

# Maestría en

## GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN CON MENCIÓN EN CREATIVIDAD

**AUTOR:** Henry Alejandro Cáceres Pilco

### Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Gestión de la Innovación con Mención en Creatividad

**Directores:** Rafael Martín - Carlos Luis Calderón

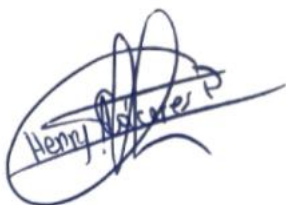
**“Diseño de un plan de negocios para la implementación de KITE, una  
plataforma para el desarrollo de ecosistemas de innovación en  
organizaciones de desarrollo social, comunitario y humanitarias en  
Ecuador.”**

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

### CERTIFICACIÓN

Yo, **Henry Alejandro Cáceres Pilco**, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mi derecho de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



---

Henry Alejandro Cáceres Pilco

### APROBACIÓN DE LOS DIRECTORES

Nosotros **Rafael Martín y Carlos Luis Calderón**, declaramos que, personalmente conocemos que el graduando: **Henry Alejandro Cáceres Pilco**, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de él.



Rafael Martín

Firma del Director del Programa

---

Carlos Luis Calderón

Firma del Coordinador del Programa

## **DEDICATORIA**

A mi compañera de vida, Ana Gabriela, por acompañarme a lo largo de este proceso y recordarme siempre la pasión que siento por la Innovación.

A mi familia, por enseñarme el valor y poder de la constancia, y la importancia de alzar la voz ante las injusticias.

### **AGRADECIMIENTOS**

A mis compañeros y compañeras de esta maestría con quienes nos apoyamos y navegamos la venturas y desventuras de este proceso educativo.

A mis grandes amigos y excelentes profesionales, David y Jean Carlos, por haber actuado como mis guías en los elementos de tecnología y finanzas de este proyecto.

## ÍNDICE GENERAL

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>RESUMEN.....</b>                                                       | <b>13</b> |
| <b>ABSTRACT .....</b>                                                     | <b>14</b> |
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>                                                  | <b>15</b> |
| <b>CAPITULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....</b>                      | <b>17</b> |
| <b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>                              | <b>17</b> |
| 1.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....                                      | 17        |
| 1.1.2. FINES Y OBJETIVOS DEL TRABAJO.....                                 | 19        |
| 1.1.2.1. Objetivo general .....                                           | 19        |
| 1.1.2.2. Objetivos específicos .....                                      | 20        |
| <b>1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO.....</b>                  | <b>20</b> |
| <b>CAPITULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....</b>                            | <b>22</b> |
| <b>2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL Y ENTORNO EXTERNO (PESTEL) .....</b> | <b>22</b> |
| 2.1.1 FACTORES POLÍTICOS.....                                             | 22        |
| 2.1.2 FACTORES ECONÓMICOS.....                                            | 25        |
| 2.1.3 FACTORES SOCIALES .....                                             | 29        |
| 2.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS.....                                          | 31        |
| 2.1.5 FACTORES AMBIENTALES .....                                          | 33        |
| 2.1.6 FACTORES LEGALES .....                                              | 34        |

|                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO .....</b>                                  | <b>35</b> |
| 2.2.1 ANÁLISIS FODA .....                                                         | 35        |
| <b><u>CAPITULO III. MARCO CONCEPTUAL.....</u></b>                                 | <b>38</b> |
| <b>3.1 INNOVACIÓN .....</b>                                                       | <b>38</b> |
| 3.1.1 INNOVACIÓN SOCIAL .....                                                     | 38        |
| 3.1.2 INNOVACIÓN HUMANITARIA.....                                                 | 39        |
| <b>3.2 ECOSISTEMAS DE INNOVACIÓN .....</b>                                        | <b>39</b> |
| 3.2.1 CULTURA DE INNOVACIÓN.....                                                  | 40        |
| 3.2.2 SISTEMAS DE APOYO A LA INNOVACIÓN .....                                     | 40        |
| <b><u>CAPITULO IV. METODOLOGÍA .....</u></b>                                      | <b>41</b> |
| <b>4.1. DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>                                              | <b>41</b> |
| 4.1.1 EMPATIZACIÓN .....                                                          | 41        |
| 4.1.2 DEFINICIÓN .....                                                            | 42        |
| 4.2.3 IDEACIÓN .....                                                              | 42        |
| 4.2.4 PROTOTIPADO.....                                                            | 42        |
| 4.2.5 TESTEO E ITERACIÓN .....                                                    | 43        |
| <b>4.2. FUENTES DE DATOS E INFORMACIÓN .....</b>                                  | <b>43</b> |
| 4.2.1 FUENTES PRIMARIAS.....                                                      | 43        |
| 4.2.2 HERRAMIENTAS UTILIZADAS.....                                                | 43        |
| <b><u>CAPITULO V. MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y PRODUCTO MINIMO VIABLE .....</u></b> | <b>46</b> |

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>5.1. MODELO DE NEGOCIO CANVAS .....</b>                                                 | <b>46</b> |
| 5.1.1. SEGMENTO DE CLIENTES .....                                                          | 48        |
| 5.1.2. PROPUESTA DE VALOR .....                                                            | 49        |
| 5.1.3. CANALES .....                                                                       | 53        |
| 5.1.4 RELACIONES CON LOS CLIENTES .....                                                    | 54        |
| 5.1.5 FLUJO DE INGRESOS .....                                                              | 56        |
| 5.1.6 ACTIVIDADES CLAVE .....                                                              | 58        |
| 5.1.7 RECURSOS CLAVE .....                                                                 | 59        |
| 5.1.8 SOCIOS CLAVE.....                                                                    | 60        |
| 5.1.9 ESTRUCTURA DE COSTOS.....                                                            | 62        |
| <b>5.2 PRODUCTO MÍNIMO VIABLE .....</b>                                                    | <b>63</b> |
| 5.2.1 FUNCIONALIDADES CLAVE DEL PMV .....                                                  | 65        |
| 5.2.2 CONSTRUCCIÓN DEL PMV.....                                                            | 72        |
| <br><b>CAPITULO VI. PERFIL DE LA EMPRESA, PLAN DE MARKETING Y ESTUDIO FINANCIERO .....</b> | <b>80</b> |
| <br><b>6.1 PERFIL DE LA EMPRESA .....</b>                                                  | <b>80</b> |
| 6.1.1 ANTECEDENTES .....                                                                   | 80        |
| 6.1.2 MISIÓN, VISIÓN Y MANIFIESTO .....                                                    | 81        |
| 6.1.3 ACTIVIDADES, PRODUCTOS Y SERVICIOS.....                                              | 82        |
| 6.1.4 UBICACIÓN DE LA SEDE Y FORMA JURÍDICA.....                                           | 83        |
| 6.1.5 TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN E INFORMACIÓN SOBRE EMPLEADOS Y OTROS TRABAJADORES .....   | 83        |
| 6.1.6. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA .....                                                     | 84        |
| <b>6.2. PLAN DE MARKETING.....</b>                                                         | <b>85</b> |
| 6.2.1 DESCRIPCIÓN Y TAMAÑO DEL MERCADO.....                                                | 86        |



|                                                                      |                   |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 6.2.2 PERFIL DEL CLIENTE.....                                        | 88                |
| 6.2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....                               | 91                |
| 6.2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....                                | 94                |
| 6.2.5 OBJETIVOS DE MERCADO .....                                     | 104               |
| 6.2.6 Estrategias .....                                              | 105               |
| 6.2.7 AUDITORÍA DE MARKETING Y KPI'S.....                            | 110               |
| <b>6.3. PLAN FINANCIERO .....</b>                                    | <b>112</b>        |
| 6.3.1 INVERSIÓN .....                                                | 113               |
| 6.3.2 CAPITAL DE TRABAJO.....                                        | 113               |
| 6.3.3 DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES.....                           | 114               |
| 6.3.4 FINANCIAMIENTO .....                                           | 115               |
| 6.3.5 INGRESOS.....                                                  | 116               |
| 6.3.6 GASTOS .....                                                   | 117               |
| 6.3.7 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS .....                          | 118               |
| 6.3.8 EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA .....                        | 120               |
| 6.3.9 ESCENARIOS DEL PROYECTO.....                                   | 123               |
| <b><u>CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</u></b>      | <b><u>125</u></b> |
| <b>7.1. CONCLUSIONES GENERALES .....</b>                             | <b>125</b>        |
| 7.1.1. CONCLUSIONES ESPECÍFICAS .....                                | 126               |
| 7.1.2. ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO ..... | 127               |
| <b>7.2. CONTRIBUCIONES.....</b>                                      | <b>127</b>        |
| 7.2.1. CONTRIBUCIÓN A NIVEL PERSONAL.....                            | 127               |
| 7.2.2. CONTRIBUCIÓN A NIVEL ACADÉMICO .....                          | 127               |

|                                                    |     |
|----------------------------------------------------|-----|
| 7.2.3. CONTRIBUCIÓN A LA GESTIÓN EMPRESARIAL ..... | 128 |
|----------------------------------------------------|-----|

|                                        |     |
|----------------------------------------|-----|
| 7.2.4. LIMITACIONES DEL PROYECTO ..... | 128 |
|----------------------------------------|-----|

|                                |                   |
|--------------------------------|-------------------|
| <b><u>REFERENCIAS.....</u></b> | <b><u>130</u></b> |
|--------------------------------|-------------------|

|                           |                   |
|---------------------------|-------------------|
| <b><u>ANEXOS.....</u></b> | <b><u>137</u></b> |
|---------------------------|-------------------|

## ÍNDICE DE TABLAS

|                       |            |
|-----------------------|------------|
| <b>TABLA 1</b> .....  | <b>43</b>  |
| <b>TABLA 2</b> .....  | <b>74</b>  |
| <b>TABLA 3</b> .....  | <b>87</b>  |
| <b>TABLA 4</b> .....  | <b>111</b> |
| <b>TABLA 5</b> .....  | <b>111</b> |
| <b>TABLA 6</b> .....  | <b>112</b> |
| <b>TABLA 7</b> .....  | <b>112</b> |
| <b>TABLA 8</b> .....  | <b>113</b> |
| <b>TABLA 9</b> .....  | <b>114</b> |
| <b>TABLA 10</b> ..... | <b>114</b> |
| <b>TABLA 11</b> ..... | <b>115</b> |
| <b>TABLA 12</b> ..... | <b>115</b> |
| <b>TABLA 13</b> ..... | <b>117</b> |
| <b>TABLA 14</b> ..... | <b>117</b> |
| <b>TABLA 15</b> ..... | <b>118</b> |
| <b>TABLA 16</b> ..... | <b>119</b> |
| <b>TABLA 17</b> ..... | <b>120</b> |
| <b>TABLA 18</b> ..... | <b>121</b> |
| <b>TABLA 19</b> ..... | <b>121</b> |
| <b>TABLA 20</b> ..... | <b>122</b> |
| <b>TABLA 21</b> ..... | <b>122</b> |
| <b>TABLA 22</b> ..... | <b>123</b> |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                       |            |
|-----------------------|------------|
| <b>FIGURA 1.....</b>  | <b>19</b>  |
| <b>FIGURA 2.....</b>  | <b>26</b>  |
| <b>FIGURA 3.....</b>  | <b>27</b>  |
| <b>FIGURA 4.....</b>  | <b>27</b>  |
| <b>FIGURA 5.....</b>  | <b>47</b>  |
| <b>FIGURA 6.....</b>  | <b>65</b>  |
| <b>FIGURA 7.....</b>  | <b>67</b>  |
| <b>FIGURA 8.....</b>  | <b>68</b>  |
| <b>FIGURA 9.....</b>  | <b>69</b>  |
| <b>FIGURA 10.....</b> | <b>69</b>  |
| <b>FIGURA 11.....</b> | <b>71</b>  |
| <b>FIGURA 12.....</b> | <b>76</b>  |
| <b>FIGURA 13.....</b> | <b>85</b>  |
| <b>FIGURA 14.....</b> | <b>89</b>  |
| <b>FIGURA 15.....</b> | <b>90</b>  |
| <b>FIGURA 16.....</b> | <b>100</b> |
| <b>FIGURA 17.....</b> | <b>100</b> |
| <b>FIGURA 18.....</b> | <b>101</b> |
| <b>FIGURA 19.....</b> | <b>102</b> |
| <b>FIGURA 20.....</b> | <b>103</b> |
| <b>FIGURA 21.....</b> | <b>116</b> |
| <b>FIGURA 22.....</b> | <b>123</b> |

## RESUMEN

Los cambios en las dinámicas globales están transformando los desafíos sociales y humanitarios, haciéndolos cada vez más prolongados, interconectados y con impactos profundos en las comunidades. Esta realidad pone en evidencia la necesidad urgente y casi obligatoria de las organizaciones del tercer sector de adoptar modelos y enfoques más innovadores que les permitan abordar los nuevos desafíos globales de manera ágil, creativa, eficiente y sostenible generando iniciativas de alto impacto a costos más bajos.

Como parte de este proceso, se desarrolló una investigación para entender el contexto y las características específicas de las organizaciones del tercer sector en Ecuador, y así se determinó cuáles son los factores que posibilitan o impiden que estas organizaciones implemente procesos, enfoques o entornos de innovación, con estos resultados se diseñó un plan de negocios que permite el lanzamiento exitoso de la plataforma KITE probando su aceptación y viabilidad.

El presente trabajo de titulación parte del análisis de esta realidad para el desarrollo de un mecanismo que facilita el diseño e implementación de ecosistemas locales de innovación dentro de las organizaciones del tercer sector particularmente en organizaciones humanitarias. La Plataforma KITE plantea un enfoque de transformación organizacional para la creación de ecosistemas locales de innovación de manera autoguiada, flexible y de bajo costo que permite a las organizaciones diseñar su viaje de innovación de acuerdo a su contexto y realidad económica.

**Palabras claves:** Ecosistema de Innovación, Tercer Sector, Inteligencia Artificial, Bloques de Construcción, Business Model Canvas, Producto Mínimo Viable.

## ABSTRACT

Changes in global dynamics are transforming social and humanitarian challenges, making them increasingly prolonged, interconnected, and with profound impacts in communities. This reality highlights the urgent and almost mandatory need for third-sector organizations to adopt more innovative models and approaches that allow them to address new global challenges in an agile, creative, efficient, and sustainable way, generating high-impact initiatives at lower costs.

As part of this process, a research study was conducted to understand the context and particular characteristics of third-sector organizations in Ecuador. This study identified the factors that enable or hinder these organizations from implementing innovation processes, approaches, or environments. Based on these findings, a business plan was designed to support the successful launch of the KITE platform, testing its acceptance and viability.

This project analyzes this reality to develop a mechanism that facilitates the design and implementation of local innovation ecosystems within third-sector organizations, particularly humanitarian organizations. The KITE platform proposes an organizational transformation approach for the creation of local innovation ecosystems in a self-guided, flexible, and low-cost way, allowing organizations to design their innovation journey according to their context and economic reality.

**Keywords:** Innovation Ecosystem, Third-sector, Artificial Intelligence, Building Blocks, Business Model Canvas, Minimum Viable Product.

## INTRODUCCIÓN

Durante la década de los 80's Ecuador experimentó un rápido crecimiento de organizaciones de desarrollo, humanitarias, comunitarias y fundaciones (Gortaire-Morejón et al., 2022), organizaciones que más adelante serían conocidas en su conjunto como tercer sector. Para efectos de este trabajo se define al tercer sector como aquellas organizaciones que no forman parte del sector público ni privado, por lo general son iniciativas de la sociedad civil, no tienen fines de lucro y están orientadas a promover el desarrollo social y reducción de las vulnerabilidades de las comunidades (Contreras et al., 2010). Este tipo de organizaciones han jugado un papel clave en temas de desarrollo y atención a emergencias a nivel global, teniendo mayor presencia y operaciones en el sur global. En el caso de Ecuador, este tipo de organizaciones han sido un complemento valioso a las acciones que el gobierno realiza en diferentes regiones del país, y en muchos casos representando la única alternativa para las comunidades ante la ausencia del estado (Cueva, 2018).

Actualmente, el tercer sector está enfrentando uno de los momentos más complejos de su historia debido al nuevo escenario geopolítico y la rápida evolución de las crisis que se han vuelto más complejas, interconectadas y prolongadas (United Nations Office for Disaster Risk Reduction, 2023). Esta nueva realidad ha puesto en jaque a los enfoques tradicionales sobre los cuales se fundamenta la estructura y operaciones del tercer sector, dejando al asistencialismo y verticalismo obsoletos para abordar los nuevos desafíos globales (United Nations Office for Disaster Risk Reduction, 2023). Por tanto, las organizaciones del tercer sector tienen la necesidad casi obligatoria de adaptarse y transformarse para poder abordar las crisis globales de manera más innovadora, creativa, local y sostenible.

En este contexto, la innovación surge como un elemento de gran importancia para la transformación y desarrollo de las organizaciones del tercer sector. Su incorporación en las operaciones y en las actividades diarias de las organizaciones les permitirá entender de mejor manera las nuevas

dinámicas de las crisis y como estas impactan a las comunidades, y así poder diseñar e implementar proyectos o programas que generen impactos profundos y duraderos en las comunidades (Ramos et al., 2018). Además, la adopción de procesos y enfoques de innovación ofrece al tercer sector una ventaja competitiva en un contexto en el que los donantes y cooperantes internacionales están incluyendo innovación, localización y pensamiento futuro como parte de los criterios de elegibilidad para acceder a financiamiento.

A pesar de lo antes expuesto, la incorporación de la innovación en el tercer sector es lenta y casi nula, haciendo que sus operaciones en muchos casos no respondan efectivamente a las necesidades de las comunidades afectadas por las crisis porque tratan de resolver problemas actuales con soluciones del siglo pasado (Ramos et al., 2018), lo que contrasta con lo que sucede en el mundo corporativo donde la innovación es una pieza clave para abordar las necesidades cambiantes del mercado. Sin embargo, y aun cuando existe la voluntad de las organizaciones del tercer sector de incorporar la innovación en la estructura de la organización, la falta de conocimiento, recursos limitados y agendas apretadas se presentan como barreras que dificultan su adopción (D. Castellano, comunicación personal, 2025).

Esta necesidad crítica de las organizaciones del tercer sector presenta una oportunidad para inversionistas interesados en apoyar iniciativas que generen impactos positivos en las comunidades y que ayuden a resolver las cada vez más complejas crisis globales. Finalmente, dado que no existen actualmente empresas orientadas a generar soluciones de innovación para el tercer sector, existe la posibilidad de crear un mercado totalmente nuevo especializado en innovación para este tipo de organizaciones. En este sentido, KITE, como una plataforma digital de suscripción que facilita la creación e incorporación formal de ecosistemas locales de innovación que garantiza autonomía, flexibilidad y costos bajos se convierte en una alternativa viable para el impulso de la innovación en el tercer sector mientras se genera rentabilidad.



## CAPITULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1.1. *Descripción del problema*

El ámbito del desarrollo social y humanitario global está atravesando un momento crucial que puede marcar un antes y un después en el cómo operan estas organizaciones, principalmente por el nuevo contexto geopolítico, crisis de confianza y liderazgo, desarrollo tecnológico y dificultades para el acceso a financiamiento (World Economic Forum, 2025). Este sector, que hasta hace un par de años se movía en un contexto con reglas del juego estáticas y dinámicas poco volátiles, está enfrentando una nueva realidad marcada por la rápida evolución de las crisis, realidad que no es ajena para el tercer sector en Ecuador (Gortaire-Morejón et al., 2022). En el pasado las crisis solían ser temporales y focalizadas, actualmente, la nueva naturaleza de las crisis las ha hecho multicausales, interconectadas y prolongadas, lo que hace que sus impactos sean más profundos en las comunidades y que las intervenciones tradicionales ya no tengan la misma eficiencia (United Nations Office for Disaster Risk Reduction, 2023). Este cambio en las dinámicas de la naturaleza de las crisis demanda de las organizaciones más agilidad y adaptabilidad afrontar los cambios continuos que se están experimentando.

