?

How could Lean Startups influence SME business model validation?

Jamilet Julexy Rivas Choez¹ y Jimmy Vicente Rodríguez Galán²

¹Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador, jamilet.rivasc@ug.edu.ec.

² ASAP Business S.A., Guayaquil, Ecuador.

(2022). ¿Cómo podría influenciar Lean Startups en la validación de modelo de negocio de las pymes? *STRATEGOS Research Journal*, 2(2), 1-13.

Recibido: 01 octubre 2022. Aceptado: 01 noviembre 2022. Publicado: 01 diciembre.

Resumen

El objetivo de este artículo es hacer una comparación sobre la utilización del procedimiento Lean Startup y examinar los diversos enfoques y actividades que implica. Lean Startup es una estrategia con extraordinario impacto en el clima emprendedor que hace concebible llevar a cabo organizaciones que intentan no quedarse de brazos cruzados, inactivos y esfuerzos sin sentido. Presenta como paso preliminar a la producción y ejecución de una organización remitir un Startup, un análisis que otorga al empresario buscar un plan de acción favorable antes de realizar una organización definiendo las diferencias entre las incubadoras y aceleradoras. Al representar la técnica Lean Startup, la principal ventaja que se debe lograr es el aprendizaje aprobado. Un descubrimiento experimental que se inicia a partir de ciertas especulaciones que se aprueban a través de un aditamento con las cualidades de base para proporcionar al empresario la información importante para encontrar el plan de acción razonable y dar el salto hacia la organización, limitando el temor a la decepción que anticipa a muchos emprendedores y transforma sus pensamientos en negocios.

Palabras clave: lean startup; incubadoras; aceleradoras; desarrollo económico.



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

1

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

Abstract

The purpose of this article is to make a comparison of using the Lean Startup procedure and to examine the various approaches and activities involved. Lean Startup is a strategy with extraordinary impact on the entrepreneurial climate that makes it conceivable to carry out organizations that try not to sit idly by, inactive and mindless efforts. It proposes as a previous step to the production of an organization, refer a Startup, an analysis, it presents as a preliminary step to the production and execution of an organization refer a Startup, an analysis which allows the entrepreneur to look for a favorable action plan before starting an organization, defining the differences between incubators and accelerators. When representing the Lean Startup technique, the main advantage to be achieved is approved learning. An experimental discovery that begins from certain speculations that are approved through an item with the basic qualities to provide the entrepreneur with the important information to find a reasonable action plan and take the leap towards the organization, limiting the fear of disappointment that anticipates many entrepreneurs and transforms their thoughts into business.

Keywords: lean startup, incubators, accelerators, economic development.

Introducción

Erick Ries quien es considerado como el padre de la metodología de Lean Startup, expone un método basado en la experimentación, innovación continua y aprendizaje validado, de cómo crear empresas de éxito. La prosperidad y éxito de los startups no solo radica en estar en el lugar y momento correcto sino también diseñando y siguiendo un proceso adecuado correcto lo que significa que se puede crear, aprender y enseñar que conlleva resultados favorables (Llamas Fernández & Fernández Rodríguez, 2018).

La premisa de la estrategia Lean Startup tiene un enfoque en la atención a la necesidad del cliente, saber la meta para cumplir los objetivos de forma eficiente y con la menor cantidad de recursos, en el presente artículo se realizó el análisis comparativo de las aceleradoras e incubadoras de España vs las de Ecuador con las estrategias que se han empleado para tener éxito en el mercado. La dificultad que tienen muchos emprendedores al lanzar su proyecto o idea de negocio es que, si bien al principio realizan una buena una estrategia, obtienen el financiamiento adecuado, fomentan el proyecto; al final fracasan, la razón es simple, solo después de todo lo mencionado es que obtienen información de los clientes. Es en ese preciso momento cuando numerosos empresarios



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

2

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

descubren que los clientes no necesitaban la mayoría de los componentes ofertados de la administración.

Según el informe de BBVA (2019), para que los startups tengan éxito es fundamental conocer cuáles son las necesidades de los consumidores, conocer a los comensales y cuanto estarán dispuestos a pagar por el producto o servicio. Existen varias razones por las cuales los Startups fracasan: no existe la necesidad de mercado, no contar con profesional capacitado, la falta de liquidez, producto deficiente, inexistencia de un modelo de negocio, no se mantiene un enfoque dinámico sobre los consumidores, marketing ineficiente, ineficiencias con respecto a los tiempos de entrega de productos.