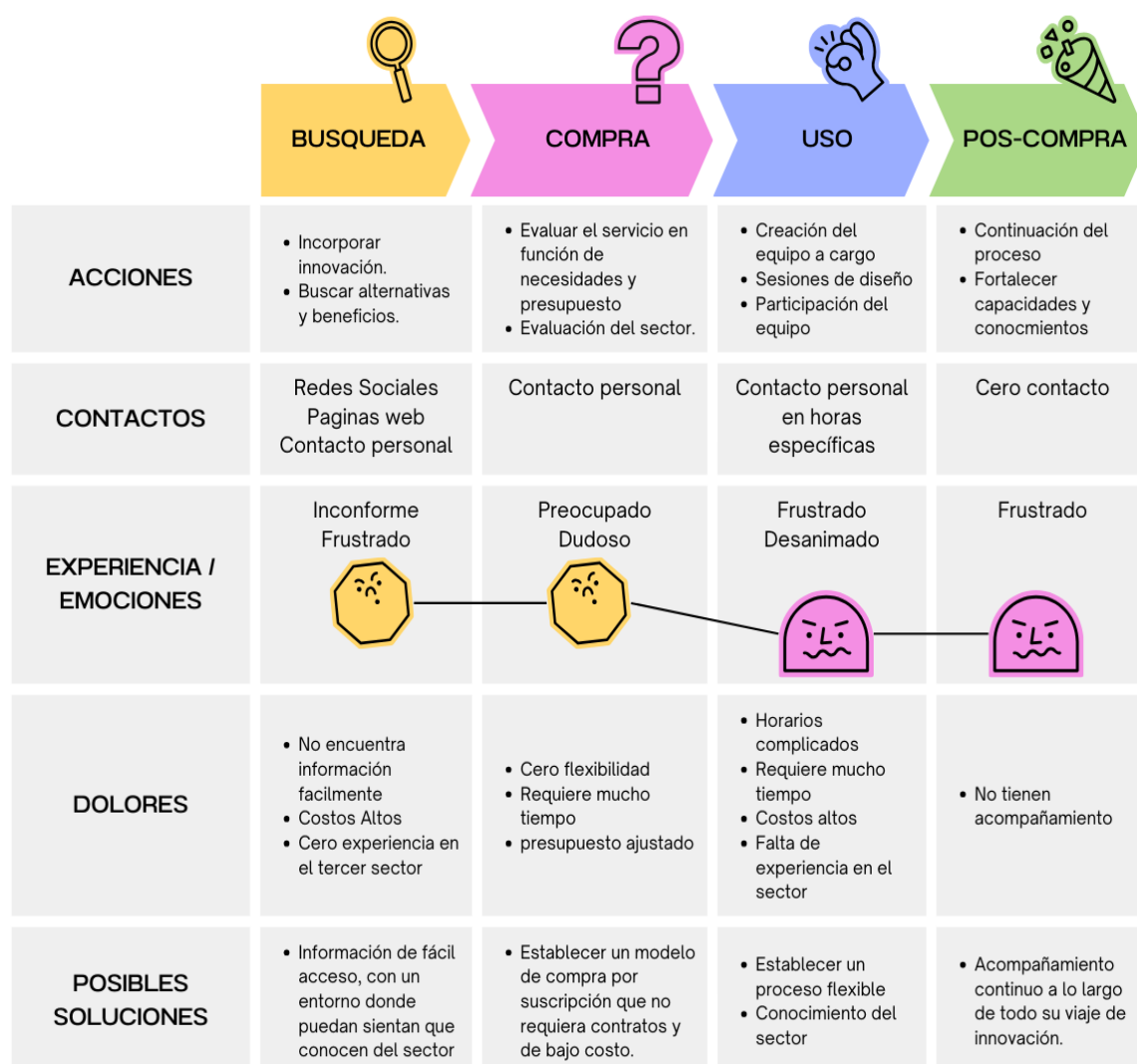
A pesar de que este contexto es ampliamente conocido por las organizaciones del tercer sector, estas continúan operando con modelos tradicionales, estructuras verticales, procesos burocráticos complejos, enfoques asistencialistas y en algunos casos de forma aislada (Gortaire-Morejón et al., 2022). Este comportamiento hace que se les dificulte abordar de manera adecuada las necesidades de las comunidades que cambian continuamente. A esto hay que sumarle el cómo están cambiando los enfoques de financiamiento por parte de donantes y cooperantes internacionales, que ahora incluyen en los criterios de elegibilidad enfoques de innovación y localización, además de evidencias del impacto en las localidades con soluciones más creativas, locales y sostenibles (Gawel, 2024).

Adicionalmente, es evidente la limitada transformación digital y adopción de metodologías de innovación en las operaciones diarias de las organizaciones. Esto en sí mismo constituye una barrera por la poca presencia de recursos tecnológicos, falta de talento humano especializado en innovación para el tercer sector y una cultura organizacional que no incluye a la innovación entre sus prioridades (Deen, 2024). A esto hay que sumarle los presupuestos limitados con los que cuentan para transformación organizacional y prácticamente nulos para innovación y el inexistente marco normativo en Ecuador para impulsar la innovación en el tercer sector.

Es evidente que el tercer sector enfrenta dificultades para hacer cambios profundos en sus estructuras, enfoques y modelos de liderazgo que les permita incorporar formalmente ecosistemas locales de innovación en las organizaciones (Nave Do Adro & Correia Leitão, 2020), y que estén adaptados a sus características particulares con procesos flexibles, autoguiados y de bajo costo, que posibilite la mejora de su capacidad de respuesta ante las crisis, implementación de proyectos o programas más locales e innovadores y ser más atractivas para donantes. De no apostarle a la innovación, las organizaciones del tercer sector en Ecuador podrían perder relevancia y cederles espacios a los programas de responsabilidad social corporativa de las empresas, o nuevas formas de organizaciones locales, y es que las innovaciones usadas en el tercer sector actualmente son desarrolladas en el sector privado (Nave Do Adro & Correia Leitão, 2020).

**Figura 1**

*User journey innovación en el tercer sector*



*Nota.* Elaboración propia

### **1.1.2. Fines y Objetivos del Trabajo**

#### **1.1.2.1. Objetivo general**

Diseñar un plan de negocios para la introducción exitosa en el mercado de la plataforma KITE que facilita la implementación de ecosistemas locales de innovación en organizaciones del tercer sector humanitario en Ecuador.

### **1.1.2.2. Objetivos específicos**

- Entender los factores que facilitan y complican la adopción de la innovación en el tercer sector.
- Satisfacer las necesidades de innovación del tercer sector humanitario en Ecuador a través de una propuesta de valor adaptada a sus características particulares.
- Validar la propuesta de valor de la plataforma KITE desarrollando un producto mínimo viable que brinde a las organizaciones los elementos mínimos necesarios para impulsar sus ecosistemas locales de innovación.
- Asegurar el posicionamiento de KITE en el mercado y su viabilidad financiera con un marco estratégico sólido.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO**

Lo detallado en las secciones anteriores describe claramente los desafíos a los que están expuestas las organizaciones sociales, de desarrollo y humanitarias en lo que respecta a la evolución de las crisis globales que deben abordar, así como las nuevas dinámicas que se están desarrollando en el tercer sector entre las organizaciones, los donantes y cooperantes. Estas nuevas dinámicas y realidades desafían las prácticas convencionales del tercer sector, evidenciando su limitada evolución y adaptación a los nuevos contextos, volviéndose menos eficientes al momento de atender las necesidades de las comunidades afectadas por las crisis y menos atractivas para financiadores lo que complica su sostenibilidad (Gortaire-Morejón et al., 2022).

Esta realidad hace que la presente propuesta adquiera una importancia estratégica alta al establecer un mecanismo que facilita el diseño e implementación de ecosistemas locales de innovación en las organizaciones del tercer sector con un enfoque que se adapta a la naturaleza específica de este sector y sus presupuestos limitados. KITE, que es una plataforma digital, cumple con este propósito a través de un proceso modular que incluye una evaluación del estado de la innovación de la organización

utilizando inteligencia artificial, la recomendación de una hoja de ruta de innovación basada en los datos de la evaluación potenciada con inteligencia artificial y el acceso a bloques de construcción de innovación donde cada bloque representa un elemento constitutivo de un ecosistema de innovación, lo que implica que las organizaciones podrán armar su ecosistema en función de sus tiempo y recursos disponibles. Este enfoque modular y autoguiado brinda las facilidades que el sector requiere para superar las barreras que les impiden adoptar la innovación de manera sistémica.

Por tanto, resulta de suma importancia desarrollar un plan de negocios que permita que la plataforma KITE se posicione en el mercado como el mejor aliado de innovación para las organizaciones del tercer sector, al tiempo que genera rentabilidad para los socios de la empresa. Si bien la plataforma busca convertirse en el aliado por excelencia de innovación para las 51654 organizaciones sociales, de desarrollo y humanitarias registradas en el Sistema Unificado de las Organizaciones sociales (*SUIOS*, 2025), inicialmente centrará sus esfuerzos en atender las necesidades de innovación del tercer sector humanitario de Ecuador, priorizando aquellas organizaciones humanitarias pequeñas y medianas que realizan primera respuesta ante emergencias.

La presente propuesta ayuda a que las organizaciones desarrollen capacidades que les permitan solventar sus necesidades inmediatas, mientras desarrollan capacidades de innovación que le garantizan que en el mediano y largo plazo puedan fortalecer su sostenibilidad financiera, incrementar el impacto de sus intervenciones humanitarias y convertirse en actores estratégicos valiosos en el ecosistema de innovación en Ecuador.

## CAPITULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL Y ENTORNO EXTERNO (PESTEL)

#### 2.1.1 Factores Políticos

En los últimos años el contexto geopolítico global ha estado mostrando un cambio de paradigma que se ha visto acelerado por las tensiones en distintas regiones del planeta algunas de las cuales han terminado en conflicto armado como es el caso de la guerra de Ucrania, pérdida de confianza en los líderes, creciente polarización y aumento de la desinformación que está influyendo en las políticas de los gobiernos de los países (Schwab & Malleret, 2025).

Según estimaciones del Foro Económico Mundial (2025) este escenario está lejos de cambiar en el futuro cercano y se prevé que el nuevo enfoque de la política relaciones exteriores de los países incrementa la incertidumbre a nivel mundial por la falta de orientación a la cooperación. Esto evidentemente tiene un impacto en todas las áreas de la sociedad, en el caso particular del tercer sector este contexto ha generado que exista una pérdida de confianza por parte de los gobiernos y ha derivado en políticas que limitan o terminan el apoyo hacia organizaciones internacionales y de base comunitaria teniendo un impacto fuerte en la capacidad de las organizaciones para abordar crisis (Schwab & Malleret, 2025).

Uno de los golpes más fuertes se dio al inicio de la administración Trump en los Estados Unidos con la firma de la orden ejecutiva 14169 para la reevaluación y realineamiento de la ayuda extranjera de los Estados Unidos que busca reorientar el destino de fondos federales para ayuda humanitaria y desarrollo y apegarla a la línea política de la nueva administración (Bruce, 2025). Esto implicó la evaluación de los 6200 programas financiados por USAID y terminó con la cancelación del 83% de estos programas lo que se estima que afectará a varios millones de personas en todo el mundo (Voz de América, 2025).

Esta decisión política en particular implica una potencial disminución del 40% del financiamiento humanitario global, monto que la ONU considera será muy difícil de cubrir en el corto plazo (Noticias ONU, 2025). Además, esto ha generado un efecto dominó, con otros gobiernos ordenando disminuciones en el presupuesto para ayuda humanitaria y desarrollo, y destinándolo a defensa (O'Sullivan & Puri, 2025).

A nivel interno, Ecuador es un país marcado por una fuerte inestabilidad política donde no es extraño que los presidentes no logren terminar su periodo presidencial, esto es un problema mayor ya que al no tener una línea de gobierno consistente en el tiempo, o al menos durante un periodo presidencial regular, se genera una fuerte inseguridad jurídica que deriva en incertidumbre que afecta a todos los sectores del país incluyendo a las organizaciones del tercer sector (Villagómez Samaniego et al., 2024).

Dependiendo de la línea política de los gobiernos, el estado tiene una mayor o menor presencia en diferentes sectores y ámbitos, lo que tiene un impacto directo en la cobertura o atenciones de las necesidades de las comunidades donde casi siempre las más afectadas son las comunidades rurales (Gortaire-Morejón et al., 2022). Esta realidad, que es negativa, genera espacios que generalmente son ocupados por organizaciones del tercer sector a través de intervenciones que cubren necesidades básicas de salud, educación, medios de vida y situaciones de emergencia, lo que las hace un elemento fundamental para el desarrollo del país. Sin embargo, sus operaciones dependen totalmente de la coyuntura política que muchas veces no garantiza reglas del juego claras para que las organizaciones puedan trabajar (Gortaire-Morejón et al., 2022).

Uno de los momentos más complejos que vivieron las organizaciones del tercer sector en Ecuador se dio durante la presidencia de Rafael Correa (2007-2017) donde se establecieron regulaciones más estrictas para la operación y creación de ONG's justificando la decisión como un mecanismo para garantizar mayor transparencia en las operaciones de las organizaciones (Lima Bandeira & López-Parra,

2017). Particularmente, el decreto ejecutivo 16 del año 2013 derivó en procesos de registro más complejos, presentación de informes financieros más extensos y detallados, y una continua vigilancia de las actividades de las instituciones. Sin embargo, estas medidas recibieron críticas por considerarlos una herramienta de persecución política ya que atentaban con las libertades de participación y organización, y tuvieron un efecto negativo al desincentivar la participación de las personas y en algunos casos obligar al cierre de varias organizaciones, incluso llegando a la expulsión de cooperantes como USAID o de ONG's internacionales como OXFAM (Lima Bandeira & López-Parra, 2017).

La situación cambio parcialmente con la llegada de Lenin Moreno a la presidencia en 2017, en este periodo se flexibilizaron las regulaciones y se dio mayor libertad a las organizaciones, sin embargo, para varios especialistas los cambios fueron insuficientes ya que aún existían regulaciones que complicaban las operaciones de las organizaciones del tercer sector (Gortaire-Morejón et al., 2022). Para el 2021 con la llegada de Guillermo Lasso a la presidencia se generó un marco regulatorio, que a ojos de las organizaciones del tercer sector, que brindaba mayor seguridad y garantías para sus operaciones (ICNL, 2024). A pesar de esto, el apoyo e impulso ordenado al tercer sector sigue siendo muy limitado lo que ha generado que este tipo de organizaciones se queden rezadas en comparación de otros sectores del país.

En lo que respecta a los esfuerzos del gobierno en innovación, se la ha empezado a impulsar con más fuerza en el país especialmente desde la promulgación de la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación en 2020, sin embargo, estos esfuerzos han estado orientados principalmente al desarrollo de emprendimientos y no tiene una aplicación práctica a las organizaciones del tercer sector (Jefferson et al., 2020). Esto implica que aun cuando las organizaciones del tercer sector quieran impulsar esfuerzos de innovación no cuentan con mecanismos o entornos adaptados a sus necesidades que puedan brindarles el apoyo o guía que necesitan, lo que limita su capacidad para abordar de manera más efectiva los diferentes desafíos sociales y humanitarios que atienden (D. Castellano, comunicación personal, 2025).



### **2.1.2 Factores Económicos**

Como se planteó en el punto anterior la inestabilidad política tiene impactos fuertes en diferentes sectores del país. Lo mismo sucede con su impacto en la economía, los diferentes gobiernos de los últimos 20 años han usado enfoques muy diferentes entre sí, sin que ninguno de los enfoques haya calado fuerte permitiendo su continuidad más allá de los gobiernos de turno (Villagómez Samaniego et al., 2024).

A pesar de esto, las políticas económicas de todos los gobiernos han compartido como principal fuente de ingresos la alta dependencia en la explotación petrolera lo que vuelve al país vulnerable a los impactos de las variaciones de los precios internacionales del petróleo (World Trade Organization, 2019). Un ejemplo de esto es lo sucedido durante el gobierno de Rafael Correa, durante sus primeros años de mandato gozó de precios del barril del petróleo altos teniendo un pico durante casi tres años de precios que sobrepasaban los 90 dólares, estos precios bajaron considerablemente durante sus últimos años lo que empujó al país a una cascada de endeudamiento que no ha parado desde ese momento (Robalino & De Visscher, 2022).

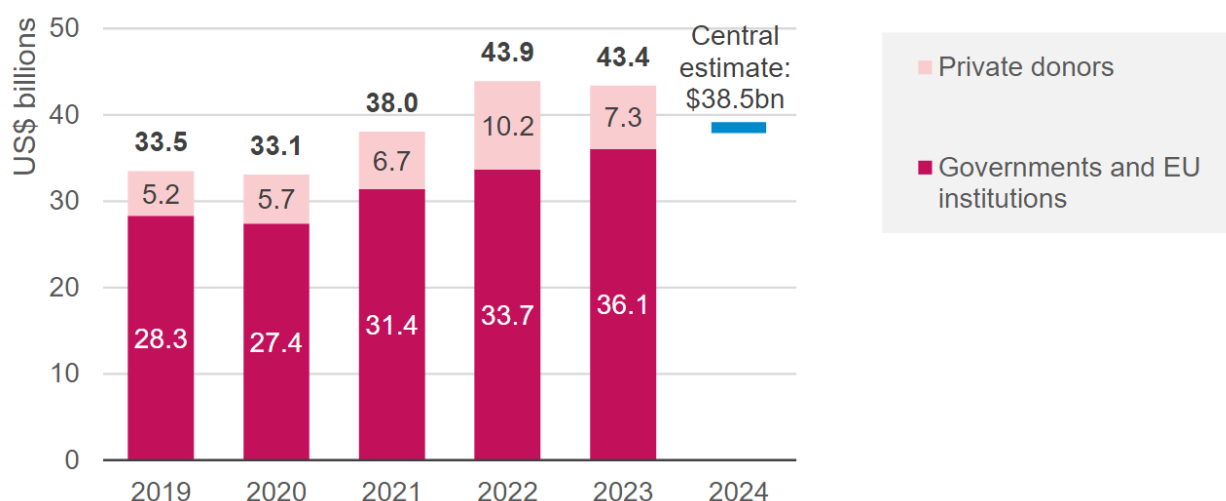
Esta realidad acompañada por la poca o nula transformación de la matriz productiva, y sumado al impacto del terremoto de Manabí del 2016, la recesión que empezó en 2019, el impacto del COVID-19 y los impactos de la escalada de inseguridad han hecho que los problemas sociales y humanitarios en el país se hayan incrementado considerablemente lo que ha superado por mucho la capacidad del gobierno de atender estas necesidades haciendo que la presencia y participación de las organizaciones del tercer sector sea más importante que nunca para ayudar a solventar necesidades no cubiertas (Gortaire-Morejón et al., 2022).

En términos de financiamiento, el tercer sector a nivel mundial depende principalmente de cooperantes internacionales y gobiernos, y en menor medida, sin que deje de ser significativo, del sector privado. Según datos de Development Initiatives (2024) la inversión global para desarrollo y ayuda

humanitaria creció alrededor de 10 billones de dólares entre 2019 y 2024 lo que generó un incremento de las intervenciones pero al mismo tiempo impulsó el apareamiento de cada vez más organizaciones en el tercer sector (Rieger et al., 2024).

**Figura 2**

*Financiamiento global en el tercer sector*



*Nota.* Tomado de *Falling short? Humanitarian funding and reform*, Rieger et al. 2024.

En este sentido, hay que destacar a USAID como el mayor financiador del tercer sector abarcando el 41% de los fondos disponibles para desarrollo y acciones humanitarias (Noticias ONU, 2025). A partir del año 2001 el financiamiento por parte de USAID para el tercer sector se fue incrementando año tras año hasta llegar a 42 billones de dólares para 2023, y teniendo en el 2024 su primera disminución en años contribuyendo con 35 billones de dólares (FA.Gov, 2025).

**Figura 3****Financiamiento USAID 2023**

*Nota.* Tomado de Foreign Assistance del Gobierno de los Estados Unidos, (FA.Gov, 2025)

**Figura 4****Financiamiento USAID 2024**

*Nota.* Tomado de Foreign Assistance del Gobierno de los Estados Unidos, (FA.Gov, 2025)

Sin embargo, a inicios de 2025, el tercer sector sufrió uno de los más grandes desafíos económicos de toda su historia por la inesperada publicación de la orden ejecutiva 14169 a través de la cual el Gobierno de los Estados Unidos congeló y posteriormente canceló 83% del financiamiento destinado a desarrollo y acciones humanitarias por parte de USAID (Bruce, 2025), decisión que redujo el financiamiento disponible para el sector a tan solo 8 billones de dólares para el 2025 (FA.Gov, 2025).

Esto implicó que el tercer sector perdió acceso al 41% de los fondos disponibles para desarrollo y acciones humanitarias para 2025, y según la ONU esta disminución podría mantenerse en al menos el 40%

para los próximos años sin una noción clara de quien puede reemplazar el aporte de USAID o en cuanto tiempo podría recuperarse (Noticias ONU, 2025).

Esta nueva realidad, sumado al riesgo creciente de un potencial conflicto armado, ha empujado a las grandes potencias del mundo a considerar una posible reducción del presupuesto destinado a desarrollo y ayuda humanitaria y redireccionarlo a la inversión en defensa (O'Sullivan & Puri, 2025). El Reino Unido fue el primer país que formalizo una decisión de este tipo señalando que para el año 2027 la inversión en Official Development Assistance (ODA) disminuirá del 0.5% al 0.3% del PIB (Chapman, 2025).

En el caso específico de Ecuador la realidad no es diferente, el tercer sector del país es altamente dependiente principalmente de fondos entregados por agencias de cooperación internacional y gobiernos. Este financiamiento se vio directamente impactado cuando en 2012 Ecuador pasó a ser considerado un país de renta medía lo que hizo que el país deje de ser elegible para fondos internacionales que fueron redirigidos hacia África y MENA (Gortaire-Morejón et al., 2022). Además, durante la presidencia de Rafael Correa varios cooperantes fueron expulsados del país, entre ellos USAID, lo que hizo que el ya limitado dinero para el tercer sector reduzca aún más, actualmente se estima que el tercer sector ecuatoriano es de 600 millones de dólares (Gortaire-Morejón et al., 2022).

En el 2017, durante el gobierno de Lenin Moreno, varias de las agencias expulsadas volvieron al país lo que represento una inyección adicional de 100 millones de dólares para inversión en desarrollo e intervenciones humanitarias lo que representó un gran alivio para el tercer sector, sin embargo, la cancelación de financiamiento por parte de USAID y otros cooperantes también han tenido un impacto fuerte en el país (ICNL, 2024). Se estima que este recorte privará al tercer sector ecuatoriano de 86.5 millones de dólares durante el 2025 lo que impactaría directamente en sectores como salud y educación, siendo el cuidado ambiental y cambio climático el sector más afectado ya que se estima que entre el 50 y 75% de los presupuestos de estas organizaciones dependían del financiamiento de USAID (Arias, 2025). Se estima que los impactos de estos recortes no serán menores y que al menos un tercio de las

organizaciones del tercer sector deberá despedir más de 10 colaboradores para continuar con sus operaciones lo cual generaría un impacto directo en el alcance de sus operaciones (RECID, 2025).

Un elemento adicional que es importante considerar es que los mecanismos para la entrega de financiamiento están cambiando, pasando de la entrega de fondos grandes multianuales a fondos más pequeños que priorizan las acciones locales (Gawel, 2024). Los fondos existentes actualmente establecen criterios de selección que incluyen elementos de localización pero principalmente innovación, lo que implica que si las organizaciones del tercer sector quieren ser elegibles para estos fondos deben empezar a invertir en la incorporación formal de estos procesos en sus estructuras (Gawel, 2024).

### ***2.1.3 Factores Sociales***

Según el Global Entrepreneurship Monitor (2024), el Ecuador durante los últimos años ha estado ubicado entre los países más emprendedores, siendo el emprendimiento por necesidad la principal razón para hacerlo acompañado en menor medida por el emprendimiento por oportunidad. Esta realidad ha hecho que la innovación tenga cada vez más aceptación y popularidad entre quienes buscan desarrollar soluciones creativas para los problemas que vive el país (Lasio et al., 2024).

Esta realidad, aunque muy alentadora para el país, contrasta con lo que sucede en el tercer sector que se muestra como el sector menos innovador del país. La gran mayoría de organizaciones de este sector aún maneja una estructura y enfoques que priorizan al asistencialismo por encima del entendimiento real de las necesidades de las comunidades, llegando al punto que muchas veces se deja a las comunidades fuera de la toma de decisiones para atender los problemas que viven (Gortaire-Morejón et al., 2022). Este punto es reforzado por Arcos y Vallejo (1997), quienes mencionan que las intervenciones de las organizaciones se han visto tradicionalmente influenciadas por las ideologías o enfoques asistencialistas de quienes financian las operaciones. Esto deja claro que en este momento una de las características principales de este tipo de organizaciones es la resistencia al cambio por parte

de muchos de sus miembros lo que fortalece las barreras ya existentes para la implementación de la innovación en el sector (Gortaire-Morejón et al., 2022).

Otro elemento a resaltar es que, aun cuando la triple hélice de la innovación se ha ido fortaleciendo poco a poco en el país, el tercer sector aún opera en gran medida como una isla que está dispuesta a conectarse únicamente con otros similares (Gortaire-Morejón et al., 2022). Esto se debe en cierta medida a las relaciones complejas entre el tercer sector, el sector privado y el gobierno. En el caso del sector privado, muchas organizaciones del tercer sector ven a las empresas con mucho recelo ya que consideran que son responsables en cierta medida de varios de los desafíos sociales que atienden, y en el caso del gobierno tienen sus precauciones ya que en muchas ocasiones han sido objetivo directo de algunos de los gobiernos de turno, todo esto ha dificultado una articulación eficiente donde el tercer sector empiece a verse como un actor clave para el desarrollo del país (Gortaire-Morejón et al., 2022).

La incorporación de las nuevas generaciones en distintos sectores productivos de la sociedad también está marcando procesos de transformación interesantes dentro de las organizaciones (Rodríguez Torres & Estigarribia Canese, 2025). Hoy en día es cada vez más común ver a personas jóvenes en puestos de toma de decisiones dentro de las empresas o fundando sus propias organizaciones, algo que se ha extendido hacia el tercer sector, estas nuevas generaciones ven con buenos ojos el uso de la innovación social no solo para mejorar sus intervenciones sino también como un mecanismo para fortalecer la participación significativa de las comunidades en el diseño e implementación de los proyectos que les ayudarán a resolver los desafíos que viven (Rodríguez Torres & Estigarribia Canese, 2025). Por tanto, este cambio generacional está poniendo sobre la mesa el nivel de importancia que tiene para las organizaciones del tercer sector el empezar a incorporar nuevos enfoques de liderazgo transformador, la colaboración abierta, la innovación, el pensamiento a futuro y sobre todo la cooperación con el sector público y privado (Guzeviciute & Varghese, 2023). En resumen,

el tercer sector se encuentra atrapado en el medio de una lucha entre los enfoques tradicionales de gestión en intervención, y los nuevos modelos más adaptados a las realidades actuales.

Un elemento adicional que tiene mucha relevancia en el sector es la visión de la población sobre el tercer sector. Las ONG's, fundaciones y similares han sido vistos siempre como organizaciones de caridad, desconociendo totalmente los impactos reales de este sector y por tanto invisibilizando su potencial impacto (Arcos Cabrera & Vallejo, 1997). Esto se debe principalmente a la forma como las organizaciones comunican su trabajo haciendo prioritario una re-imaginación de la narrativa para que se vuelvan más atractivas y reciban más apoyos (Gortaire-Morejón et al., 2022).

#### ***2.1.4 Factores Tecnológicos***

En los últimos 20 años la tecnología ha tenido una evolución sin precedentes y que cambia con mucha velocidad (Hillyer, 2020). Cada día que pasa se cuenta con más y más herramientas que permiten abordar las problemáticas globales de manera más rápida y eficiente, y con beneficios significativos en muchas áreas de la sociedad (Roser, 2023). Por tanto, los avances tecnológicos han influido en diversos sectores, desde la salud a los medios de comunicación, el sector ambiental, social y humanitario (Hillyer, 2020).

Esta evolución plantea beneficios para las organizaciones del tercer sector que ahora tienen acceso rápidamente, y en muchos casos de forma gratuita, a información que es recolectada y compartida a través de medios tecnológicos con un nivel de confianza alto y que es compartido casi en tiempo real lo que permite que puedan desarrollar iniciativas más pertinentes con las realidades locales (Fundación Telefónica, 2022). Al mismo tiempo, esto plantea un desafío a las organizaciones del tercer sector al convertir a la transformación digital en un proceso necesario para aprovechar el potencial transformador de la tecnología, inicialmente para cerrar las brechas tecnológicas existentes y navegar la resistencia al cambio, y finalmente para lograr transformaciones profundas que les permita generar impactos más profundos y duraderos en sus operaciones (Fundación Telefónica, 2022).

Otro elemento importante es que muchas de las nuevas plataformas que están apareciendo ofrecen servicios freemium que democratizan el acceso a estas nuevas tecnologías, aunque obviamente con ciertas limitaciones, y otras cuentan con beneficios exclusivos para organizaciones del tercer sector (Probst et al., 2015). Esta tendencia no solo brinda beneficios para las organizaciones que los utilizan en sus operaciones diarias, sino que también reducen barreras existentes en la prestación de servicios hacia el tercer sector, permitiendo que pequeños negocios o jóvenes profesionales puedan competir en igualdad de condiciones (Probst et al., 2015).

Sin embargo, no todas las organizaciones del tercer sector cuentan con las mismas posibilidades de acceder rápidamente a las nuevas tecnologías debido principalmente a las brechas tecnológicas y de infraestructura que existen, además de las limitaciones en el liderazgo de las organizaciones y visión estratégicos (Fundación Telefónica, 2022). Las organizaciones del tercer sector que están fuera de las principales ciudades del país, especialmente de zonas rurales, son quienes enfrenten los mayores desafíos en transformación digital porque no cuentan con los conocimientos básicos necesarios para impulsar la transformación en este tema lo que plantea un desbalance para poder competir con otras organizaciones que cuentan con la infraestructura y los recursos para hacerlo (Gortaire-Morejón et al., 2022).

La transformación digital que el mundo está viviendo es una herramienta poderosa para que las organizaciones del tercer sector puedan ampliar el alcance de sus operaciones haciéndolas más duraderas y profundas (Fundación Telefónica, 2022). Hasta el momento, son las empresas privadas quienes mayoritariamente cuentan con políticas de transformación digital o impulsan procesos de alfabetización digital con sus empleados, sin embargo, esta práctica se ha empezado a extender hacia el tercer sector (Fundación Telefónica, 2022). A pesar de esto, y como se ha visto en los apartados anteriores, el tercer sector sigue siendo el sector al que más se lo deja de lado en los esfuerzos



existentes para acortar las brechas digitales y se estima que tienen al menos 5 años de retraso en comparación con las empresas privadas (Fundación Telefónica, 2022).

### ***2.1.5 Factores Ambientales***

El Ecuador es reconocido a nivel mundial como uno de los países con mayor biodiversidad de todo el mundo, a tal punto que comparte junto con otros países de la región el bosque de las amazonas que es considerado el mayor pulmón del planeta (The World Bank Group, 2021).

La diversidad de ecosistemas dentro del país hace que sea más vulnerable a la variabilidad climática a largo plazo que es exacerbada por el cambio climático e impacta profundamente a las regiones del Ecuador (The World Bank Group, 2021). Por ejemplo, durante el 2024 Ecuador fue uno de los países de la región más afectados por la sequía lo que desembocó en una de las crisis energéticas más graves por la dependencia del país a las hidroeléctricas (Moncada Pesantes, 2024). Este fenómeno también afectó al sector agrícola que vio afectada la producción de alimentos lo que hizo que el precio de varios productos se incrementara (Quiroz, 2024). Este evento, lejos de ser un fenómeno aislado, es una muestra del profundo impacto climático que experimentará en los próximos años (The World Bank Group, 2021). Las proyecciones climáticas indican que el incremento de temperatura continuará en aumento, por lo que la acción inmediata y el compromiso colectivo son fundamentales para mitigar los impactos (The World Bank Group, 2021).

Estos eventos han impulsado la aparición de cada vez más organizaciones enfocadas a la conservación ambiental, adaptación y mitigación climática. Así mismo, la actividad de las organizaciones humanitarias se ha incrementado debido al gran número de emergencias derivadas de los impactos climáticos (Andrade, 2024). Estas organizaciones han sido apoyadas en los últimos años principalmente por USAID por lo que el cese de operaciones de esta agencia ha impactado fuertemente sus actividades, limitando la ayuda que pueden brindar a las personas más afectadas por el cambio climático (Arias, 2025).

Esta realidad demanda de las organizaciones del tercer sector mayor agilidad y eficiencia, además de la capacidad de adaptarse más rápidamente a los cambios continuos que el mundo está experimentando para que los programas y proyectos que desarrollen operen a pesar del complejo escenario geopolítico. En este sentido la innovación juega un papel primordial para ayudar a las organizaciones a desarrollar iniciativas frescas, más creativas y locales que generen mayores impactos con menos recursos.

### ***2.1.6 Factores Legales***

Las organizaciones del tercer sector actualmente gozan de cierta seguridad jurídica que les permite operar en el país (ICNL, 2024). El código civil ecuatoriano establece algunas de las figuras que pueden ser usadas para establecerse formalmente en el país, además la ley orgánica de participación ciudadana establece mecanismos de participación y organización que puede derivar en la formalización de organizaciones del tercer sector.

Sin embargo, a pesar de esta aparente seguridad, la realidad del sector es que la estabilidad de sus operaciones depende en gran medida de las características del gobierno de turno, como ya sucedió durante los gobiernos de Rafael Correa, Lenin Moreno y Guillermo Lasso donde hubo un continuo cambio de la normativa que generó una alta inseguridad jurídica para la organizaciones, incluso llegando al punto de ser utilizada la norma como arma política contra organizaciones del tercer sector que se mostraban contrarias al gobierno (Gortaire-Morejón et al., 2022).

Esta realidad ha hecho que se empiece a analizar la creación de una ley que agrupe todas las normas que regulan las operaciones de las organizaciones del tercer sector como un mecanismo de ofrecer seguridad jurídica y que al mismo tiempo establezca reglas claras para la rendición de cuentas (Cueva, 2018). Esto en primera instancia es algo positivo ya que actualmente no existe ningún mecanismo, proceso, programa que permita el desarrollo y fortalecimiento de este sector lo que, entre sus tantas implicaciones, impide que enfoques como la innovación puedan incorporarse formalmente en

el sector (Gortaire-Morejón et al., 2022). Además, un marco normativo adecuado les permitirá a las organizaciones poder acceder a fondos de cooperantes que tienen criterios de selección muy estrictos en términos de rendición de cuentas y constitución (D. Castellano, comunicación personal, 2025).

En lo que respecta a innovación la realidad no es distinta, a pesar de que se expidió en 2020 la Ley de Emprendimiento e Innovación, su alcance no fue extensivo a las organizaciones del tercer sector especialmente por su enfoque orientado al desarrollo productivo lo que las deja fuera de cualquier esfuerzo de fortalecimiento de la innovación en el sector (Jefferson et al., 2020).

En pocas palabras existe normativa mínima para regular las operaciones del tercer sector, y no existe normativa que permita el fortalecimiento y desarrollo del tercer sector haciendo que se dificulte cualquier esfuerzo de impulsar la innovación de forma conjunta en el sector.

## **2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO**

### **2.2.1 ANÁLISIS FODA**

#### **Fortalezas**

- Experiencia comprobada de los socios fundadores en el tercer sector ecuatoriano y global.
- Equipo de KITE especializado en innovación orientada a organizaciones sociales, de desarrollo y humanitarias.
- Propuesta de valor basada principalmente en las características particulares y necesidades especiales de las organizaciones del tercer sector.
- Experiencia en el uso de Prospección y Futuros para analizar escenarios futuros potenciales para el tercer sector y desarrollar herramientas, metodologías y enfoques orientados a la acción anticipatoria.
- Una red de contactos globales red de contactos globales de expertos en el campo de la cooperación y desarrollo pertenecientes a la academia y sector privado.

- Modelo de negocio adaptado a las necesidades de las organizaciones que brinda flexibilidad y precios bajos.

### **Oportunidades**

- Incremento de las necesidades sociales y humanitarias que superan las capacidades del estado, y que demandan intervenciones más innovadoras.
- Cambios generacionales en los tomadores de decisiones de las organizaciones que empujan a la implementación de enfoques más ágiles, flexibles y eficientes.
- Cambio en los criterios de elegibilidad para la entrega de fondos que incluye factores como la localización y la innovación.
- Oferta limitada de servicios para innovación en el tercer sector, nula especialización de proveedores en el tercer sector.
- Ecosistema de innovación consolidado en el Ecuador que busca ampliar su alcance y su impacto.

### **Debilidades**

- La mayoría de los expertos no son residentes del Ecuador
- El poco tiempo de creación y poca experiencia en el mercado ecuatoriano.
- A pesar de la experiencia en el tercer sector no se tiene especialistas de todas las áreas de intervención del tercer sector.
- Red de contactos limitados en el sector privado y entidades reguladoras.

### **Amenazas**

- Inseguridad jurídica del país que acompañada a la inestabilidad política genera incertidumbre en el tercer sector.
- Fondos limitados para el impulso de iniciativas de transformación organizacional en el tercer sector que desalienta la inversión en innovación.

- Una competencia que se identifique a las necesidades particulares del tercer sector y que se adapte para competir.
- Inexistencia de normas, programas o proyectos que incentiven el impulso de la innovación en el tercer sector.
- Brechas digitales entre las organizaciones del tercer sector en la ciudad y zonas rurales que impida el uso de la plataforma KITE.

### CAPITULO III. MARCO CONCEPTUAL

#### 3.1 INNOVACIÓN

Hoy en día la innovación se posiciona como una pieza clave para impulsar el progreso y el desarrollo de la sociedad y por ende de las organizaciones. Con esto en mente, es fundamental familiarizarse con sus diferentes términos, conceptos, enfoques y metodologías para sacarle el mayor provecho posible. La innovación consiste en la creación o mejoramiento de productos, servicios, procesos, tecnologías o ideas que ofrezcan un valor agregado y que resuelvan efectivamente problemas, en muchos casos con enfoques poco convencionales. Este proceso implica la combinación de elementos ya existentes para el desarrollo de nuevos diseños, la búsqueda de soluciones originales a distintas problemáticas o la adaptación a entornos sociales cambiantes. Por tanto, la innovación puede traducirse en mayor eficiencia y competitividad, y a su vez, estimular el desarrollo económico y social (Rivera, 2017).

Adicionalmente, con el paso del tiempo, el termino innovación ha ido cobrando más relevancia y “se ha convertido en un referente para todos los discursos de empresarios, directivos y académicos” (Suárez, 2018, p. 121). Es importante mencionar que la innovación nunca debe considerarse un objetivo final en sí mismo, sino más bien un medio para alcanzar un fin ya que “no es un evento aislado, sino la respuesta continua a circunstancias cambiantes” (Nelson, 1994, p. 57). La innovación puede tomar la forma de pequeños cambios o grandes experimentos y está impulsada por la curiosidad, la experimentación, el cuestionamiento y, sobre todo, la escucha.

##### ***3.1.1 Innovación Social***

La innovación social surge como un enfoque para orientar y especializar las metodologías, procesos y enfoques de innovación a la resolución de problemáticas sociales. Su especialización en el abordaje problemáticas sociales, ambientales y de desarrollo, permite generar soluciones más sostenibles, que son fácilmente replicables y escalables lo que representa un gran beneficio

especialmente cuando los problemas ocurren en zonas muy deprimidas de la sociedad. La innovación social puede incluir el desarrollo de nuevas tecnologías y modelos de emprendimiento social, hasta el desarrollo de políticas públicas y modelos de fortalecimiento del tejido social, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas (Hernández-Ascanio et al., 2017).

### ***3.1.2 Innovación Humanitaria***

Según la Federación Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja las condiciones rápidamente cambiantes, prolongadas e interconectadas de los nuevos desafíos globales obligan a que las organizaciones de todos los sectores incorporen enfoques humanitarios y sociales en sus prácticas de innovación, la cual desde este enfoque “consiste en mejorar o desarrollar nuevas ideas, productos o servicios para atender las necesidades de las personas afectadas por crisis o desastres de forma más eficaz, eficiente y sostenible. El objetivo es crear soluciones innovadoras que se ajusten a las necesidades específicas de las comunidades afectadas y se adapten a las condiciones cambiantes del entorno”(Leson & Cáceres, 2023, p. 5).

## **3.2 ECOSISTEMAS DE INNOVACIÓN**

Los ecosistemas de innovación se refieren a los sistemas adaptativos y complejos en el que se establecen las condiciones adecuadas para que la innovación se instaure y prospere (Escobar et al., 2017). Regularmente, conecta a actores de la triple hélice de la innovación: gobierno, academia, industria, o como en el caso de este trabajo de titulación se incluye una cuarta Hélice que son las organizaciones del tercer sector (Fernández, 2021). Las condiciones de estos entornos pueden variar dependiendo de las características geográficas, culturales, legales o corporativas sin embargo regularmente incluyen acceso a recursos y financiación, presencia de instituciones que promuevan la innovación, disponibilidad de talento y conocimiento especializados, y la presencia de redes de apoyo y alianzas (Escobar et al., 2017). Los ecosistemas de innovación han llegado a ser elementos cruciales para

garantizar el éxito de las iniciativas de innovación, ya que facilita el flujo de ideas, recursos y colaboraciones necesarias para que prospere la innovación.

### ***3.2.1 Cultura de Innovación***

La cultura desempeña un papel fundamental en el desarrollo de las organizaciones porque establece las prácticas, valores, creencias y normas que forjan su identidad y que influyen directamente en el accionar y bienestar de los trabajadores y que impacta directamente en el desempeño de la organización. En este sentido, es natural que la cultura tenga “un papel central en la capacidad de innovación de las organizaciones. Así como un destacable efecto en la competitividad” (Souto, 2015, p. 60). Partiendo de esto la Cultura de Innovación se define como el “conjunto de conocimientos, prácticas y valores (individuales y colectivos), que determinan disposiciones y formas de hacer las cosas y que promueven, en la sociedad, la generación de nuevos conocimientos y la creación de innovaciones” (Cornejo & Muñoz, 2009, p. 130)

### ***3.2.2 Sistemas de Apoyo a la Innovación***

Según la Federación Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja los sistemas de apoyo a la innovación se definen como un sistema integral local compuesto por elementos que promueven un entorno de apoyo para las personas que forman parte de la organización y las comunidades a las que atienden. Estos sistemas incluyen los elementos necesarios para fomentar la innovación dentro de la organización incorporando de manera sistémica espacios, procesos y políticas, así como una cultura que apoya la experimentación y que tiene tolerancia al riesgo (Leson & Cáceres, 2023). La implementación de estos sistemas brinda a las personas de la organización la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades, acceder a mentorías, potencialmente contar con financiamiento y retroalimentación sobre sus ideas.