Marco teórico

La metodología Lean Startup tiene su origen en la filosofía Lean Manufacturing la cual es una metodología de mejora continua, dado por Taiichi Ohno, consultor de Toyota en Japón, tuvo por objetivo de crear valor para los clientes, por medio de un flujo que está dirigido en la eliminación de todo el desperdicio. La metodología Lean Startup creada por Erick Ries es una herramienta empleada a nivel global por emprendedores que consiste en la validación de la idea de negocio, en base a su experiencia como emprendedor, se guio de la filosofía de Lean Manufacturing la cual se utilizó en las fábricas de Toyota para incrementar la productividad reduciendo los desperdicios.

Eric Ries creó un modelo de negocio donde el consumidor potencial era la clave primordial para el éxito del negocio, esto lo hizo en base a su experiencia durante sus emprendimientos donde obtuvo fracasos, lo que ayudó en su gran medida a la creación del modelo de experimentación de Lean Startup, por consiguiente, creo esta metodología que se enfoca en crear- medir y aprender. Silicon Valley es el ecosistema emprendedor de referencia a nivel mundial, ubicado en California; es sede de Apple, Facebook y Google entre otras empresas que nacieron siendo una Startup con una idea de potencial innovador y tecnológico.

Una incubadora forma parte del ecosistema Startup, esta entidad acoge a los emprendedores en su fase inicial cuando estos solo tienen una idea de negocio. Según la OECD “Todos los países de la región que disponen de incubadoras de empresas, han acumulado un aprendizaje relevante en este ámbito”. En la década de 1990, se incluyen mecanismos de apoyo



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

3

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

para las incubadoras ya que sufrían limitaciones en el funcionamiento debido a la falta de condicionalidades de resultados para la debida gestión.

Según Valencia (2020), las principales características definitorias de Lean Startup son: la experimentación y feedback del mercado, el cliente en el centro, minimización del riesgo, ser realistas, eficiencia, velocidad y ser flexibles.

El modelo Lean Startup ayuda a descartar las prácticas ineficaces de muchas empresas inexpertas. Por esta razón, la metodología se enfoca en dar valor a la producción de las empresas, descartando aquellos aspectos y prácticas que incrementan el coste de producción. Según Ries (2012) el modelo Lean Startup busca que las empresas puedan tener más oportunidades de triunfar sin necesidad de contar con grandes presupuestos, planes de empresa muy elaborados o un producto perfecto.

La finalidad de esta metodología es instruirse en corto tiempo invirtiendo la menor cantidad de recursos. Lean Startup es una metodología enfocada a la ejecución de ideas novedosas, donde lo principal no es crear una empresa, sino una Startup, que significa “una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema” (Ries, 2012). El objetivo de las Startup, señala Ries (2012) “es averiguar qué debe producirse, aquello que los consumidores quieren y por lo que pagarán, tan rápidamente como sea posible” (p. 32). La Startup es un experimento en el cual la mejor pregunta no es si ¿Puede crearse el producto? Lo que debe preguntar es si ¿Debería crearse el producto o no?

Las empresas desarrollan modelos de negocios donde consideran como enfoque central al cliente que conlleva a conocerlos, sus problemas y las características de los productos o servicios que demandan, Por otro lado, las Startups necesariamente operan de manera de búsqueda, validando hipótesis y aprendiendo de sus resultados para así encontrar un modelo adaptable, escalable, ventajoso y buscando el progreso continuo.

Objetivos y metodología

Análisis comparativo del mercado ya maduro de las incubadoras y/o aceleradores en España con respecto al mercado emergente ecuatoriano. El Método que se circunscribe en el presente artículo es investigativo sobre la metodología Lean Startup que influye en la validación de los Startups en las incubadoras y/o aceleradoras de España y Ecuador. Un enfoque que recopilará y analizará datos sobre las



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

4

públicamente la obra.