## CAPITULO IV. METODOLOGÍA

### 4.1. DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología utilizada en el presente trabajo de titulación es de carácter mixta y está fundamentada principalmente en la metodología de innovación Design Thinking tomando en cuenta todas sus etapas. El Design Thinking al ser una metodología basada en el enfoque de diseño centrado en el ser humano, orientada a entender las necesidades reales de las personas, prototipado rápido y generación de ideas creativas, permite transformar la manera en que las organizaciones desarrollan productos, servicios o procesos, de esta manera se toman decisiones basadas en las vivencias reales de los usuarios y no solo en datos numéricos históricos que en muchas ocasiones dejan de lado a las personas (Brown, 2008). Para efectos de este trabajo las herramientas de innovación utilizadas están distribuidas en diferentes secciones del documento. A continuación, se presentan el diseño metodológico de la investigación mixta de manera específica para cada etapa del Design Thinking:

#### 4.1.1 Empatización

**Objetivo:** Entender como las organizaciones del tercer sector en Ecuador experimentan y se adaptan a la continua y rápida evolución de los desafíos sociales y humanitarios, identificando principalmente los problemas que impiden su sostenibilidad y transformación.

**Herramientas utilizadas:** Se utilizó mapa de empatía, Buyer Persona

**Población objetivo:** Organizaciones sociales, humanitarias y de desarrollo pequeñas y medianas en el Ecuador enfocado principalmente en el personal técnico que desarrolla las intervenciones humanitarias y sociales, directivos de las organizaciones y beneficiarios de sus proyectos.

**Métodos de recolección de datos:** Observación, entrevistas semiestructuradas y grupos focales.

#### **4.1.2 Definición**

**Objetivo:** Definir el problema concreto que impide la implementación de ecosistemas de innovación en el tercer sector y sobre el cual se diseñarán las potenciales soluciones.

**Herramientas utilizadas:** User journey.

**Población objetivo:** Organizaciones sociales, humanitarias y de desarrollo pequeñas y medianas en el Ecuador enfocado principalmente en el personal técnico que desarrolla las intervenciones humanitarias y sociales, directivos de las organizaciones

**Métodos de recolección de datos:** Grupos focales, entrevistas estructuradas.

#### **4.2.3 Ideación**

**Objetivo:** Diseñar las potenciales soluciones para el abordaje del problema concreto identificado.

**Herramientas utilizadas:** Brainstorming, Agrupación

**Población objetivo:** Equipo de trabajo a cargo del diseño del producto, personal de organizaciones del tercer sector de Ecuador.

**Métodos de recolección de datos:** se realizaron grupos de co-diseño

#### **4.2.4 Prototipado**

**Objetivo:** Producir un prototipo de media fidelidad para la realización de pruebas de funcionalidad, usabilidad y desempeño de la solución diseñada.

**Herramientas utilizadas:** construcción de prototipos, sesiones de co-diseño

**Población objetivo:** equipo de trabajo a cargo del diseño del producto, miembros de la comunidad y personal técnico de distintas organizaciones humanitarias, comunitarias y sociales.

**Métodos de recolección de datos:** se realizaron grupos de co-diseño para el desarrollo del prototipo.

#### 4.2.5 Testeo e Iteración

**Objetivo:** Obtener retroalimentación de la solución desarrollada midiendo el nivel de utilidad, usabilidad y funcionalidad buscando el refinamiento de la solución, y realizar las mejoras necesarias basado en la retroalimentación recibida.

**Población objetivo:** miembros de la comunidad y personal técnico de distintas organizaciones humanitarias, comunitarias y sociales.

**Métodos de recolección de datos:** se realizaron encuestas y grupos focales

### 4.2. Fuentes de datos e información

#### 4.2.1 Fuentes primarias

La principal fuente de datos de la presente investigación son las fuentes primarias. Este acercamiento al público objetivo, característica fundamental del enfoque de diseño centrado en el ser humano, permite tener una visión más clara, objetiva y realista que alimente al diseño de la solución en todas sus etapas.

#### 4.2.2 Herramientas utilizadas

A lo largo del proceso de Design Thinking se utilizaron entrevistas, grupos focales, encuestas y sesiones de trabajo para la recolección de información que se presentan a continuación:

**Tabla 1**

*Enfoque metodológico*

| Fase de Design Thinking | Método de recolección de datos | Características                                                                                                                                                                | Análisis de la información                                                                                  |
|-------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empatización            | Entrevista                     | Se realizaron entrevistas semiestructuradas a personal técnico organizaciones sociales. Cada entrevista tuvo una duración de 30 minutos y estuvieron orientadas a explorar las | Se realizó un análisis temático y se identificaron categorías a partir de las discusiones en la entrevista. |

|            |                     |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                               |
|------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |                     | percepciones sobre los procesos de innovación dentro de la organización.                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                               |
|            | Grupos focales      | Se realizaron 2 grupos focales con miembros de la comunidad, cada grupo focal estuvo integrado por 6 personas. Cada grupo focal tuvo la duración de 30 minutos que se aplicaron las herramientas de mapa de empatía y buyer persona.  | Se realizó un análisis temático y se identificaron categorías a partir de las discusiones del grupo focal.                                                    |
| Definir    | Grupos focales      | Se realizaron 1 grupos focal con miembros de la comunidad y 1 grupo focal con el personal técnico de las organizaciones sociales. Cada grupo focal estuvo integrado por 6 personas y cada grupo focal tuvo la duración de 30 minutos. |                                                                                                                                                               |
| Idear      | Grupos de discusión | Se realizaron 3 grupos de discusión con el equipo de trabajo a cargo del diseño del producto, cada sesión duró 1 hora. Se aplicaron múltiples herramientas como brainstorming, agrupación.                                            | Se revisó toda la información previa generada dentro de la fase de empatizar y se tomó en cuenta toda la información secundaria de la revisión de literatura. |
| Prototipar | Grupos de discusión | Se realizaron sesiones de prototipado con el equipo de trabajo a                                                                                                                                                                      | Para esto se tomó en cuenta la información                                                                                                                    |

|         |                |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                    |
|---------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |                | cargo del diseño del producto.                                                                                                                                                  | generada durante la fase de definición del problema e ideación.                                                                                                                                                    |
| Testear | Encuestas      | Se realizaron encuestas a miembros de la comunidad y personal técnico de las organizaciones sociales.                                                                           | Se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados de las encuestas lo que permitió ajustar elementos en el diseño para alinearlos más a las necesidades de las organizaciones del tercer sector. |
|         | Grupos Focales | Se realizó 1 grupo focal con personal técnico de las organizaciones sociales. El grupo focal estuvo integrado por 6 personas y cada grupo focal tuvo la duración de 30 minutos. | Dentro de este grupo focal se realizó un análisis temático de los comentarios recabados, que permitirán el perfeccionamiento del producto.                                                                         |

*Nota.* Elaboración propia

### **Fuentes secundarias**

Se realizó una revisión de literatura sobre casos de éxito y lecciones aprendidas a nivel local, regional y global lo que ha permitido tener en cuenta buenas prácticas que se pueden adaptar al contexto ecuatoriano y al diseño del producto.

## **CAPITULO V. MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y PRODUCTO MINIMO VIABLE**

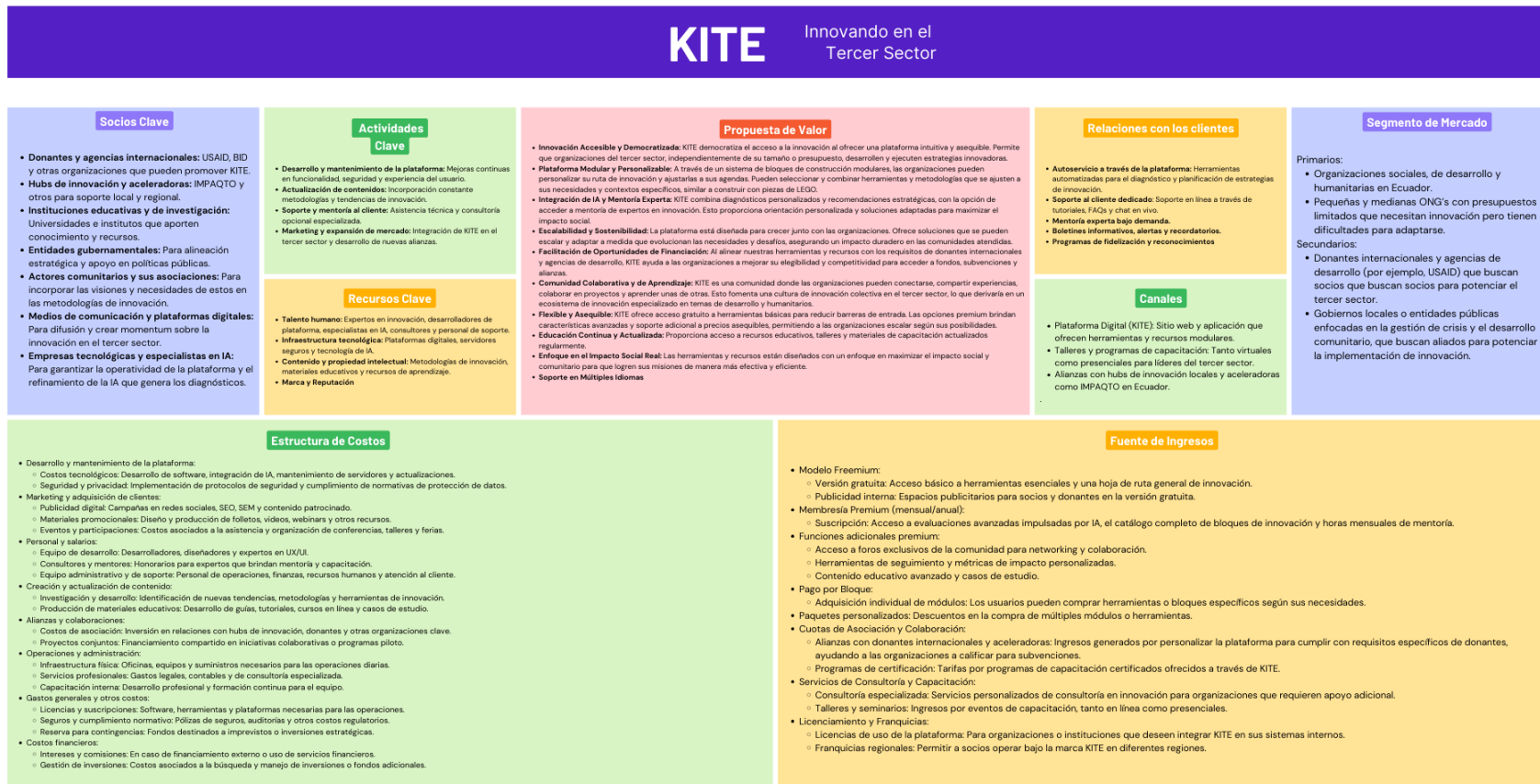
### **5.1. MODELO DE NEGOCIO CANVAS**

El desafío final para cualquier innovación, que busque sostenerse en el mercado a lo largo tiempo, es el desarrollar un modelo de negocio que resalte su propuesta de valor y la conecte armónicamente con las con las necesidades de los potenciales clientes. Este paso plantea un reto particular ya que depende directamente del entendimiento que tengan las personas sobre lo que es un modelo de negocio y los componentes que se deberían considerar para tener un punto de partida en común para su análisis y desarrollo (Osterwalder et al., 2010). En este sentido, el Business Model Canvas resuelve el problema de manera sencilla al ser una herramienta de gestión estratégica para el desarrollo de modelos de negocio que incluye nueve bloques esenciales que describen de forma clara y concreta el cómo la empresa va a hacer dinero a través de su producto y la propuesta de valor que viene con él (Osterwalder et al., 2010).

Para KITE, el uso del modelo Canvas es particularmente valioso porque a través de esta herramienta se puede identificar claramente los componentes críticos que sostendrán la propuesta en el tiempo, además permite entender las relaciones que existen entre los diferentes elementos que constituyen el modelo de negocio para de esta manera promover la toma de decisiones informada y el diseño de estrategias que se adapten a las demandas de un entorno que cambia rápidamente. Finalmente, el uso del modelo facilitará la alineación de los colaboradores de la empresa con la propuesta de valor que esta busca entregar a sus clientes.

Figura 5

## KITE – Business Model Canvas



Nota. Elaboración propia

### **5.1.1. Segmento de Clientes**

KITE está enfocado principalmente en atender las necesidades de innovación de las organizaciones del tercer sector en Ecuador particularmente las organizaciones humanitarias pequeñas y medianas, sin embargo, se considera importante incluir dentro de los potenciales clientes organismos de cooperación y gobiernos locales. El segmento de clientes se estructura de la siguiente manera:

#### **Organizaciones Humanitarias en Ecuador**

El segmento principal, y por ende el más grande, son las organizaciones humanitarias de Ecuador. Esto incluye desde pequeñas organizaciones de base comunitaria hasta ONG's y fundaciones con alcance programático nacional. Si bien es cierto, estas organizaciones tienen un direccionamiento estratégico, enfoques y prioridades basadas en sus filosofías e intereses institucionales que marcan diferencias en su accionar diferenciándolas de otras similares, también comparten desafíos comunes: recursos limitados, la necesidad de adaptarse a un contexto donde los desafíos humanitarios y sociales evolucionan cada vez más rápido, y retos al momento de diseñar, impulsar e implementar soluciones con un enfoque de innovación. Como parte de este segmento amplio, las ONG's pequeñas y mediana son un segmento crucial. Regularmente estas organizaciones operan con un equipo reducido, muchas de ellas dependen mayoritariamente de voluntarios para el desarrollo de sus actividades y en gran medida están atadas a donaciones de terceros para sostenerse. Este acceso limitado a recursos financieros y transformación digital limita su capacidad para desarrollar proyectos innovadores escalables. KITE ofrece a estas organizaciones herramientas y metodologías diseñadas para sus necesidades específicas y que considera las particularidades del tercer sector. Así mismo, centra sus esfuerzos en ayudar al empoderamiento de estas entidades poniendo a su alcance una plataforma asequible y personalizable que les permite dar forma a su ecosistema de innovación local sin requerir inversiones significativas o formación especializada.



### **Donantes Internacionales y Agencias de Desarrollo**

En el ámbito de la cooperación internacional, actualmente donantes y agencias de desarrollo establecen criterios que muchas veces son de difícil cumplimiento para las organizaciones del tercer sector por su lenta adaptación a las dinámicas globales actuales, especialmente las pequeñas y medianas. Por este motivo, para garantizar el destino adecuado de sus recursos, es común que agencias de cooperación como AECID u organismos como la Federación Internacional de la Cruz Roja establezcan procesos de preparación previos a través a través de prestadores de servicios externos. KITE se vuelve en un aliado para estas organizaciones en esta fase del proceso, asegurando que los aplicantes a sus fondos cumplan con los criterios de innovación mínimos requeridos en sus procesos. Al facilitar el desarrollo de capacidades en los aplicantes, KITE facilita la creación de alianzas más sólidas y duraderas con estas entidades.

### **Gobiernos Locales y Entidades Públicas**

Los gobiernos locales y entidades públicas juegan un papel fundamental en el desarrollo comunitario y la gestión de las crisis. Al ser quienes establecen las regulaciones para las operaciones en los territorios, necesitan estar constantemente diseñando y evaluando los mecanismos de cooperación que garanticen intervenciones coordinadas con otros actores. KITE ofrece herramientas y recursos que facilita el trabajo de las entidades públicas con organizaciones del tercer sector, potenciando la implementación de proyectos y políticas públicas efectivas.

#### ***5.1.2. Propuesta de Valor***

KITE centra su propuesta de valor en ofrecer a las organizaciones del tercer sector una ruta clara, sencilla y asequible para la creación de ecosistemas locales de innovación. La combinación de tecnología, enfoque de mentoría y recursos educativos ayudan a empoderar a las organizaciones del tercer sector para que puedan innovar y de esta manera desarrollar iniciativas innovadoras que generen impactos más profundos y duraderos en las comunidades. La propuesta de valor de KITE incluye:

### **Innovación Accesible y Democratizada**

KITE garantiza la democratización del acceso a la innovación. Por ello se ha diseñado una plataforma intuitiva que garantiza su uso por parte de cualquier organización independientemente de su experiencia en tecnología. Además, los recursos educativos, herramientas y metodologías están diseñados en lenguaje sencillo pensados para ser utilizados por cualquier persona incluso si no cuenta con ninguna experiencia en innovación. Adicionalmente, al eliminar barreras financieras y técnicas, KITE permite que incluso organizaciones con presupuestos limitados logren diseñar e implementar ecosistemas locales de innovación. Esto nivela el campo de juego y permite a las organizaciones del tercer sector, que regularmente se veían excluidas del ecosistema de innovación, acceder a oportunidades que les permitan mejorar sus intervenciones comunitarias.

### **Plataforma Modular y Personalizable**

La flexibilidad es un elemento fundamental de KITE. La propuesta funciona como un modelo de bloques construcción al estilo LEGO. Es decir que las organizaciones pueden personalizar su viaje de innovación seleccionando y combinando las herramientas y metodologías que más se ajusten a sus necesidades particulares y contextos. Este enfoque permite que las organizaciones avancen en el desarrollo de su ecosistema de innovación en la medida de su disponibilidad de recursos permitiéndoles mayor flexibilidad, eliminando la presión de procesos costosos y en muchas ocasiones complejos.

### **Integración de IA y Mentoría de Expertos**

El surgimiento de la inteligencia artificial generativa marco un antes y un después en el cómo operan las organizaciones y cómo se relacionan con sus clientes. Producto de esto, su uso se ha empezado a masificar en las organizaciones que hoy en día recurren a ella en busca de mayor eficiencia en sus procesos y diseñar experiencias más personalizadas para sus clientes (Calle García et al., 2024). En este sentido la integración de la IA como parte de la propuesta de valor constituye una característica distintiva de KITE. La plataforma utiliza IA para realizar evaluaciones personalizadas y en función de este

análisis ofrecer recomendaciones para el diseño e implementación de su ecosistema de innovación. Esto permite a las organizaciones establecer una lista de prioridades de innovación que puede ser atendida en función de la disponibilidad de recursos y tiempo. Adicionalmente, KITE pone a disposición de sus clientes la posibilidad de tener sesiones de mentoría con expertos de innovación. Estos mentores ofrecen guía personalizada, compartiendo conocimientos y experiencias que facilitan la implementación de su ecosistema de innovación. La combinación de IA y mentoría de expertos potencia la capacidad de las organizaciones del tercer sector para implementar soluciones que abordan de manera más adecuada la nueva naturaleza de los desafíos sociales y humanitarios.

### **Escalabilidad y adaptabilidad**

El equipo de KITE utiliza un enfoque de prospección y futuros para mapear los cambios en la naturaleza de los desafíos globales, de esta manera la plataforma evoluciona y se adapta para ofrecer a las organizaciones herramientas, metodologías y enfoques de innovación que abordan de manera más eficiente las necesidades derivadas de estos cambios. Esto garantiza que KITE se mantenga relevante en el tiempo, y contribuye a que las organizaciones tengan un respaldo consistente en el tiempo.

### **Facilitación para el Acceso a Oportunidades de Financiación**

Debido a la nueva naturaleza de las crisis y cambios en los enfoques en la acción humanitaria y modelos de desarrollo, las agencias de cooperación y donantes internacionales están en pleno proceso de cambiar los criterios de selección para la entrega de sus grants, incluyendo principalmente requisitos relacionados con innovación (Gawel, 2024). KITE ayuda a las organizaciones del tercer sector a alinear sus enfoques con los nuevos requisitos de sus potenciales donantes y cooperantes.

### **Comunidad Colaborativa y de Aprendizaje**

Si bien es cierto, KITE es una plataforma tecnológica para impulsar ecosistemas de innovación, también actúa como un catalizador para darle forma a una comunidad donde las organizaciones del tercer sector pueden hacer networking, compartir lecciones aprendidas, crear sinergias y aprender unas

de otras. Este entorno colaborativo crea una especie de Inteligencia Colectiva especializada en temas humanitarios y de desarrollo. El establecimiento de eventos de comunidad especializados en los ámbitos y colectivos prioritarios para estas organizaciones enriquece su aprendizaje y amplía su red de contactos. De esta manera no solo se construye un ecosistema de innovación especializado, sino que también se fortalece el tejido social y se promueve la cooperación.

### **Flexible y Asequible**

La disponibilidad de recursos financieros es una de las principales limitantes que enfrentan las organizaciones del tercer sector para impulsar ecosistemas o iniciativas de innovación (Rieger et al., 2024), atendiendo esta realidad, KITE ha fijado un modelo de acceso flexible. La plataforma ofrece un plan freemium con acceso a herramientas básicas para de esta manera desmontar las barreras de entrada y atraer early adopters, este paso se sostendrá con publicidad no invasiva. Para las organizaciones que decidan profundizar en el desarrollo de sus ecosistemas de innovación se cuenta con opciones premium que otorgan acceso a características avanzadas y soporte más personalizado a precios bajos, basados en el modelo de bloques de construcción. Esta flexibilidad es crucial para que las organizaciones puedan aprovechar al máximo la plataforma sin enfrentarse a cargas financieras enormes permitiéndoles armar su viaje de innovación de acuerdo con sus necesidades y disponibilidad de recursos.

### **Educación Continua y Actualizada**

La característica de rápida adaptación de KITE a la naturaleza cambiante del entorno garantiza la actualización continua de sus recursos educativos, talleres y materiales de capacitación, asegurándose de que estén al día con las últimas tendencias sobre innovación. Esto es particularmente útil para las organizaciones del tercer sector que cada vez más deben actuar en escenarios de alta incertidumbre. KITE contribuye al crecimiento y fortalecimiento de la adaptabilidad de organizaciones del tercer sector.

### **Enfoque en el Impacto Social Real**

Si bien, KITE está diseñado para apoyar el desarrollo de ecosistemas de innovación, el fin superior de esta iniciativa radica en que las herramientas y recursos de la plataforma son desarrolladas para maximizar el impacto social y comunitario. La plataforma ayuda a las organizaciones a abordar problemas complejos de manera creativa. Este enfoque aporta al desarrollo sostenible y bienestar de las comunidades permitiendo que las organizaciones establezcan criterios de medición de resultados más allá de los tradicionales.

### **Soporte en Múltiples Idiomas**

Una de las características del tercer sector global es que muchas de las herramientas, metodologías y nuevos enfoques se desarrollan principalmente en otros idiomas, lo cual plantea un reto adicional. KITE ofrece soporte en múltiples idiomas lo cual fortalece la cooperación internacional y el intercambio más fluido de conocimientos, además que abre la posibilidad a que organizaciones del extranjero, eventualmente, se conviertan en clientes de la plataforma.

#### **5.1.3. Canales**

La accesibilidad es uno de los principios en los que KITE basa su estrategia para garantizar que los clientes puedan gozar de los servicios que ofrece la plataforma, de esta manera se han fijado canales que son relevantes para las organizaciones del tercer sector.

### **Plataforma Digital**

El elemento principal de KITE es su plataforma digital, la cual cuenta con versión web y versión de aplicación móvil. La plataforma ofrece una interfaz amigable e intuitiva garantizando que pueda ser usada por persona con cualquier nivel de manejo de tecnología. En esta plataforma, las organizaciones del tercer sector tendrán acceso a las herramientas y recursos (bloques de construcción) que usarán para darle forma a sus ecosistemas de innovación locales. Adicionalmente, esto ofrece a las

organizaciones flexibilidad, lo que es altamente valioso considerando la diversidad de las ubicaciones de las organizaciones y en muchos casos la disponibilidad de tiempo apretada.

### **Talleres y Programas de Capacitación**

El modelo establecido por KITE para trabajar con las organizaciones apunta a que todo sea autoguiado, sin embargo, por la naturaleza misma de los procesos, eventualmente las organizaciones buscarán profundizar en el entendimiento de las herramientas y metodologías. Esto será aprovechado por KITE para ofrecer a las organizaciones talleres y programas orientados a cubrir temas de innovación, gestión de proyectos de innovación, prospección y futuros, y otros relacionados con innovación. De esta manera se busca crear un entorno de aprendizaje interactivo y práctico que fortalece las habilidades de los participantes. Como un plus, al establecer este canal, también se crea un entorno para el networking y el intercambio de experiencias entre organizaciones del tercer sector.

### **Alianzas con Hubs de Innovación y Aceleradoras**

KITE, al establecerse, pasa a formar parte del Ecosistema de Innovación del país. Esto brinda la oportunidad para colaborar y hacer alianzas con organizaciones bien establecidas en el rubro y que permite a KITE ampliar su alcance y facilitar el acceso a servicios complementarios o soporte adicional, además de conectar con otros potenciales clientes. Adicionalmente, esta cooperación, permitirá el desarrollo de programas conjuntos orientados específicamente al fortalecimiento de la innovación en las organizaciones del tercer sector.

#### ***5.1.4 Relaciones con los Clientes***

Las organizaciones del tercer sector, al tener características especiales por la naturaleza de su trabajo, buscan establecer relaciones principalmente con empresas que se detienen a entender sus particularidades. En este sentido, la relaciones que se plantean a continuación buscan ofrecer diferentes niveles de soporte con el compromiso de satisfacer las necesidades de innovación que puedan tener.

### **Autoservicio a través de la plataforma**

KITE está diseñada para ser intuitiva y fácil de usar, esto parte del hecho que las organizaciones buscan cierto grado de autonomía al momento de establecer sus enfoques de trabajo. La plataforma cuenta con un proceso de diagnóstico automatizado que permite la identificación de oportunidades y facilita la toma de decisiones informadas, lo que permite que las organizaciones puedan avanzar en el desarrollo de sus ecosistemas de innovación sin la presencia constante del equipo de KITE. Este proceso empodera a las organizaciones permitiéndoles avanzar a su propio ritmo, generando una relación mas horizontal con KITE.

### **Línea de Soporte a Clientes**

Es probable que, al inicio de su viaje de innovación con KITE, las organizaciones del tercer sector experimenten dificultades técnicas en el manejo de la plataforma. Para atender estas necesidades se establece una línea de soporte que incluye: tutoriales, secciona de preguntas frecuentes y un chat/llamada en vivo. De esta manera se mitiga el riesgo de enfrentar problemas complejos y permite que las organizaciones maximicen el los beneficios de KITE.

### **Mentoría de expertos On Demand**

Durante su viaje de innovación, las organizaciones podrían experimentar ciertos desafíos al momento implementar elementos de su ecosistema de innovación. Para abordar esto KITE pone a disposición de las organizaciones del tercer sector la opción de acceder a mentorías con expertos on demand. De esta manera las organizaciones entrarán en contacto con profesionales en innovación de sectores humanitarios, sociales y desarrollo lo que permitirá que no solo obtengan guía personalizada sino también guía con el entendimiento y experiencia en el tercer sector. Este proceso de mentoría no es una consultoría sino más bien sesiones cortas de máximo una hora para profundizar en los temas que las organizaciones requieran.

### **Comunidad Activa**

KITE no busca ser una plataforma fría donde las organizaciones consumen su contenido y luego de desconectan. Lo que realmente se busca es crear una comunidad robusta y cercana donde la información fluya y aporte al fortalecimiento del tercer sector desde el punto de vista de la innovación. En este sentido se compartirá constantemente información sobre eventos relevante u oportunidades de financiamiento, además de organizar eventos de comunidad en los que las organizaciones puedan conectarse y desbloquear sinergias. De esta manera las relaciones con los clientes se fortalecen, al paso que se fomenta una participación activa.

### **Fidelización y Reconocimiento**

Inicialmente se establecerá un programa de fidelización basado en descuentos en el acceso a servicios, acceso anticipado a nuevos contenidos o funcionalidades, horas gratis de mentoría o acceso a eventos especiales. Eventualmente se establecerá un reconocimiento para las organizaciones con las mejores practicas en innovación para el sector humanitario, de desarrollo y social. De esta manera se busca mantener una participación activa y continua de las organizaciones.

#### ***5.1.5 Flujo de Ingresos***

Si bien es cierto, KITE tiene un objetivo principalmente social y humanitario que busca ayudar a las organizaciones del tercer sector a desarrollar sus propios ecosistemas de innovación para que de esta manera puedan mejorar sus intervenciones comunitarias incrementando sus impactos, también es necesario establecer un modelo de negocio que permita la sostenibilidad de la plataforma al tiempo que se adapta a las realidades financieras de las organizaciones.

### **Membresía Freemium**

KITE cuenta con una membresía freemium que busca atraer a las organizaciones a la plataforma para que experimenten con ella permitiéndoles el acceso gratuito a herramientas de innovación básicas. Esta versión gratuita mostrará publicidad no invasiva de agencias de cooperación o donantes que tienen



programas de financiamiento abiertos, además de publicidad más comercial, siempre priorizando la publicidad que genere valor agregado a las organizaciones del tercer sector.

### **Membresía Premium**

Las organizaciones que experimentaron las funcionalidades freemium y quieran acceder a funcionalidades y contenidos más avanzados pueden adquirir una membresía premium, la cual estará disponible en planes de pago mensual o anual. En esta membresía KITE ofrece un diagnóstico del estado de la innovación en la organización impulsado por inteligencia artificial, acceso al catálogo completo de bloques de construcción de innovación y horas de mentoría. Adicionalmente, tendrán acceso a espacios exclusivos para networking, reconocimientos por buenas prácticas de innovación y acceso a casos de estudio de otros países.

### **Pago Individual por Bloque**

Para las organizaciones que requieren mayor flexibilidad por la disponibilidad de recursos o por el tiempo disponible, KITE permite la adquisición de bloques de construcción de innovación individuales. De esta manera las organizaciones pueden tener mayor control de sus gastos, además que pueden enfocarse exclusivamente en las áreas que les interesa desarrollar.

### **Servicios de Consultoría y Capacitación**

KITE ofrece este servicio como un producto adicional o complementario. Las organizaciones que cuenten con mayores presupuestos pueden contratar consultorías en innovación, gestión de proyectos humanitarios o de desarrollo con enfoque de innovación, asesoría para aplicar a fondos concursables. Adicionalmente, se ofertan cursos, talleres o seminarios sobre nuevas tendencias en el ámbito de la innovación humanitaria o social, así como prospección y futuros.

### **Cuotas de Asociación y Colaboración con Cooperantes.**

KITE actúa como un puente entre las organizaciones del tercer sector y los cooperantes/donantes que establecen parámetros de innovación como parte de los criterios de

selección para sus fondos. La plataforma cobra un rubro a los donantes/cooperantes para colocar un apartado específico donde las organizaciones pueden aprender sobre herramientas o metodologías que les permitan cumplir los criterios de selección establecidos para acceder a fondos concursables.

#### **5.1.6 Actividades Clave**

En su afán de entregar a sus clientes la mejor experiencia a través de su propuesta de valor y ganar cuota de mercado, KITE ha identificado una serie de actividades clave para garantizar la calidad de sus servicios

##### **Desarrollo y Mantenimiento de la Plataforma**

Esta es una de las actividades más importantes por no decir la más importante de toda la propuesta, esto debido a que KITE basa su propuesta de valor principalmente en la interacción de las organizaciones en la plataforma. En este sentido esta actividad se enfoca en el desarrollo e integración de la tecnología necesaria para que la plataforma opere y las actualizaciones necesarias para garantizar la seguridad de los datos de los clientes, además de una mejora continua de la experiencia de usuario.

##### **Actualización de contenidos**

El desarrollo de herramientas y metodologías de innovación basados en las características y particularidades de las organizaciones del tercer sector es parte primordial de la propuesta de valor de KITE. La empresa realiza investigación continua para el desarrollo de nuevas herramientas y contenidos basados en las nuevas tendencias y prácticas de innovación a nivel global.

##### **Soporte y Mentorías**

La asistencia técnica que se ofrece a las organizaciones ya sea en el manejo de la plataforma o en la profundización de determinados conocimientos a través de mentorías, puede marcar la diferencia entre que el cliente se quede con nosotros o busque otras alternativas. Esta actividad es fundamental porque está pensada para solventar inquietudes y facilitar orientación en la implementación de sus ecosistemas de innovación.

## **Marketing y Expansión de Mercado**

Uno de los desafíos de KITE es ganar terreno en un mercado que está orientado principalmente a organizaciones con fines de lucro, y que no es pensado para organizaciones del tercer sector. Esta actividad es fundamental porque permite a KITE hacerse conocer en un entorno en el que la innovación no es de uso común, y donde existe mucha incertidumbre y resistencia a enfoques diferentes en muchas ocasiones. Las campañas de marketing digital, la participación en eventos y conferencias de índole humanitaria y social como mecanismo de relaciones públicas, así como la creación de contenido que genere valor a las organizaciones es clave para posicionar a KITE como líder en el impulso de la innovación en el tercer sector.

### ***5.1.7 Recursos Clave***

El cumplimiento de la propuesta de valor de KITE depende de la disponibilidad y gestión adecuada de recursos esenciales en el proceso de diseño e implementación de ecosistemas de innovación.

#### **Talento Humano**

El talento humano es el recurso más valioso de KITE ya que son quienes se encargan de diseñar y materializar la experiencia que vivirán las organizaciones al utilizar la plataforma. El equipo está integrado por un equipo central de expertos en innovación para el ámbito humanitario, de desarrollo y social, y complementado por profesionales en el desarrollo de plataformas, inteligencia artificial, mentores y personal de soporte. Esta variedad de perfiles en el talento humano garantiza que la plataforma, herramientas y metodologías se mantenga actualizada y con soporte profesional para los usuarios. Para garantizar estándares de calidad, KITE invertirá constantemente en la actualización de conocimiento y exploración de nuevos enfoques.

### **Infraestructura Tecnológica**

El elemento principal de KITE es su plataforma, lo que implica que se debe garantizar una infraestructura sólida que ofrezca fluidez y al mismo tiempo brinde seguridad en el manejo y privacidad de datos. Adicionalmente, la inteligencia artificial es un recurso tecnológico clave adicional ya que es la que marca el inicio de todo el proceso de forma más personalizada.

### **Contenido y Propiedad Intelectual**

Como menciona su propuesta de valor, KITE ofrece a las organizaciones del tercer sector herramientas, enfoques y metodologías de innovación diseñadas específicamente para abordar las características particulares del sector en este rubro. En este sentido, se cuenta con recursos metodológicos de diseño propio que facilita la creación e implementación de ecosistemas de innovación en el tercer sector.

### **Marca y Reputación**

Empresas como KITE no solo dependen de un producto o servicio de calidad, dependen también de la reputación de su marca por las características de su target. En este sentido, la plataforma no solo se posiciona como uno de los máximos referentes de innovación especializada para el tercer sector por la calidad de sus productos y la especialización de ellos, sino que también cuenta con una reputación sólida en el abordaje y entendimiento de los desafíos globales con un enfoque humano, inclusivo y localizado.

#### ***5.1.8 Socios Clave***

La creación de sinergias es de vital importancia para que KITE crezca de manera sostenible, alineado a los esfuerzos y prioridades globales entorno a el abordaje de los desafíos sociales y humanitarios.

### **Donantes y Agencias Internacionales**

La sostenibilidad del sector humanitario, social y de desarrollo está respaldado principalmente por el financiamiento de organizaciones gubernamentales y organismos multilaterales. Según datos de Development Initiatives el financiamiento para el sector durante el 2023 (dato más actual a la fecha) fue de 43.4 billones dólares americanos a nivel global, de los cuales 36.1 billones corresponde al financiamiento de gobiernos y organismos multilaterales, mientras que 7.3 billones proceden del sector privado (Rieger et al., 2024). Esto convierte a estos actores en socios de alta importancia para impulsar el uso de KITE por parte de organizaciones del tercer sector locales, además de presentarse opciones para acceder a recursos.

### **Hubs de Innovación y Aceleradoras**

Si bien es cierto, no existe un ecosistema de innovación orientado a las organizaciones del tercer sector resulta indispensable generar vínculos con los actores del ecosistema de innovación en general. Estas relaciones permiten a KITE acceder a redes de emprendedores y recursos, y al mismo tiempo formar parte de un entorno que le permite ofrecer soporte adicional a las organizaciones a través de sus aliados además que le permite ampliar su campo de visión entorno al ecosistema de innovación.

### **Instituciones Educativas y Tanques de Ideas**

KITE al depender del diseño de herramientas y materiales de innovación basados en las características particulares de las organizaciones del tercer sector necesita obligatoriamente respaldarse en instituciones que puedan dar aval o soporte académico a sus propuestas metodológicas.

Adicionalmente, estas relaciones permiten explorar nuevas ofertas de servicios.

### **Entidades Gubernamentales**

Considerando que el Ecuador no cuenta con políticas públicas de innovación orientadas al fortalecimiento del tercer sector, las relaciones con entidades gubernamentales se vuelven cruciales para visibilizar la importancia y necesidad de incluir este sector dentro de las normas y apoyar el

desarrollo de políticas públicas que impulsen la innovación para las organizaciones humanitarias, sociales y de desarrollo, incluyendo aquellas que tienen una base de voluntariado.

### **Actores Comunitarios y Asociaciones**

Dadas las características de las acciones que llevan adelante las organizaciones del tercer sector, el involucramiento de las comunidades y las relaciones con ellas tiene un nivel de importancia alto, especialmente ahora que la tendencia de innovación en el sector es la innovación localizada. La incorporación de las visiones, experiencias y necesidades de las comunidades en el proceso aseguran que la oferta de servicios de KITE garantice que los ecosistemas de innovación promovidos estén orientados al empoderamiento comunitario.

### **Empresas Tecnológicas y Especialistas en IA**

Este socio clave es importante porque una adecuada relación con ellos nos permite garantizar la operatividad de la plataforma y la mejora continua de la oferta de herramientas, principalmente el autodiagnóstico a través de IA que da inicio a todo el proceso.

#### ***5.1.9 Estructura de Costos***

El uso eficiente y efectivo de los recursos disponibles es clave para maximizar las ganancias sin comprometer la calidad de los servicios, y mantener una oferta de calidad.

### **Desarrollo y Mantenimiento de la Plataforma**

La mayor parte de la inversión inicial y los costos se destinan al desarrollo y mantenimiento de la plataforma web, con un énfasis principal en la inteligencia artificial para autodiagnóstico y generación de recomendaciones para iniciar su viaje de innovación. Además, se incluyen costos de servidores, experiencia de usuario y sobre todo ciber-seguridad por la sensibilidad de los datos que se maneja.

### **Marketing y Adquisición de Clientes**

Este rubro incluye costos relacionados con el posicionamiento de la marca KITE como un aliado para la innovación en el tercer sector, adicionalmente se contempla inversión en relaciones públicas,

organización de eventos y marketing digital. Estos costos son clave para afianzar el nuevo mercado que la plataforma busca consolidar.

### **Personal y Salarios**

Estos costos incluyen los salarios para el equipo fundador que son los expertos en innovación humanitaria y social, incluyendo los beneficios de ley. También incluye los pagos a desarrolladores, a proveedores de servicios contables y administrativos complementarios, y los rubros para los mentores a quienes se les pagará un valor por hora de mentoría. Adicionalmente, se incluye rubros para la capacitación del equipo.

### **Diseño y Actualización de Contenidos**

Estos son rubros destinados a la investigación, experimentación, diseño y materialización de herramientas o metodologías basadas en las nuevas tendencias y enfoques de innovación, así como en los cambios en la naturaleza de los desafíos globales y las dinámicas de las organizaciones del tercer sector.

### **Alianzas y Colaboraciones**

KITE destina rubros pequeños para el desarrollo de programas piloto o experimentos conjuntos con aliados. Esto es particularmente importante por la necesidad de estrechar lazos con otros miembros del ecosistema, además de permitir explorar otras oportunidades de negocios.

### **Gastos Generales y Contingencias**

Este rubro incluye pagos por infraestructura, licencias, suscripciones y equipos. Además de destinarse un rubro a modo de reserva para casos de emergencia o para usarse en experimentos para mejorar la oferta de servicios.

## **5.2 PRODUCTO MÍNIMO VIABLE**

El posicionamiento de KITE y su penetración en el mercado depende en gran medida de la primera impresión que la herramienta genere en el público objetivo, buscando de mostrar lo más rápido

posible el valor y los beneficios para las organizaciones del tercer sector. En este sentido, si bien es cierto el PMV de KITE tiene las características mínimas indispensables para lanzarse al mercado, estas características garantizan el cumplimiento de su promesa de valor. La introducción del PMV de KITE permite lograr:

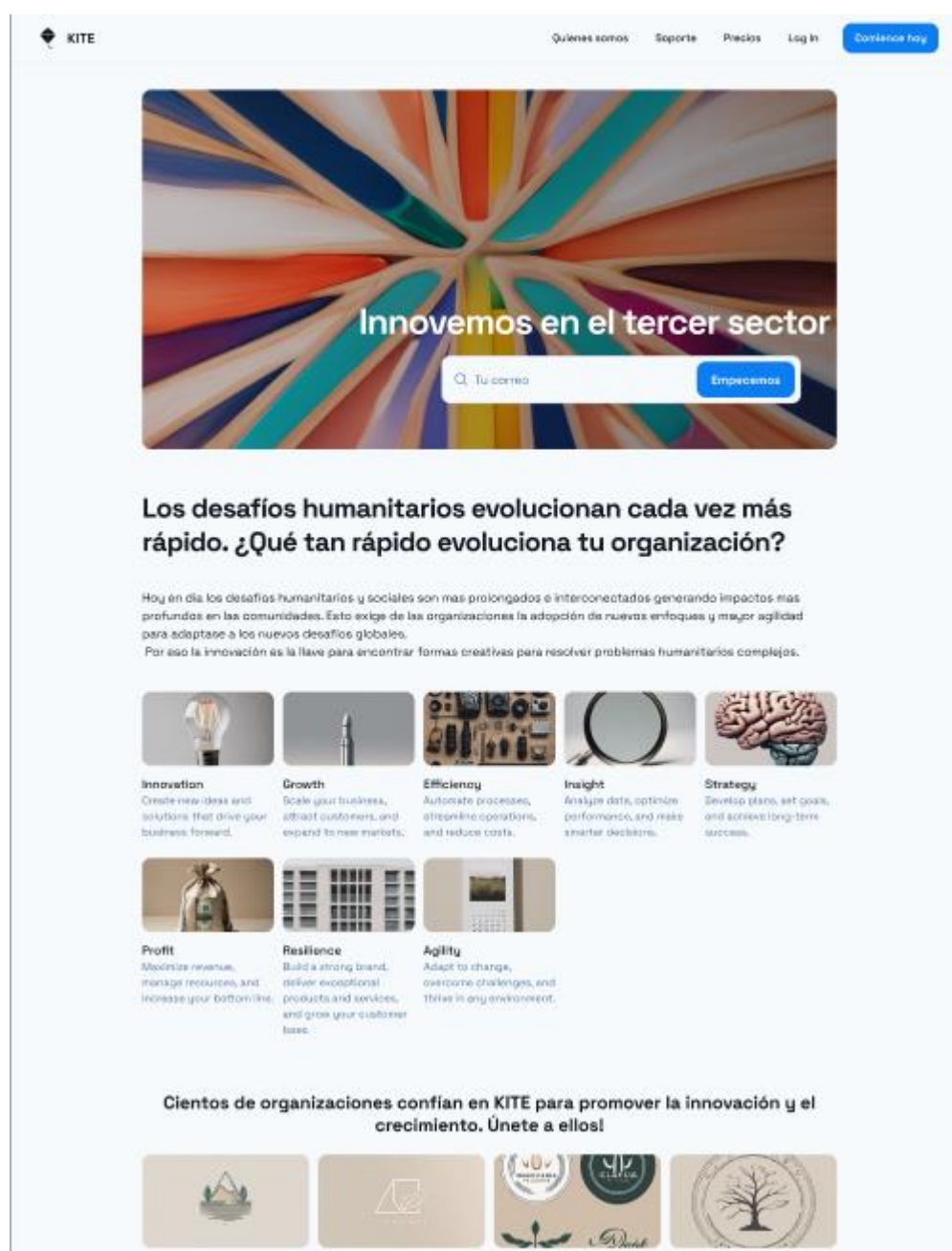
- **Comprobación de la hipótesis:** en esta primera etapa de la introducción del KITE al mercado, se busca determinar si el enfoque planteado solventa de manera efectiva los problemas y necesidades de las organizaciones del tercer sector en términos de innovación.
- **Recopilación de retroalimentación:** se busca una obtención constante de datos para identificar debilidades de la herramienta y generar mejoras lo más pronto posible.
- **Demostración de la propuesta de valor:** el PMV permite mostrar a las organizaciones del tercer sector como su incorporación puede acelerar la implementación de ecosistemas de innovación a pesar de las barreras existentes.
- **Optimización de recursos:** Al materializar únicamente las características más esenciales de KITE se reducen costos y se mitigan riesgos asociados al desarrollo de todas las funcionalidades.