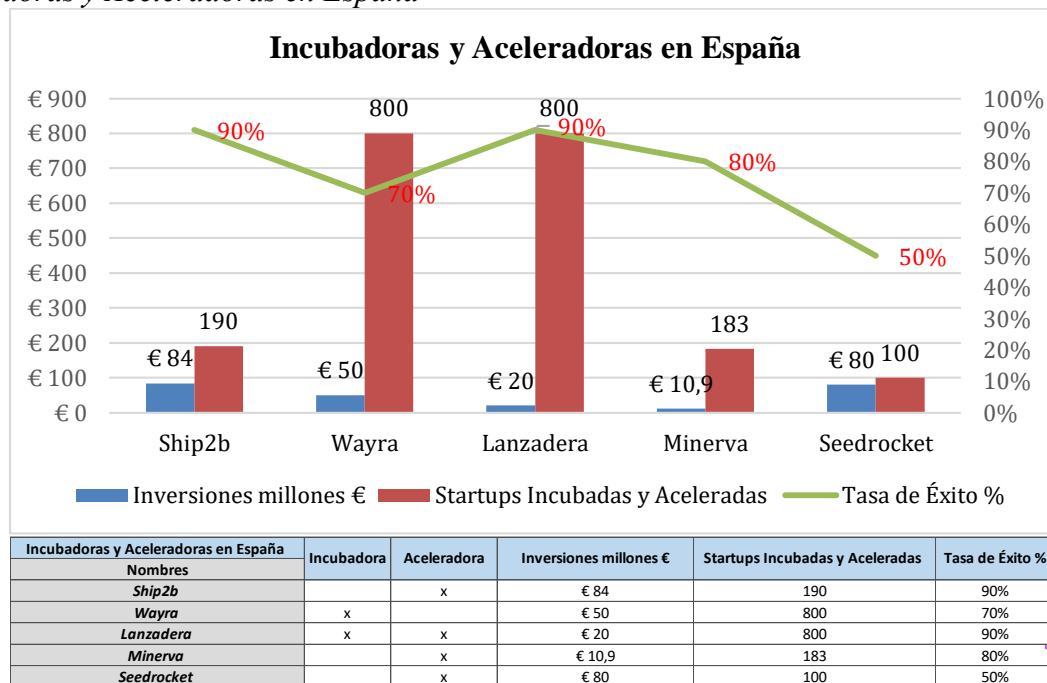
Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

incubadoras y acelerados en ambos mercados en la cual se analizará la tasa de éxito de las mismas y la inversión que se generó. Recopilando información de la web, para el respectivo análisis comparativo, para luego realizar una comparación sobre la utilización del procedimiento Lean Startup y examinar los diversos enfoques y actividades que implica. Esta investigación está enfocada en el análisis de la Metodología Lean Startup en los emprendedores de Startup de incubadoras y aceleradoras en España vs Ecuador y como ha influido en la validación de sus modelos de negocio.