Con lo antes expuesto, el desarrollo del PMV de KITE constituye un paso estratégico clave para su introducción al mercado que permite generar una base inicial de clientes mientras se ajusta la propuesta de valor en el proceso para de esta manera impulsar el crecimiento y la escalabilidad de KITE.



Figura 6

Landing page plataforma KITE



*Nota.* Elaboración propia

### 5.2.1 Funcionalidades Clave del PMV

A continuación, se describen las funcionalidades básicas que se incluirán en el PMV con el que KITE ingresará en el mercado.

### **Autoevaluación Asistida por IA para Determinar el Estado de Innovación**

El proceso de diseño del ecosistema de innovación inicia con la aplicación de un cuestionario de autodiagnóstico que utiliza inteligencia artificial para procesar la información ingresada por las organizaciones del tercer sector. La inteligencia artificial analiza la información y genera inmediatamente un reporte que identifica las principales fortalezas y debilidades de la organización en términos de innovación, resaltando principalmente los elementos que impiden o limitan el desarrollo de la innovación. Además, identifica las oportunidades que se presentan en la actual dinámica de las organizaciones para utilizarlas como catapultas para acelerar el proceso de adopción de prácticas y enfoques de innovación. El cuestionario para el PMV de KITE utiliza como base el cuestionario de autoevaluación del Hexágono de Innovación Pública (Modelo HIP) desarrollado por Raúl Oliván Cortés como parte del informe Instituciones que Aprenden de la Secretaría General Iberoamericana. Este modelo enfoca su análisis del estado de la innovación en seis elementos a los que llama vectores, por lo que la evaluación mide que tan abiertos son (vector OPEN), que tan transversales son sus dinámicas de trabajo (vector TRANS), que tan ágiles son (vector FAST), que tanto prototipan (vector PROTO), que tan colaborativos son (vector CO) y su transformación digital (vector TEC) (Oliván Cortés, 2020). El análisis que hace la IA de estos vectores más el análisis de las características particulares de las organizaciones del tercer sector permite obtener un reporte integral que facilita que las organizaciones comprendan su estado de desarrollo de innovación de manera más ágil y clara.

**Figura 7**

*Página de autoevaluación plataforma KITE*



*Nota.* Elaboración propia

### **Hoja de Ruta Personalizada**

El proceso de diseño del ecosistema de innovación continua con el desarrollo de una hoja de ruta personalizada basada en el estado de innovación de cada organización. La inteligencia artificial de KITE utiliza el resultado de la autoevaluación para elaborar un plan que incluye recomendaciones concretas en el orden de prioridad que la organización debe atender, estas recomendaciones incluyen los bloques de construcción que la organización deberá usar para desarrollar e implementar su ecosistema local de innovación. Para la elaboración de esta hoja de ruta la inteligencia artificial tomara en cuenta factores como el tamaño de la organización, áreas en las que se enfoca y recursos con los que cuenta, esto le permite mejorar aún más el nivel de personalización de las recomendaciones.

**Figura 8**

*Página de hoja ruta plataforma KITE*



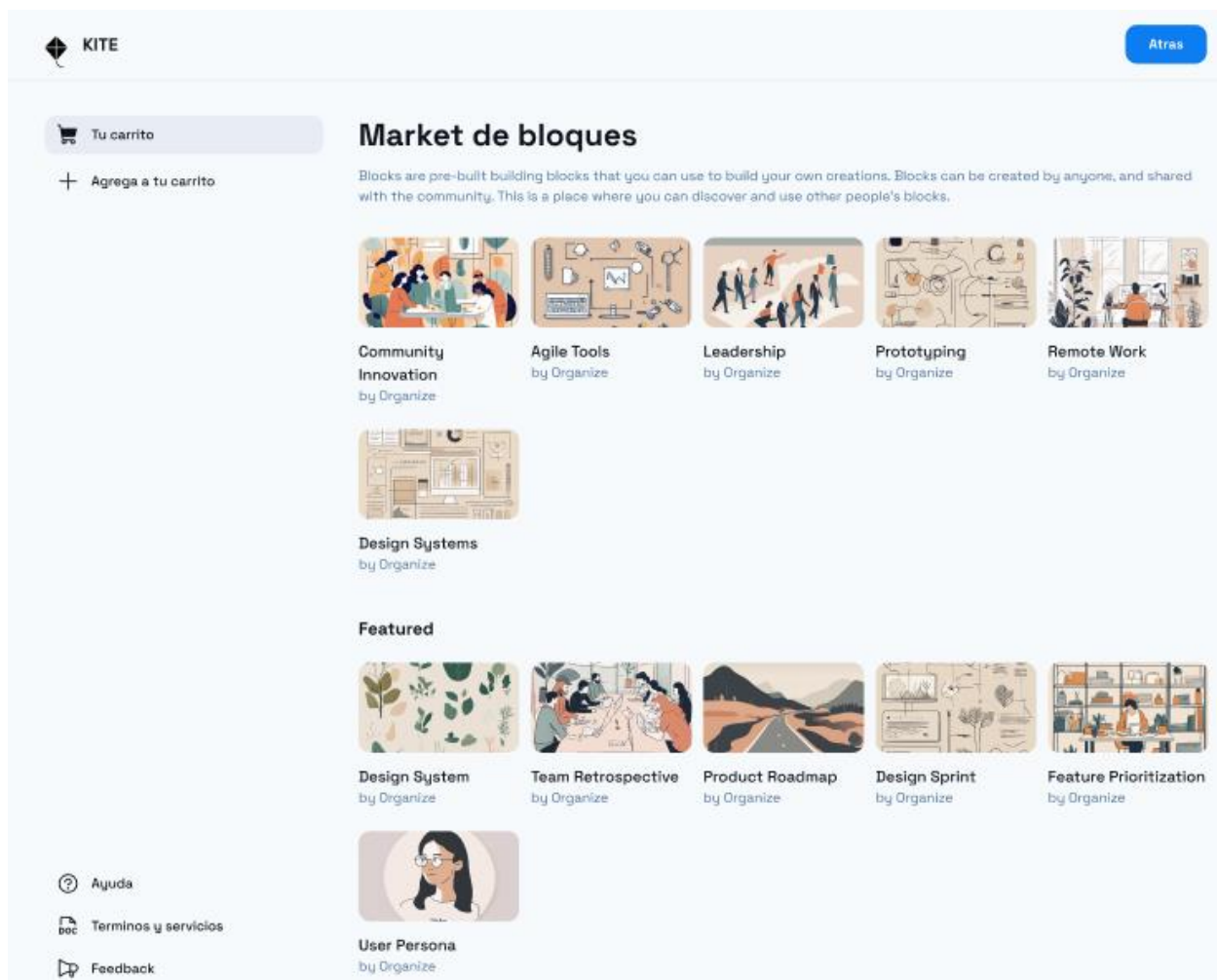
*Nota.* Elaboración propia

### **Acceso a Bloques de Construcción**

El proceso continua con las organizaciones implementando la hoja de ruta recomendada por la inteligencia artificial. El PMV cuenta inicialmente con bloques de construcción relacionados con los elementos esenciales para desarrollar un ecosistema de innovación, y elementos de prospección estratégica. En versiones posteriores se incluirán bloques de construcción relacionados con transformación digital, gobernanza anticipatoria, liderazgo transformativo. Cada bloque de construcción cuenta con guías de aplicación y herramientas prácticas para la implementación autoguiada de los elementos del ecosistema. De esta manera el PMV respeta el enfoque de bloques de construcción modulares y adaptables que otorgan flexibilidad a las organizaciones del tercer sector para que construyan su ecosistema de innovación a su propio ritmo dependiendo de sus recursos disponibles, honrando de esta manera la promesa de valor de KITE.

**Figura 9**

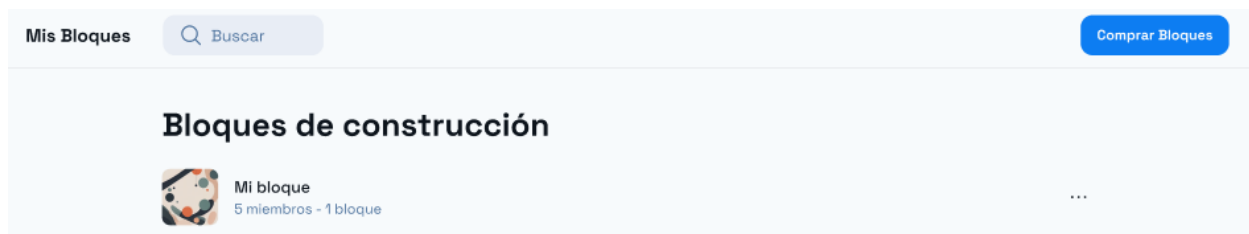
*Página de catálogo de bloques de construcción plataforma KITE*



*Nota. Elaboración propia*

**Figura 10**

*Página mi biblioteca de bloques de construcción plataforma KITE*



*Nota. Elaboración propia*

### **Interfaz Intuitiva y Multilingüe**

El PMV de KITE le da mucho énfasis al desarrollo de una interfaz que permita que cualquier persona, independientemente de su nivel de manejo de la tecnología, pueda utilizar la plataforma de manera eficiente sin tener que enfrentarse a procesos complicados innecesarios. El diseño de la plataforma prioriza la simplicidad y claridad lo que facilita el manejo y navegación. Adicionalmente, dado la condición bilingüe del equipo central, la plataforma estará disponible en español e inglés, apuntando a que KITE pueda ser usada por un mercado más amplio.

### **Integración de Métodos de Pago**

Al tener un modelo de suscripción y pague por lo que consume, es importante la incorporación de una pasarela de pagos que ofrezca seguridad a los consumidores. Por tanto, la pasarela de pago se integrará directamente a la plataforma de tal manera que los clientes no deberán abandonarla para realizar su pago. El proceso será simple sin comprometer la seguridad de los datos de los clientes para facilitar futuras transacciones y que así los clientes tengan una transición adecuada de los servicios freemium a los servicios premium.

**Figura 11***Página carrito de compra plataforma KITE*

| Carrito de compras                                                                                                                                              |         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Step 3/3                                                                                                                                                        |         |
| <b>Asegurémonos de que todo se vea bien.</b>                                                                                                                    |         |
| 2 PixelCraft canvas editors<br>\$15.00 x 2 editors x 1 month                                                                                                    | \$30.00 |
| 1 PixelCraft doc editor<br>\$15.00 x 2 editors x 1 month                                                                                                        | \$5.00  |
| Subtotal                                                                                                                                                        | \$35.00 |
| Sales tax<br>CA 0%                                                                                                                                              | \$0.00  |
| Total due today                                                                                                                                                 | \$35.00 |
| <a href="#">Completar compra</a>                                                                                                                                |         |
| Tu suscripción se renovará automáticamente cada año para la suscripción anual y cada mes para cualquier editor adicional agregado al equipo. Cancelar es fácil. |         |
| Al actualizar, aceptas nuestros <a href="#">Términos de Servicio</a> .                                                                                          |         |

*Nota.* Elaboración propia**Canales de Soporte**

Lo que se buscan con el PMV, aparte de empezar la incursión de KITE en el mercado, es ganar early adopters dispuestos a brindar retroalimentación sobre su experiencia utilizando la plataforma, para identificar problemas y capturar recomendaciones de mejora. Además, el mismo canal de retroalimentación servirá para ofrecer soporte a los clientes vía correo electrónico y chat en línea. Esto permitirá que las organizaciones se sientan tomadas en cuenta en el proceso de mejora de la plataforma y al mismo tiempo que KITE se toma en serio sus requerimientos y dificultades con la plataforma.

### **5.2.2 Construcción del PMV**

Para el desarrollo del PMV se llevará a cabo un proceso colaborativo de co-diseño enfocado en la agilidad del proceso sin comprometer la calidad de la plataforma para satisfacer las expectativas de las organizaciones del tercer sector. A continuación, se detalla el equipo involucrado, la tecnología a usarse y el proceso de desarrollo.

#### **Equipo de Trabajo**

##### ***Equipo de contenido***

- Son las personas detrás de todo el proyecto, expertos en innovación social y humanitaria con experiencia de trabajo en la Federación Internacional de la Cruz Roja. Este equipo aporta su experiencia en el ámbito humanitario, social y de desarrollo para el diseño de los contenidos de los bloques de construcción de la plataforma y los recursos educativos que lo integran. Su tarea es clave, ya que deben asegurarse de que los contenidos sean relevantes, actualizados y alienados a prácticas internacionales de innovación social y humanitaria.

##### ***Equipo de desarrollo***

Este es el equipo encargado del desarrollo del PMV de KITE, son proveedores externos con experiencia en la construcción de plataformas de calidad de bajo costo. El equipo incluye:

- **Desarrolladores front-end y back-end:** Se encargan del desarrollo de la interfaz y el código para el funcionamiento de la plataforma.
- **Experto de IA:** Se encarga de la integración del modelo de IA en la plataforma, además de su programación y entrenamiento.
- **Diseñadores UX/UI:** Trabajan en conjunto con los expertos en innovación para diseñar una interfaz amigable e intuitiva para los usuarios.



## **Tecnología y Herramientas**

La tecnología que usará KITE buscará garantizar ofrecer una experiencia de usuario de calidad intentando mantener costos bajos mientras se gana un mayor posicionamiento de mercado. La tecnología propuesta es la siguiente:

### ***Desarrollo Web***

- **Front-end:** El framework que se usara para este proyecto es React por su capacidad para crear interfaces de usuario dinámicas. Además, al ser de código abierto reduce sustancialmente los costos, ahorra tiempo de desarrollo y facilita su uso.
- **Back-end:** El marco de trabajo que se utilizará para el desarrollo de KITE es Django que usa el lenguaje de programación Python ya que al ser de código abierto y gratuito reduce costos sustancialmente y reduce tiempo de desarrollo.

### ***Inteligencia Artificial***

1. **ChatGPT 4o:** El PMV de KITE utilizará el modelo de inteligencia artificial ChatGPT4o de Open AI para la evaluación del estado de la innovación de la organización y la posterior recomendación de su hoja de ruta. Este modelo se seleccionó por su capacidad de procesamiento y eficiencia computacional, además que el proveedor cuenta con un servicio que permite a KITE entrar a ChatGPT para la tarea específica para la que se está adquiriendo con datos facilitados por la empresa, además de tener un costo relativamente bajo de uso por usuario.

### ***Base de Datos***

2. **Amazon Dinamo DB:** Para el almacenamiento de los datos se utilizará el sistema Dinamo DB que es un sistema que brinda mucha seguridad a la vez que permite su personalización. Este sistema es útil por la garantía que ofrece para cuidar la coherencia de los datos.

### **Almacenamiento en la Nube**

**3. Amazon Web Services:** El servicio de almacenamiento de datos que usará KITE es Amazon Web Services, se escogió esta plataforma por su especialización en plataformas que trabajan con inteligencia artificial y aprendizaje automático. Además, esta plataforma cumple con estándares y normativas internacionales de seguridad en el manejo de la información. Otra ventaja es que AWS ofrece paquetes que incluyen todas las herramientas necesarias para poner en línea una plataforma de las características de KITE facilitando que se puedan agregar herramientas dependiendo de como vaya creciendo la plataforma.

### **Etapas del Proceso de Desarrollo del PMV**

El desarrollo de KITE se basa en la aplicación la metodología SCRUM para agilizar el proceso de desarrollo y generar una interacción dinámica entre los desarrolladores y el equipo gestor principal, además que en ciertas etapas del proceso se involucra a organizaciones clave para garantizar que el producto final satisface las necesidades reales de las organizaciones.

**Tabla 2**

*Cronograma proceso de desarrollo PMV KITE*

| <b>Etapas</b>                   | <b>M1</b> | <b>M2</b> | <b>M3</b> | <b>M4</b> | <b>M5</b> | <b>M6</b> |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Planificación                   | X         |           |           |           |           |           |
| Diseño y prototipado            | X         |           |           |           |           |           |
| Desarrollo                      |           | X         | X         | X         | X         |           |
| Pruebas y refinamiento          |           |           |           |           | X         | X         |
| Preparación para el lanzamiento |           |           |           |           | X         | X         |
| Lanzamiento PMV KITE            |           |           |           |           |           | X         |

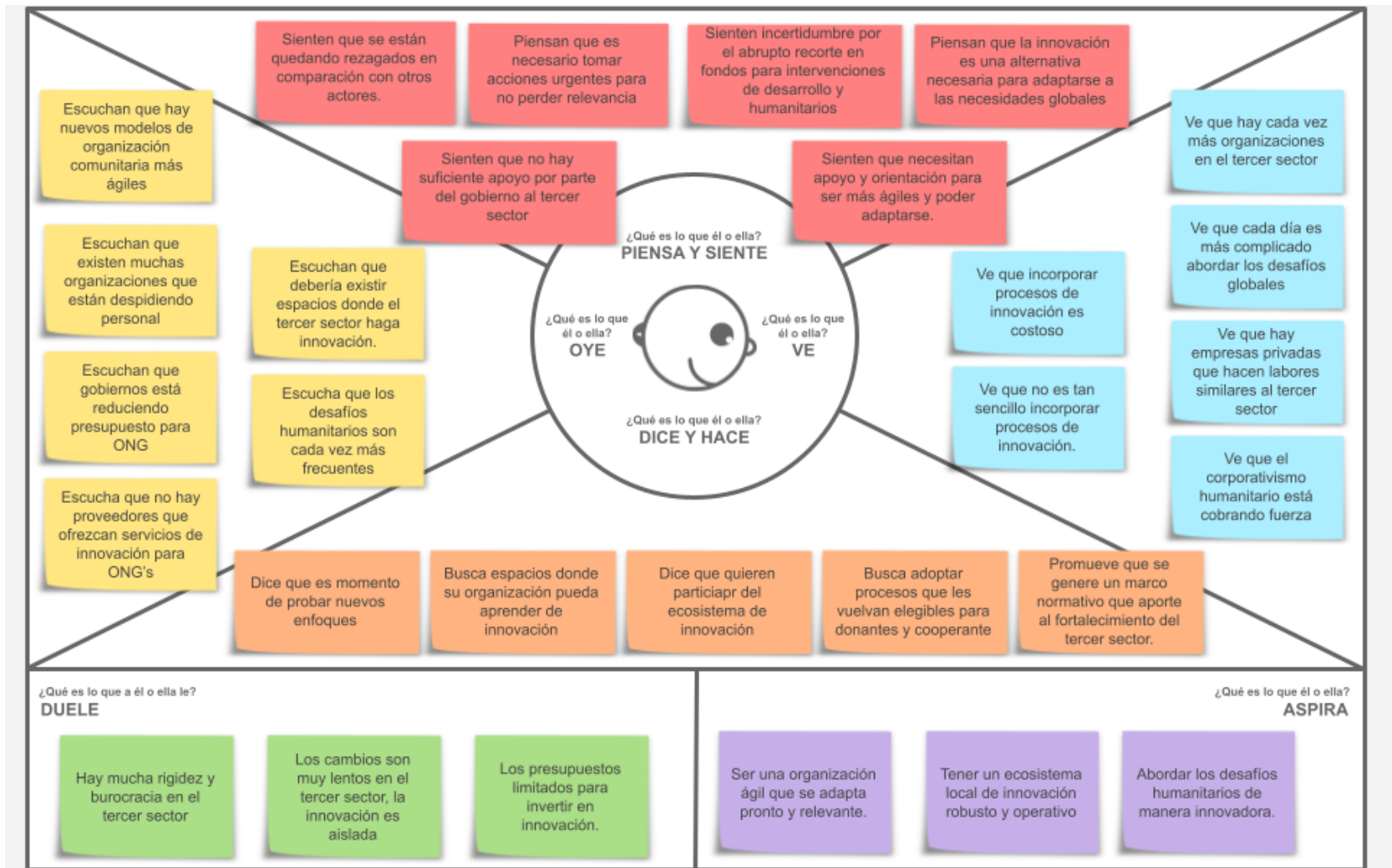
*Nota.* Elaboración propia

***Etapas 1: Planificación***

En esta etapa el equipo gestor de KITE establece los objetivos, alcance y características prioritarias del PMV. En este punto resulta clave analizar la información recolectada durante las conversaciones y exploración inicial realizada con las organizaciones del tercer sector para entender de manera profunda y objetiva los problemas que enfrentan, y a partir de aquí priorizar las necesidades y desafíos que se van a priorizar. Además, se establece en cronograma y presupuesto para el desarrollo.