Resultados

Figura 1

Incubadoras y Aceleradoras en España



Fuente: Elaborada por autor



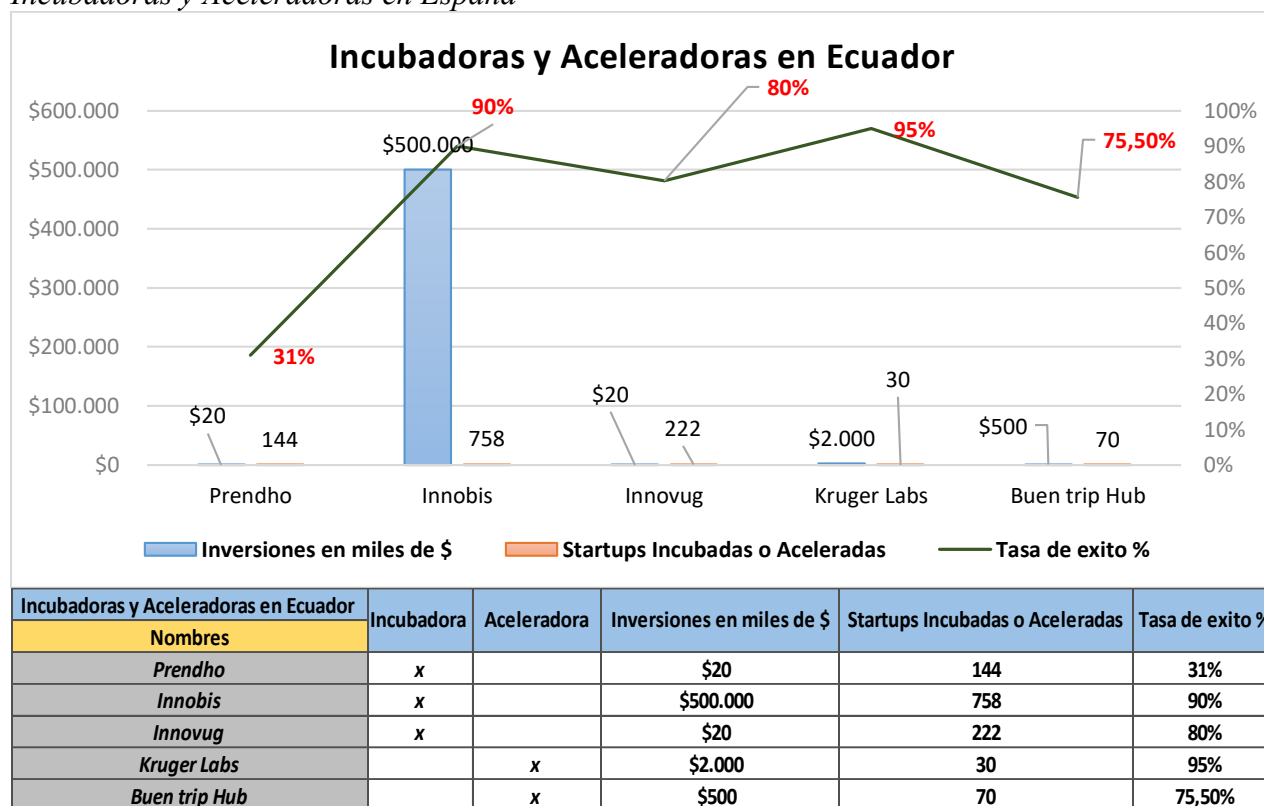
Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

Figura 2

Incubadoras y Aceleradoras en España



Fuente: Elaborada por autor

Análisis de Resultados



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

La metodología Lean Startup es una herramienta de gran relevancia en el mundo empresarial ya que permite minimizar los riesgos y la incertidumbre basándose en un prototipo o producto mínimo viable, recibiendo una retroalimentación con datos reales, para que pueda mejorar el producto o servicio de esta manera los startups tengan éxito. Los emprendedores generan valor e impacto a los clientes aplicando esta metodología de carácter científico-experimental. Se puede destacar que en Europa, ejemplificando en España por ser un mercado maduro en las aceleradoras e incubadoras, existe una tasa de éxito mayor de los emprendimientos con respecto a los emprendimientos que se mantienen en el mundo empresarial competitivo. Dentro de las incubadoras y aceleradoras que se incluyen son: Ship2b, Wayra, Lanzadera, Minerva y Seedrocket. En comparación a las incubadoras y/o aceleradoras en Ecuador: Prendho, Innobis, Innovug, Kruger Labs, Buen trip Hub con los respectivos montos de inversión y los startups en proceso de incubación y/o aceleración. Si tuviéramos incubadoras en Ecuador que puedan atraer mayores fondos de inversión se generarían mayor número de emprendimientos en Ecuador que en España, así como se está dando en los resultados porcentuales.

En el escenario español podemos analizar en primera instancia existe gran inversión en los proyectos, tenemos a Ship2b que es una aceleradora de startups que tiene tres enfoques económico, social y medio ambiental, con inversiones hasta 84 millones de euros, con 0,44 millones de euros por proyecto de aceleración. Por otro lado, Wayra es una incubadora que ayuda a startups en el crecimiento a escala global y la visibilidad del emprendimiento femenino con un monto invertido de 50 millones de euros con 800 proyectos incubados y con 0,06 millones de euros por proyecto incubado. Adicionalmente, tenemos a Lanzadera que es incubadora y aceleradora de startups de 20 millones de euros dedicada al desarrollo en el sector de la salud, con proyectos incubados y/o acelerados que oscila 0,025 millones de euros. Minerva es una aceleradora que tiene un enfoque en el desarrollo de las TIC, con el manejo de inversión de 10,9 millones de euros, se estima que el monto individual de aceleración es de 0,05 millones de euros. Finalmente, tenemos Seedrocket que es una aceleradora de negocios con un financiamiento de 80 millones de euros, se estima que cada proyecto acelerado es de 0,8 millones de euros.

En el mercado Ecuador existen incubadoras y aceleradoras con poco financiamiento que desarrollan una cantidad considerable de emprendimientos. Prendho es una incubadora que nació como proyecto de la Universidad Técnica Particular de Loja, manejando \$20 mil de financiamiento para 144 proyectos, con un valor estimado de \$139 por proyecto incubado. Adicionalmente, Innobis es una incubadora ecuatoriana que apoya a startups relacionadas con la agroindustria,



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

7

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

construcción, tecnología, turismo, consumo masivo, y educación, con \$50,000 mil de inversión brindando servicios de incubación a 758 startups, con \$83.333 por emprendimiento. Innovug es una incubadora especializada en Emprendimiento e Innovación de la Universidad de Guayaquil, con financiamiento al departamento de investigación de \$20 mil, con el desarrollo de 222 emprendimientos, con una estimación de \$100 por proyecto. Asimismo, se tiene Kruger Labs que es una aceleradora de negocios digitales con una inversión de \$2.000 mil, con la aceleración de 30 startups, asumiendo \$66.666 por startups acelerados. Buen trip Hub es una aceleradora de negocios tecnológicos con un monto \$500 mil de financiación, tiene 70 proyectos acelerados con \$7.142,86 por proyectos de aceleración. Dichas incubadoras y aceleradoras dan el acompañamiento a un número considerable de startups.

Diferencias entre incubadoras y aceleradoras

De acuerdo Startupxplore PFP (2017), Una incubadora es un ente cuyo objetivo primordial es brindar apoyo a proyectos emprendedores los cuales están en fase de semilla, lo que significa en otras palabras la fase preliminar en la que se da por iniciada la idea del negocio y en la cual busca el apoyo necesario. Mientras que una incubadora es tan solo un espacio físico con servicios elementales específicos que adquieren a startups en etapas iniciales e inclusive acoge ideas de negocios a bajos costes, a una aceleradora se le asume un nivel más desarrollado, la incubadora de negocios aporta a los emprendedores los instrumentos indispensables para así poder desarrollar una idea de negocio desde el inicio y generar un plan estratégico que facilite al emprendedor a hacer realidad su negocio esperado. Se trata de un modelo económico bosquejado para dar soporte a proyectos mediante la asesoría, servicios técnicos, publicitarios, financieros, legales, administrativos. El principal propósito de las incubadoras es mantener la capacitación en las áreas específicas y también efectuar un plan empresarial que ayude a evaluar la rentabilidad del emprendimiento a ejecutar y así promover la innovación la cual ayuda favorablemente al emprendedor a tener un porcentaje mínimo de fracaso que muchas veces se dan a una etapa temprana de iniciado el emprendimiento.

Startupxplore PFP (2017), La aceleradora es una iniciativa consignada a que cualquier compañía acelere su desarrollo y su expansión, lo que involucra a los startups en fases más avanzadas. Este procedimiento se lleva a cabo mediante un programa de un tiempo determinado y un proceso de admisión competitivo, la Startup recibe la alineación idónea para dar forma a su



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

8

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

idea de negocio, establecer un plan de negocio, probar la adaptabilidad, conseguir financiación y captar a los posibles clientes.

Corresponde a un programa para startups en su etapa inicial de desarrollo ofreciendo a los emprendedores un lugar de trabajo con disponibilidad de asesores, y así poder proporcionar la oportunidad para presentarse ante posibles inversores y capital riesgo. De esta manera, incluso de la posible inversión de capital, también ofrecen soportes de gestión y orientación de expertos con la meta principal de alcanzar exitosamente un mercado con el proyecto propuesto de la mejor y más eficaz manera posible que si se lo hace por cuenta propia. Una aceleradora es una organización privada que invierte en Startups a cambio de obtener participación en el Negocio y así también le da crecimiento al emprendimiento. Generalmente realizan una inversión inicial a cambio de un porcentaje sobre los ingresos, un porcentaje sobre la inversión obtenida tras el programa o la posibilidad de la compra de acciones.