Figura 12

Mapa de empatía KITE



Nota. Elaboración propia

## ***Etapas 2: Diseño y Prototipado***

El equipo de desarrollo con base en las directrices dadas por el equipo gestor de KITE inicia con el diseño de wireframes y mockups para tener una visión inicial de como luciría la plataforma y entender la lógica del flujo que debe seguir la programación de la plataforma. En este punto, los desarrolladores establecen la arquitectura tecnológica que se utilizará, definiendo las herramientas tecnológicas que formarán parte del proceso. Estos prototipos se testean con un grupo pequeño de técnicos de las organizaciones del tercer sector.

## ***Etapas 3: Desarrollo***

Los desarrolladores organizan sprints cortos, enfocados en priorizar las características esenciales de KITE. En este punto se establecen prácticas de integración continua para combinar el código que se desarrolla en cada sprint para reducir al máximo errores o detectarlos de manera anticipada. El éxito de esta etapa depende en gran medida de la interacción dinámica y abierta entre los desarrolladores y gestores de KITE.

### **1. Diseño de la interfaz**

El equipo de UX/UI inicia con el desarrollo de la interfaz y la escritura de código basados en los wireframes y mockups desarrollados al inicio del proceso. Se realizan testeos preliminares para determinar la aceptación del diseño por los potenciales usuarios.

### **2. Integración de la Herramienta de Evaluación Asistida por IA**

El equipo de desarrollo a cargo de la personalización del modelo de inteligencia artificial prepara el código que utilizará el modelo IA para el aprendizaje a partir de la información compartida por las organizaciones del tercer sector. En este punto se desarrolla el cuestionario para la autoevaluación, se entrena el modelo de inteligencia artificial y se integra el Front-end.

### **3. Generación de la Hoja de Ruta**

El equipo de desarrollo prepara el algoritmo que utilizará la IA para analizar los resultados de la autoevaluación y generar las recomendaciones de uso de los bloques de construcción disponibles en KITE.

### **4. Integración de los Bloques de construcción**

El equipo gestor de KITE desarrolla los bloques de construcción dividiendo en varios pedazos los elementos esenciales para el desarrollo de ecosistemas de innovación y los recursos educativos derivados. Los desarrolladores utilizan esta información para incluirlo en la lógica de la plataforma y el entrenamiento de la inteligencia artificial.

### **5. Integración de los Métodos de Pago**

El equipo de desarrollo incorpora en la plataforma la pasarela de pago que se utilizará, inicialmente se aceptarán pagos a través de PayPhone, sin embargo de acuerdo al nivel de crecimiento de consumidores más adelante se incorporará PayPal, especialmente para organizaciones de fuera de Ecuador.

### **6. Integración de Soporte y Retroalimentación**

Los desarrolladores integran en la plataforma el mecanismo de chat en tiempo real directo en la plataforma que se conecta directamente con WhatsApp Business. Además, se incorpora encuestas de satisfacción del cliente que los usuarios pueden llenar una vez adquiridos sus bloques de construcción. También, para visitantes casuales, se incluye un apartado de preguntas frecuentes.

### ***Etapas 4: Pruebas y Refinamiento***

En esta etapa se realizan pruebas para validar el funcionamiento. Inicialmente se realizan pruebas internamente para verificar el rendimiento de la plataforma y realizar ajustes finales antes de las pruebas por parte de las organizaciones del tercer sector. En la prueba final participan un grupo selecto de organizaciones quienes tienen acceso total a la plataforma para recolectar información de la

funcionalidad, usabilidad y rendimiento de la plataforma. Con la retroalimentación recibida se hace los ajustes y mejoras necesarios previo al lanzamiento oficial de KITE.

#### ***Etapa 5: Preparación para el Lanzamiento***

Una vez finalizado el proceso de desarrollo, se prepara toda la documentación necesaria para facilitar la adopción de la plataforma en el mercado. En esta etapa se establece los protocolos de acción sobre las inquietudes y requerimientos de los clientes, además se preparan las estrategias a ejecutarse para lanzar la plataforma y posicionar KITE en la mente de los consumidores.

#### ***Etapa 6: Lanzamiento del PMV de KITE***

En esta etapa se despliega la plataforma en el entorno de producción y se pone disponible para el uso de las organizaciones del tercer sector. Se establecen mecanismos de monitoreo continuo para entender cómo funciona la interacción de los usuarios con la plataforma.

KITE es una alternativa innovadora para ayudar a las organizaciones del tercer sector a sortear los desafíos inherentes al impulso de ecosistemas o esfuerzos de innovación locales. Con esta propuesta de negocio se apoya la democratización del acceso a la innovación y las oportunidades que vienen con ella, además que se “domestica” a la innovación desmontando ideas preconcebidas entorno a quienes y donde se puede desarrollar innovación. A través de esta combinación de tecnología, mentoría y una comunidad colaborativa se abordan los retos a los que se enfrentan las organizaciones del tercer sector empoderándolas para que maximicen el impacto de sus acciones de desarrollo y humanitarias. El impulso de KITE a través de la introducción al mercado de su producto mínimo viable brinda la posibilidad de aprender sobre la marcha mientras se promueve el posicionamiento de la marca y se ganan los primeros clientes.

## **CAPITULO VI. PERFIL DE LA EMPRESA, PLAN DE MARKETING Y ESTUDIO FINANCIERO**

### **6.1 PERFIL DE LA EMPRESA**

#### ***6.1.1 Antecedentes***

KITE nació del trabajo conjunto de un pequeño grupo de profesionales que, durante años, colaboraron con diversas organizaciones sociales y humanitarias en diferentes partes del mundo. En esa travesía, observaron cómo, pese al valioso conocimiento de las comunidades y el fuerte compromiso de las organizaciones, la falta de enfoques innovadores y acceso a herramientas tecnológicas obstaculizaba el crecimiento y la capacidad de respuesta ante desafío humanitarios y sociales cada vez más complejos, interconectados y prolongados. El contacto directo con las comunidades y organizaciones locales en proyectos humanitarios y de desarrollo en diferentes países ayudaron a los fundadores a experimentar de primera mano la necesidad urgente de “domesticar la innovación”, es decir, transformarla de un proceso que se percibe como inaccesible en una práctica cotidiana y asequible para organizaciones que no cuentan con suficientes recursos o experiencia previa.

Producto de esta vivencia, los fundadores de KITE buscaron democratizar el acceso a metodologías ágiles y soluciones creativas, diseñando una plataforma que permita a las organizaciones del tercer sector aprender, experimentar y, sobre todo, integrar la innovación de manera natural en sus operaciones diarias. La intención fue alejarse de la idea de que la innovación requiere equipos técnicos avanzados o grandes sumas de dinero, demostrando que, con los enfoques adecuados y un acompañamiento personalizado, cualquier organización puede fortalecerse y adaptarse a las cambiantes necesidades de las comunidades con las que trabajan. Así, KITE surge como la síntesis de experiencia de campo, aspiraciones de transformación y el deseo firme de reducir las barreras de entrada a la innovación, convirtiéndola en



### **6.1.2 Misión, Visión y Manifiesto**

#### **Misión**

Acercar la innovación a las organizaciones del tercer sector poniendo a su alcance herramientas, enfoques y metodologías que les ayuden a crear entornos donde la innovación prospera y les permite adaptarse de manera adecuada a las dinámicas del mundo moderno.

#### **Visión**

KITE es reconocido como el principal aliado de innovación de las organizaciones del tercer sector que buscan resolver problemas sociales y humanitarios complejos de formas más creativas.

#### **Manifiesto**

En KITE creemos que las organizaciones del tercer sector, al igual que una cometa, pueden llegar tan lejos como se les permita, elevándose más allá de la rigidez y el tradicionalismo, y explorando horizontes que solo es posible explorar cuando nos arriesgamos a abrir la mente a nuevas ideas y conocimientos.

**1. Libertad para Crear y Creer:** No nos conformamos con el status quo, buscamos siempre que las organizaciones del tercer sector abracen la belleza de la creatividad cuestionando constantemente las practicas tradicionales e invitándolas a creer que es posible construir un mundo más justo y equitativo.

**2. Evolución y Adaptabilidad:** Sabemos que vivimos un mundo cada vez más complejo que reta constantemente nuestro entendimiento de él, por eso estamos en constante evolución entendiendo las nuevas dinámicas, desafíos y oportunidades para encontrar la forma de siempre adaptarnos.

**3. Personas y Comunidades:** Confiamos en el poder transformador de la voluntad humana y creemos firmemente que la única manera de lograr cambios profundos es escuchando las realidades de las personas y comunidades empoderándolas para que puedan afrontar sus desafíos de forma más humana y digna.

**4. Tecnología como Aliada:** Entendemos que vivimos en un mundo donde la tecnología es parte de todos los aspectos de nuestra vida y por eso buscamos entenderla para aprovechar todo su potencial reduciendo los riesgos y convertirla en nuestra principal aliada en la cruzada contra los desafíos humanitarios y sociales.

**5. Redes y Cooperación:** Sabemos que nada es imposible si actuamos juntos, creamos conexiones profundas y duraderas con aliados de todos los sectores que nos permite abordar los nuevos desafíos globales de forma más integral.

Nos comprometemos a sacar la innovación de los laboratorios y acercarlo a las comunidades a través de las organizaciones del tercer sector, porque creemos que la innovación tiene un poder transformador que debe ser democratizado y domesticado.

#### ***6.1.3 Actividades, productos y servicios***

La empresa se dedica al desarrollo y operación de KITE, una plataforma digital enfocada en la promoción de ecosistemas de innovación para el tercer sector en Ecuador. Bajo la marca KITE, se ofrecen productos y servicios que incluyen:

- **Bloques de Construcción de Innovación:** Módulos autoguiados y personalizables que permiten a las organizaciones incorporar, paso a paso, enfoques, entornos y metodologías de innovación para el desarrollo de Ecosistemas de Innovación para las organizaciones.
- **Diagnóstico Asistido por IA:** Herramienta que avalúa el estado de la innovación de cada organización, generando recomendaciones concretas para el impulso de ecosistemas locales de innovación.
- **Desarrollo de Capacidades:** Procesos formativos dirigidos a líderes y equipos técnicos, con énfasis en metodologías ágiles y adopción de nuevas tecnologías para el entendimiento de los ecosistemas de innovación y posterior impulso e implementación.

- **Mentorías Especializadas:** Acompañamiento puntual para resolver dudas específicas sobre la implementación de los bloques de construcción de innovación y para acompañar el diseño e implementación de ecosistemas de innovación social y humanitarios.

#### ***6.1.4 Ubicación de la sede y forma jurídica***

La empresa está ubicada en la ciudad de Quito, al ser una empresa de reciente formación funciona desde las instalaciones del Coworking Impaqto donde se desarrollan las actividades estratégicas, de desarrollo y soporte. A pesar de esto y dado que KITE es una plataforma puede operar en todo el territorio ecuatoriano donde exista una conexión a internet, esta misma característica es la que eventualmente permitirá que KITE pueda ser usada en otros países de la región.

El modelo societario es una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) que permite que KITE actúe como una empresa en todo el sentido de la palabra pero que al mismo tiempo brinda flexibilidad y protección a los socios. Este modelo societario podría cambiar en el futuro dependiendo de la evolución de la empresa.

#### ***6.1.5 Tamaño de la organización e información sobre empleados y otros trabajadores***

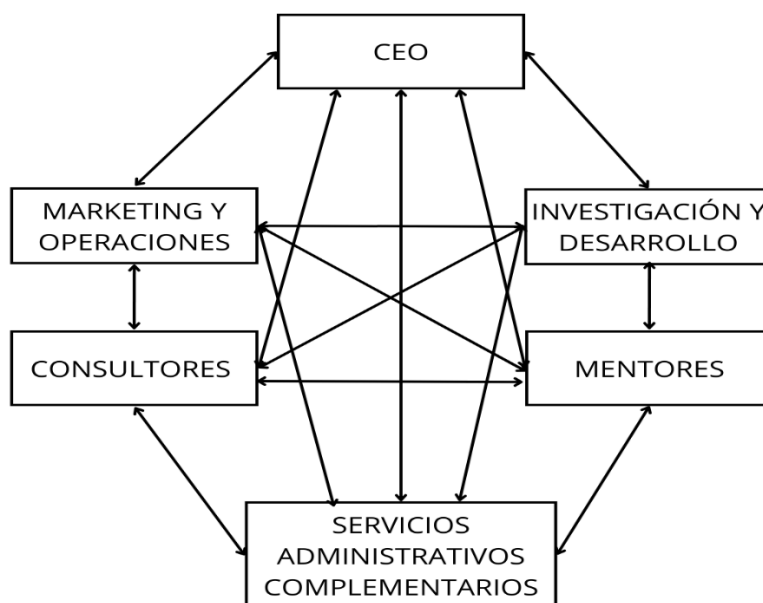
KITE está integrada por un equipo de tres expertos en innovación social y humanitaria con experiencia en roles globales, que se encargan de las actividades operativas cotidianas, así como de actividades administrativas básicas de la empresa. Además, se cuenta con los servicios de proveedores externos para la parte contable/tributaria y el desarrollo de software. También, dependiendo de los servicios que se estén ofreciendo y el volumen de los mismos, se puede contar con consultores temporales que brindan sus servicios en tareas o proyectos puntuales, permitiendo que KITE amplíe el alcance de sus servicios.

Este modelo de organización que es muy flexible variará en función de la demanda que tenga la plataforma, lo que implica que se puede sumar talento humano al equipo. Este equipo también participa activamente en actividades y eventos del ecosistema global de innovación para generar alianzas y

adquirir nuevos conocimientos, garantizando que el talento humano este al día con las nuevas tendencias y enfoques.

#### **6.1.6. Organigrama de la Empresa**

Fiel a la cultura de innovación que promueve KITE, la estructura planteada para la empresa tiene un enfoque horizontal y en red. Este modelo se fundamenta en el hecho de que en las últimas décadas las organizaciones han venido experimentando una serie de cambios derivados de las nuevas dinámicas sociales, cambios generacionales, nuevos paradigmas políticos y económicos que ponen en jaque a las organizaciones tradicionalmente jerárquicas y verticales que, por la dinámica de estos enfoques organizacionales, corren el riesgo de ser lentas, poco eficientes y rígidas lo que evidentemente las puede colocar en una posición de desventaja frente a otras empresas, por tanto la estructura organizacional en red se presenta como una alternativa que permite tener mayor flexibilidad, lograr mayor capacidad de adaptación y aprendizaje, ser más ágiles y permitir el establecimiento de un entorno más innovador (Louffat Olivares, 2003). Partiendo de esto, el modelo en red que usa KITE es el planteado por Adriano Freire que contempla una estructura organizacional en red donde todas las áreas de la organización están interconectadas generando un modelo descentralizado más dinámico donde se busca mayor flexibilidad, agilidad y eficiencia mejorando la comunicación y la interacción entre las áreas de la empresa actuando como equipos cross-funcionales donde todos en cualquier momento pueden activar los procesos de la empresa logrando una interacción más horizontal entre las partes (Freire, 1997). La estructura es la siguiente:

**Figura 13***Estructura organizacional KITE**Nota.* Elaboración propia

Dado que la empresa está apenas iniciando, aun cuando en la estructura se muestran áreas separadas, durante el primer año los tres fundadores que son el equipo central se apoyarán activamente a todas las áreas especialmente en sus áreas de especialidad complementarias.

## 6.2. PLAN DE MARKETING

KITE ingresa al mercado ecuatoriano con un producto diseñado a partir del entendimiento profundo de las características particulares de las organizaciones del tercer sector. Sin embargo, no basta con tener un buen producto, es necesario establecer estrategias de mercado sólidas y adecuadas para penetrar en el mercado y posicionar a KITE como la principal referencia de innovación para las organizaciones del tercer sector. El plan de marketing que se presenta a continuación establece las estrategias para impulsar a KITE en el mercado.

### **6.2.1 Descripción y Tamaño del Mercado**

En el Ecuador, las Organizaciones No Gubernamentales han sido una parte relevante de los procesos de desarrollo del país durante los últimos cincuenta años, teniendo un crecimiento acelerado en la década de los 80's (Gortaire-Morejón et al., 2022). En este tiempo, su relevancia ha estado atada a las características de los gobiernos de turno teniendo mayor presencia durante gobiernos en los que la presencia del estado en las comunidades es limitada, y reduciendo su presencia durante gobiernos que brindaban mayor atención a las necesidades de las comunidades, sea como sea este tipo de organizaciones siempre han estado presentes; estas organizaciones desarrollan sus actividades en una muy variada cantidad de sectores que pueden incluir temas de salud, educación, desarrollo, salud mental, medios de vida, juventud, entre otras (Gortaire-Morejón et al., 2022).

Actualmente, las organizaciones para poder operar en el país deben registrarse en el Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales (SUIOS) que es manejado por el Ministerio de Gobierno del Ecuador. Según el SUIOS (2025), al momento de la elaboración del presente trabajo, en el Ecuador existen 74369 organizaciones registradas. Sin embargo, el tamaño de mercado que se considera para este trabajo incluye únicamente aquellas organizaciones que desarrollan operaciones con proyectos sociales, de desarrollo o humanitarios en cualquier ámbito como actividad principal, dicho esto el mercado para KITE es de 51654 organizaciones del tercer sector. Adicionalmente, dado que KITE está empezando su penetración en el mercado se priorizará la atención a organizaciones humanitarias de respuesta pequeñas y medianas que están distribuidas y tienen operaciones en todo el país con una presencia mayoritaria en las Provincias de Pichincha, Guayas y Azuay actuando principalmente en las zonas urbanas (SUIOS, 2025).

**Tabla 3***Mercado Objetivo de KITE*

| <b>Criterios</b>          | <b>Características</b>                                  |
|---------------------------|---------------------------------------------------------|
| Tamaño del mercado        | 51654 organizaciones                                    |
| Sector                    | Tercer Sector de Ecuador                                |
| Área de Especialidad      | Acción Humanitaria en respuesta a eventos adversos.     |
| Ubicación Geográfica      | Nivel nacional, especialmente Pichincha, Guayas, Azuay. |
| Tamaño de la Organización | Pequeñas y medianas.                                    |

*Nota. Elaboración propia*

Estas organizaciones dependen principalmente de recursos provenientes de organizaciones y empresas donantes del norte global, aportes gubernamentales, donaciones de empresas locales y recursos por actividades comerciales propias, siendo las donaciones internacionales la principal fuente de ingresos de este tipo de organizaciones (Rieger et al., 2024). Esto plantea un desafío importante porque a nivel global existen cada vez más organizaciones del tercer sector compitiendo por cada vez menos recursos, además que los donantes están incluyendo a la innovación y localización entre los criterios de elegibilidad para la entrega de recursos, lo que hace que la incorporación de enfoques de innovación en este mercado se vuelva una obligación (Gawel, 2024).

Según el Ministerio de Inclusión Económica y Social (2024) el tercer sector en el Ecuador mueve cada año en promedio 600 millones de dólares que incluyen los fondos para la implementación de proyectos y fondos para la operación diaria de las organizaciones, sin embargo, es importante mencionar que este valor es una estimación ya que no existe en el país registros actualizados dedicados a cuantificar el dinero que se maneja en el tercer sector. De la misma manera es importante resaltar que no se cuenta con información actualizada de la inversión en innovación por parte de las organizaciones del tercer sector, el último dato disponible data del año 2014 en la encuesta ACTI realizada por el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC) y la Secretaría de Educación Superior, Ciencia,

Tecnología e Innovación (SENECYT) que indica que en aquel año estas organizaciones invirtieron 6.4 millones de dólares en Innovación (INEC, 2015).