En efecto, las aceleradoras e incubadoras poseen grandes diferencias, como en los aspectos de la estructuración de programa, operaciones, capital, financiamiento, derechos de Propiedad Intelectual.

De acuerdo con Franceschin (2015): Las incubadoras ayudan a los emprendedores que encaran esos proyectos a darle forma a sus ideas, a investigar el mercado, y hasta a entender quiénes son los potenciales clientes para cada producto. Para eso brindan herramientas como mentoría en áreas como emprendedurismo, finanzas, contabilidad, y en cuestiones legales, y ayudan al equipo a conectarse con otros emprendedores más experimentados, o que se encuentran en la misma fase, para ayudarlos a adquirir experiencia y conocimientos, y a definir cuestiones clave como su modelo de negocio, su estrategia de producto, y un roadmap para sus primeras etapas de vida. (p. 1)

La incubadora de empresas empieza a colaborar con el nuevo emprendimiento desde su inicio, orientando, asesorando y formando para que cuando salga al mercado este no fracase y pueda lograr ser exitoso. Una vez que la incubadora haya puesto en marcha la idea de negocio y esta a su vez haya llegado al mercado, la aceleradora toma su lugar y es ella la que se encarga de generar rentabilidad y sostenibilidad al emprendimiento (Argudo, 2017).



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

Figura 3

Diferencias entre Incubadoras y Aceleradoras en Ecuador

	Duración del programa	Incubadora	Aceleradora
Estructura del programa	Proceso de selección de Startup	Competitivo-basado en el espacio y los recursos disponibles	Competitivo- esencial para el modelo de negocio
	Enfoque tecnológico	Alto	Alto
	Principal objetivo	La empresa quede asentada en el mercado	La empresa obtenga beneficios
	Duración del programa	Más de 12 meses; media de 33 meses	Menos de 12 meses; media de 6 meses
Características operativas	Oficina/Laboratorio/ equipo y espacio flexible	Sí	Varía
	Menotoring	Sí	Sí
	Asistencia técnica	Sí	Sí
	Apoyo post-programa	Sí	Varía
Capital financiero & Derechos de PI	Fondos iniciales	Varía	Sí
	Participación en el capital	Sí-a corto plazo	Sí
	Condiciones de propiedad intelectual (PI)	Varía-según la política de PI de la incubadora	Varía-Según acuerdo
Capital social & redes sociales	Red de contactos con Business Angels/VC & sociedades de inversion	Varía-según acuerdos y recursos	Sí-importante para el modelo de negocio y la propuesta de valor
	Red de contactos con clientes y proveedores potenciales	Varía	Sí-importante para el modelo de negocio y la propuesta de valor
	Demo Day	No	Sí
	Participación presencial requerida	Varía	Varía
	Red de alumnos y grupo	Sí	Varía



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

Fuente: Diferencias entre una incubadora y una aceleradora (Cohen, 2014)

Mientras que las aceleradoras de negocios según Franceschin (2015), son un fenómeno del que se habla recientemente que el de las incubadoras, sin embargo, estas comparten un objetivo en común el cual es apoyar e impulsar a startups en sus etapas primarias a extender su potencial y a acelerar su progreso. Las aceleradoras principalmente se centran en emprendimientos con etapa avanzada, es decir, dichos emprendimientos ya cuentan con un modelo y un plan de negocios establecido y desarrollado, ya se tiene un producto establecido y además tienen grupos de trabajos más consolidados. Pero sin embargo, todo lo mencionado puede cambiar durante el proceso de aceleración.

Discusión y conclusiones

El procedimiento Lean Startup propone el envío de organizaciones a partir de un descubrimiento que será aprobado a través de un circuito. Se inicia con la originación de un ítem o administración, de manera tentativa, en la que se estima su encaje en la mira y su reconocimiento por parte de los clientes más intrigados; A partir de esta crítica se adquiere un aprendizaje que permite seguir creando dicho ítem o administración de manera iterativa, ya sea continuando ampliando las funcionalidades de la ayuda o ítem, bien construyendo una progresión de cambios o giros que hagan ser idónea, luego de lo cual se logra un plan de acción que funciona, sin despilfarrar bienes. Además, simplemente obtuvo un resultado final, cuando un elemento básico razonable le habría permitido abordar los problemas del cliente y su capacidad para abordarlos. El PMV habría arrojado una progresión de medidas, fundamental para decidir las mejores opciones: girar o continuar por formas estables del artículo. El lanzamiento de un startup requiere, sin duda, la visión de un soñador, pero también requiere una toma de decisiones sensata a lo largo del ciclo de vida de uno si el objetivo de uno es convertirse en realidad, es fundamental comprender cómo lo logran las principales empresas y qué cualidades son comunes a todas ellas que les permiten tener éxito, por supuesto, ser consciente de las variables que generan el impacto contrario, o el mismo efecto, contribuye a cese de actividades.

De esta manera, si antes de hacer una organización y mencionar un financiamiento enorme se despachaba una Startup enfocada en el aprendizaje, habría tenido la opción de aprobar el plan de acción, y luego continuar con la construcción de una organización factible, beneficiosa y



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

11

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

versátil. La estrategia Lean Startup sin duda ofrece una oportunidad increíble para manejar organizaciones creativas y limitar la vulnerabilidad, el uso indebido de activos y el alto peligro que implica con frecuencia el emprendimiento empresarial. También debe tenerse en cuenta que interesarse por uno de estos programas de innovación y aceleración de startup es imprescindible contar con equipo multidisciplinario con la experticia, preparación, motivación, coworking, y una debida organización para el logro de los objetivos planteados.

En Ecuador, se puede crear estrategias donde aviven el espíritu emprendedor y que puedan recibir un oportuno acompañamiento con las incubadoras y aceleradoras, la pandemia Covid-19 ocasionó un incremento de 10% del número de startups. En su efecto, la metodología Lean Startup brinda mayor oportunidad de éxito en los negocios para abordar startups y minimizan la incertidumbre, se disminuye el riesgo del fracaso porque realiza el respectivo análisis en cuanto a la necesidad que tiene el cliente sobre el producto o servicio, optimizando recursos y ayuda en el proceso de toma de decisiones en caso de que el proyecto sea viable perseverar en caso contrario pivotar o rediseñar la idea de negocio. De acuerdo con la investigación realizada, se podrían generar una mayor cantidad de startups incubados y/o aceleradoras con un manejo adecuado de recursos económicos que ayuden en el desarrollo económico sostenible.

Referencias

- Argudo, C. (2017). Diferencia entre incubadora y aceleradora de empresas. *EmprendePyme*.
BBVA . (2019). Por qué fracasan las 'startups'.
C.Pauwels, B.Clarysse, M.Wright, J.Van Hove. Artículo de Elsevier. Technovation, understanding a new generation incubation model: The accelerator (2016).
www.elsevier.com/locate/technovation
- Franceschin, T. (2015). ¿CUÁLES SON LAS DIFERENCIAS ENTRE UNA INCUBADORA Y UNA ACELERADORA DE NEGOCIOS? *VRAINZ ACCELERATOR*.
- Llamas Fernández, F. J., & Fernández Rodríguez, J. C. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Scielo*, 17.
- OCDE. (2016). OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
<http://www.oecd.org/>
- OCDE. (2013). Temas y políticas clave sobre PYMEs y emprendimiento en México.
<http://dx.doi.org/101787/9789264204591-es>



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

12

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>

- Pierce. Blog económico Shopify. (2016). Hablemos sobre startups: qué son, sus características e importancia. Obtenido en mayo del 2017 de: <https://es.shopify.com/blog/14934065-hablemos-sobre-startups-que-son-sus-caracteristicase-importancia>
- Ries, E. (2012). El método Lean Startup. Barcelona: Deusto.
- Ries, E. (2012). El método Lean Startup. En E. Ries, El método Lean Startup (págs. 32, 39).
- Román, Y. (2016). Análisis de las estrategias de comunicación de las Startups españolas. Estudio de Casos. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Startupxplore PFP. (2017). ¿QUÉ DIFERENCIAS HAY ENTRE INCUBADORA Y ACELERADORA? Startupxplore.
- Valencia. (2020). ¿Qué es método Lean Startup? Master en Marketing Digital de Valencia.



Esta obra está bajo una licencia de creative commons: atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0. Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar

públicamente la obra.

Revista STRATEGOS. URL: <https://ug.edu.ec>