Otro punto importante es que, aun cuando en el sector se manejan millones de dólares en fondos para financiar proyectos, normalmente las organizaciones disponen de presupuestos apretados para transformación organizacional, incluyendo inversión en innovación, motivo por el cual las organizaciones incluyen en los presupuestos de los proyectos pago de herramientas o profesionales que, aparte de ser usadas en los proyectos, también pueden ayudar a otras áreas de la organización (Gortaire-Morejón et al., 2022). En la práctica buscan servicios o herramientas de bajos costos que puedan ser justificadas en los reportes a los donantes, en pocas palabras aun cuando no cuentan con recursos específicos para transformación organizacional, siempre incluyen rubros para esta área en el presupuesto general de los proyectos que implementan.

Finalmente, las organizaciones del tercer sector son altamente especializadas en los ámbitos y colectivos en los que trabajan, sin embargo, se desarrollan muy lentamente en áreas como la comunicación/marketing, transformación digital o innovación, principalmente por los recursos limitados y la poca y casi nula oferta de innovación especializada en este sector (Gortaire-Morejón et al., 2022).

### ***6.2.2 Perfil del Cliente***

Como se detalló en el apartado segmento de clientes del modelo de negocio canvas, el segmento al que se dirige KITE es el tercer sector humanitario de Ecuador como cliente principal, además, como clientes secundarios o complementarios Donantes o Cooperantes Internacionales y, Gobiernos Locales y Entidades Públicas. Considerando que KITE apenas iniciara su incursión en el mercado, las estrategias se enfocarán en las organizaciones y donantes. El perfil del cliente será representado a través de un Buyer Persona B2B para describir al tomador de decisión de compra, para este propósito se utilizó la herramienta Generador de Personas de RD Station y Rockcontent que permite organizar la información de manera clara y sencilla.



## Organizaciones del tercer sector humanitario

Figura 14

Buyer persona B2B decisor de compra organizaciones tercer sector



# JUAN CARLOS

## ESPECIALISTA EN DESARROLLO COMUNITARIO

ADULTO (26-40)

**Mini-bio**

Juan Carlos es una persona que ha dedicado gran parte de su vida a trabajar proyectos de desarrollo social, pasó su juventud apoyando en organizaciones de voluntariado y esta constantemente aprendiendo sobre las nuevas tendencias para organizaciones de desarrollo

### Detalles Personales

|                           |                                                       |                                    |                                            |
|---------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------|
| <b>Ubicación</b><br>Quito | <b>Ingresos Familiares</b><br>+ de 4 salarios mínimos | <b>Nivel Educativo</b><br>Maestría | <b>Situación sentimental</b><br>Casado (a) |
|---------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------|

### Detalles Profesionales

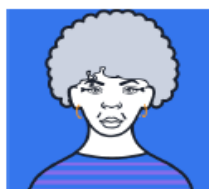
|                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Empresa</b><br>Fundación                                                                                                                                                         | <b>Tamaño de la Empresa</b><br>50 empleados                                                                                                         | <b>Responsabilidades</b><br>Tomar las decisiones estratégicas de la fundación, definir las áreas de intervención y mecanismos de financiamiento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Objetivos</b><br>Su trabajo se mide por los impactos comunitarios de los proyectos, la adquisición de financiamiento y el nivel de transformación organizacional de la fundación | <b>Desafíos</b><br>Presupuesto limitado para transformación organizacional, dificultades para cumplir los requisitos de innovación de los donantes. | <b>Canales de comunicación</b><br>     |

Nota. Elaboración propia

## Donates y Cooperantes Internacioanles

Figura 15

Buyer Persona B2B donates y cooperantes



# BETINA

## ESPECIALISTA EN RELACIONES INTERNACIONALES Y COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO

ADULTO DE MEDIANA EDAD (41-59)

### Mini-bio

Betina es originaria de Suecia, sin embargo desde muy joven sintió atracción por la cooperación internacional lo que la ha llevado a vivir en diferentes países. Ama aprender sobre otras culturas y mezclarse entre los locales, durante sus primeros años en el ámbito de la cooperación vivió en varios países de los Andes. Es una viajera y aventurera, le gusta explorar nuevas tecnologías y su potencial uso en el ámbito social y humanitario.



### Detalles Personales

#### Ubicación

Ginebra - Suiza

#### Ingresos Familiares

+ de 4 salarios mínimos

#### Nivel Educativo

PhD

#### Situación sentimental

Casado (a)



### Detalles Profesionales

#### Empresa

Agencia de cooperación internacional

#### Tamaño de la Empresa

200 personas

#### Responsabilidades

Es la responsable de generar programas de financiamiento para desarrollo en países del sur global, abogar por la colocación de recursos del gobierno para desarrollo, identificar los cambios en las dinámicas geopolíticas y analizar su impacto en el desarrollo de las comunidades.



### Canales de comunicación



#### Objetivos

Su trabajo busca apoyar a las comunidades a fortalecer sus capacidades para hacerle frente a los retos que enfrentan, su trabajo se mide a través del nivel de empoderamiento que tienen las comunidades para afrontar sus desafíos, también se mide con el impacto de los proyectos que financia. Además, también le da relevancia al nivel de desarrollo e innovación de las organizaciones a las que financian.

#### Desafíos

Su principal preocupación es ver como los proyectos que aplican a sus fondos tienen enfoques asistencialistas, que no siempre incluyen a las personas y que no contemplan enfoques adaptados a las demandas de los nuevos desafíos globales. Otro desafío es que las organizaciones no cumplen sus requisitos de desarrollo en innovación y localización.

Nota. Elaboración propia

### **6.2.3 Análisis de la Competencia**

Uno de los insights obtenidos durante el desarrollo de la investigación es que al momento no existen productos o servicios similares a KITE y mas aún, productos o servicios para el desarrollo de ecosistemas locales de innovación especializados en el tercer sector. Sin embargo, a pesar de este detalle, que es significativo para efectos del presente trabajo, se considerarán como la competencia de KITE principalmente consultoras que ofrecen servicios para el fortalecimiento e incorporación de la innovación en las organizaciones, y hubs de innovación que son operadores de cooperantes internacionales.

#### **Competencia Directa**

**Impaqto:** La principal competencia de KITE es la empresa Impaqto, una empresa tipo B especializada en la construcción de redes dentro del ecosistema de emprendimiento en América Latina que busca impulsar el emprendimiento con propósito haciendo inversiones de impacto. Esta empresa si bien es cierto está enfocada principalmente en emprendimiento, orienta esos esfuerzos para que las iniciativas desarrolladas atiendan o aborden de alguna manera desafíos sociales o que generen entornos de inclusión y equidad. Entre su oferta cuenta con:

- **LAB:** Que tiene un programa de aceleración que atiende a start-ups de triple impacto que están dando sus primeros pasos y una academia orientada a potenciar el crecimiento de PYMEs y MIPYMEs.
- **Coworking:** Ofrece espacios colaborativos atractivos donde las empresas o personas pueden acceder a espacios de trabajo atractivos que al mismo tiempo les permiten tener contacto una red amplia de emprendedores empresas.
- **Capital:** Un fondo de capital que entrega financiamiento flexible a emprendimientos nuevos en la región de los Andes.

Esta empresa adicionalmente ha generado acuerdos con organismos financiadores como el BID para impulsar programas o financiar emprendimientos que atiendan desafíos sociales o humanitarios. Como se expuso anteriormente no ofrece los servicios que KITE ofrece, sin embargo, ha desarrollado espacios que son, en algunos casos abiertos, lo que puede implicar que talento de las organizaciones del tercer sector pueden participar de estos espacios y aprender como impulsar esfuerzos de innovación locales.

**Empresas Consultoras:** Se identificó algunas empresas consultoras que se dedican específicamente al desarrollo y fortalecimiento de capacidades de innovación, así como al desarrollo de conocimientos relacionados con técnicas, enfoques y metodologías específicas de innovación. Sin embargo, al igual que en el caso anterior, estas consultoras están especializadas en empresas y en el impulso del emprendimiento, ninguna de las consultoras investigadas cuentan con experiencia previa en el tercer sector o alguno de los ámbitos en las que estas trabajan, y tampoco tienen en su catálogo de clientes organizaciones sociales, de desarrollo o humanitarias, otro punto relevante es que aparentemente ninguna de estas consultoras está relacionada con el entorno, características y contexto específico del tercer sector en el país. Otro punto a destacar es que los servicios que prestan, que son exclusivos a modo de consultoría, tienen costos altos que van desde los cinco mil dólares, monto que por las características del tercer sector puede llegar a ser restrictivo. Entre las empresas investigadas están:

- Ideas Group: Ofrece servicios para el desarrollo e implementación de proyectos con metodologías ágiles, y también coaching empresarial en técnicas y metodologías de innovación.
- Prendho: Ofrece servicios de incubación de empresas, aceleración de start-ups y el servicio de prototipado. El elemento que podría considerarse una competencia de KITE

es el servicio de transferencia a universidades y empresas del programa Incubiti, que es su modelo de aceleración de empresas.

- Innova Center: Se enfoca en las consultorías de innovación ofreciendo evaluaciones de capacidades de innovación, desarrollo de estrategias de innovación, gestión y cultura de innovación, elementos que son similares a la oferta de KITE pero a modo de consultoría.

Como se puede ver, si bien es cierto existe competencia potencial, ninguna está orientada al segmento al que está dirigido KITE, y lo más importante ninguna tiene la experiencia y conocimiento del tercer sector. Es importante señalar que esta competencia directa está asentada principalmente en las ciudades de Quito y Guayaquil.

### **Competencia Indirecta**

En Ecuador existen varios hubs de innovación, especialmente de universidades, que ofrecen a las personas la oportunidad de involucrarse y aprender sobre innovación y emprendimiento. Regularmente estos espacios están abiertos a su comunidad educativa, estudiantes y profesores, sin embargo, cada cierto tiempo abren oportunidades para personas externas a la institución educativa. Otro punto importante, es que si bien es cierto abordan enfoques de innovación, su principal objetivo es la incubación y aceleración de emprendimientos y transferencia tecnológica a empresas. En este grupo podemos señalar a los hubs de innovación de la Universidad Politécnica Salesiana, Universidad Técnica Particular de Loja o de la Universidad San Francisco de Quito como los más relevantes.

Otro grupo que entra como potencial competencia indirecta son los hubs o laboratorios de innovación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados del país, regularmente existen para brindar a la población acceso a conocimiento, contactos y fondos para emprendimiento y como parte de su proceso incluyen elementos de innovación. Otro tipo de organizaciones son entidades sin fines de lucro que buscan impulsar y fortalecer el ecosistema de innovación y emprendimiento en áreas geográficas específicas, un ejemplo de este tipo de organizaciones es la Corporación de Promoción Económica

ConQuito que cuenta con un apartado específico para el desarrollo de capacidades de innovación, una vez más, al igual que el resto de los ejemplos planteados en este apartado, enfocados principalmente en emprendimiento.

Como se puede observar, si bien es cierto no existe una competencia cien por ciento directa que atienda a las organizaciones del tercer sector, hay empresas, instituciones académicas y entidades sin fines de lucro que ofrecen servicios relativamente similares a KITE, sin embargo, ninguno de ellos trabaja directamente con las organizaciones del tercer sector ni cuentan con experiencia de su entorno específico, por lo que se presenta una ventaja comparativa importante en beneficio de KITE. Sin embargo, es indispensable hacer un mapeo constante de la competencia para identificar si en algún punto deciden incursionar en el mercado del tercer sector.

#### ***6.2.4 Investigación de Mercados***

La investigación se llevó a cabo durante y posteriormente al desarrollo de KITE, aprovechando las actividades orientadas a entender el contexto y la dinámica de las organizaciones del tercer sector en relación a la innovación. En este proceso se buscó identificar las razones por las que las organizaciones del tercer sector inician o se abstienen de llevar adelante un proceso de diseño e implementación de un ecosistema local de innovación, así como determinar cuáles son los elementos que consideran más importantes al momento de tomar la decisión de adquirir servicios que permitan y faciliten la creación de ecosistemas locales de innovación, así como definir el precio que están dispuestos a pagar por el servicio. Para este fin se llevaron adelante las siguientes acciones:

- Dos focus group cada uno de 30 minutos de duración en el que participaron colaboradores de organizaciones del tercer sector pequeñas y medianas, el primer focus group exploró el interés de las organizaciones en innovación y cuáles serían los factores más importantes para empezar o detener un proceso de diseño de un ecosistema local de innovación; el segundo focus group se orientó a explorar el valor que esperan

obtener las organizaciones al iniciar su viaje de innovación con KITE así como definir cuanto están dispuestos a pagar por este servicio.

- Una entrevista a David Castellano experto en programas de desarrollo para jóvenes en comunidades que integró procesos de innovación local en su trabajo con quién se conversó sobre el camino que como usuario debió seguir para acceder a un servicio de innovación.
- Una encuesta aplicada 109 tomadores de decisiones de organizaciones del tercer sector orientada a identificar el rango de precios que están dispuestos a pagar por el servicio de KITE y los beneficios que esperarían obtener del uso de la plataforma.

### **Resultados Focus Groups**

Los participantes coinciden en que uno de los motivos para impulsar un ecosistema de innovación internamente es poder adaptarse con mayor rapidez a las nuevas dinámicas globales entorno a los desafíos sociales y humanitarios emergentes. En la misma línea manifiestan que varios fondos concursables a los que habitualmente aplican han empezado a incluir en sus criterios de elegibilidad la incorporación de innovación, localización, PGI (protección, género e inclusión) y en muchos casos transformación digital.

Otro de los factores que impulsa su decisión de diseñar e implementar ecosistemas de innovación es la competencia. Mencionan que cada vez les resulta más complicado acceder a fondos por el apareamiento de nuevas fundaciones o agrupaciones comunitarias que parecieran tener mayor agilidad y flexibilidad, y que tienden a preparar propuestas que incluyen enfoques más actuales y creativos. A esto le añaden el impacto que ha tenido en el sector el congelamiento de los fondos entregados por USAID para desarrollo, ya que varias de las organizaciones participantes tienen uno o varios procesos relacionados con este organismo, además, añaden que una tendencia preocupante es que otros cooperantes y gobiernos están reduciendo los fondos para causas sociales y humanitarias y las

están redireccionando a gastos en defensa. Manifiestan que incorporar enfoques de innovación pueden ayudarles a competir mejor por fondos, además que les puede permitir desarrollar iniciativas que sean autosostenibles, o desarrollar proyectos que tengan alto impacto con costos reducidos.

A pesar de esto, manifestaron que su principal problema es no contar con un presupuesto que incluya procesos de transformación organizacional para invertirlos en innovación. Mencionan que los fondos a los que logran acceder son fondos condicionados que deben ser utilizados exclusivamente para cumplir los objetivos sociales o humanitarios para los que fueron entregados y que el fondo que puede ser destinado a temas administrativos por lo general sirve para cubrir la operación básica de la organización en términos del proyecto. Indicaron que la práctica común es incluir valores para transformación como parte integral de los proyectos pero que no siempre es aceptado por los donantes.

En el segundo focus group, los participantes recibieron una explicación de cómo funciona KITE, la cual tuvo una aceptación unánime por parte de los participantes. Resaltaron la flexibilidad del proceso y lo fácil e intuitiva de la plataforma. Sin embargo, mostraron cierto grado de preocupación por ser un proceso mayoritariamente autoguiado, el cual debe ser aplicado por personas que tienen prácticamente conocimiento nulo sobre innovación. A pesar de esto, las dudas disminuyeron y en algunos casos desaparecieron al compartir el cómo las organizaciones automáticamente pasan a formar parte de un ecosistema de innovación de organizaciones del tercer sector ya que lo vieron como un grupo de apoyo para quienes inicien su proceso. Otro elemento que generó tranquilidad entre los participantes fue saber que KITE es impulsado por expertos en innovación con experiencia en organizaciones sociales y humanitarias por el entendimiento del sector.

El tema del precio es uno de los elementos que más gustó a los participantes, manifestaron que el tener un servicio por suscripción les permite tener mayor control sobre el proceso y avanzar o detenerse conforme evolucionen sus necesidades. La mayoría de las organizaciones participantes manifestaron estar dispuestas a pagar hasta 10 dólares mensuales por una suscripción, mientras que



una organización menciona que el pago por bloque de construcción individual es una opción mejor para ellos ya que solo pagan por lo que consumen. Algo importante que añadieron en este punto es que quisieran por el precio que pagan poder tener acceso a material multimedia que los mantenga actualizados en los principales avances en innovación en el sector.

Finalmente indicaron que inicialmente ven a KITE como una alternativa barata y sencilla para impulsar ecosistemas de innovación pero que para poder recomendarla más ampliamente es necesario ver su desempeño en la práctica, por lo que estarían dispuestos a iniciar su uso tan pronto como la plataforma este en línea.

### **Resultados Entrevista David Castellano**

David Castellano es un experto con más de quince años de experiencia en procesos de desarrollo y participación significativa para jóvenes, desarrolló su carrera principalmente en la Cruz Roja Ecuatoriana e incorporó estructuras de innovación para el desarrollo de proyectos de innovación locales liderados por jóvenes.

El experto manifestó que la implementación de procesos de innovación dentro de sus actividades responde a los cambios acelerados que el mundo está teniendo, lo cual empezó a tener impacto en su gestión ya que los proyectos que desarrollaban tenían cada vez menos impactos además que terminaban siendo costosos, y en muchos casos no atendían las necesidades de las comunidades de manera adecuada. Mencionó que a este problema se sumó los cambios de las dinámicas de las nuevas generaciones de voluntarios que ingresaban a la organización, personas mayoritariamente jóvenes que buscan formar parte de organizaciones que sean más horizontales y flexibles, y que les permitan diseñar e implementar iniciativas lideradas por ellos, y que cuenten con espacios donde los puedan guiar en el proceso de materialización de sus iniciativas. Otro elemento que mencionó es que estos jóvenes planteaban iniciativas que incluían elementos no tradicionales para su organización lo que dificultaba su

aprobación e implementación, lo que desembocaba en procesos lentos de transformación y desarrollo organizacional.

El experto mencionó que esta realidad los empujó a buscar alternativas que les permitan generar entornos más adecuados y seguros donde los voluntarios y staff puedan materializar sus iniciativas, desarrollar soluciones que aborden desafíos humanitarios de manera mas creativa y pertinente con las realidades de las comunidades, y que aporte al desarrollo y transformación de la organización. De esta manera se acercaron al ecosistema de innovación lo que les brindo herramientas, conocimientos y una red de contactos con casos de éxito que podían ser extrapolados hacia las necesidades de la organización, lo cual fue útil en un inicio sin embargo planteo otras limitaciones e interrogantes, primero que el ecosistema, sin bien atendía problemáticas sociales, estaba principalmente orientado emprendimiento, y la segunda, que no existían puntos de referencia de la incorporación de entornos de innovación en organizaciones del tercer sector.

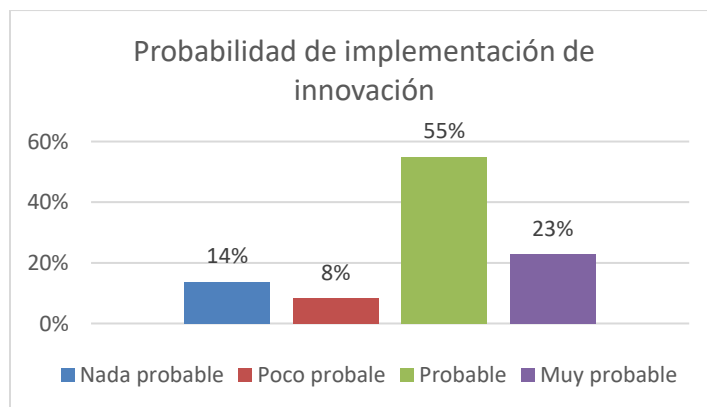
El entrevistado indicó que a pesar de haberse topado con un ecosistema de innovación robusto les fue muy difícil encontrar prestadores de servicio que los orienten en el desarrollo de un ecosistema de innovación local principalmente por la falta de conocimiento de los consultores sobre el sector, pero más que nada por los altos costos que esto implicaba. Mencionó que existía la voluntad para incorporar enfoques de innovación, pero no tenían el conocimiento para saber por dónde empezar ni el presupuesto para pagar consultorías costosas. Mencionó que lo que les ayudó a crear su ecosistema local de innovación fue el lanzamiento del programa Apoyo a los Sistemas de Innovación de la Federación Internacional de la Cruz roja, el cual se enfoca en apoyar a las Cruces Rojas y Media Lunas Rojas locales a diseñar e implementar sus propios entornos de innovación con un enfoque de mentoría y desarrollo de capacidades. Indicó que este proceso les fue muy útil porque les permitía tener alguien cerca que les ayudaba en el proceso de diseño del ecosistema, mientras mantenían la autonomía necesaria para desarrollarlo de acuerdo con las necesidades y enfoque que buscaban.

Finalmente indicó que esta experiencia que vivieron pone sobre la mesa la necesidad de contar con servicios asequibles para organizaciones que quieren impulsar la innovación pero que cuentan con presupuestos limitados, además de necesitar un ecosistema especializado en innovación para este sector donde no necesariamente desemboquen en emprendimientos sobre las ideas que desarrollan, y lo más importante que haya profesionales de innovación que sepan hacer innovación para el sector humanitario.

### **Resultados Encuesta**

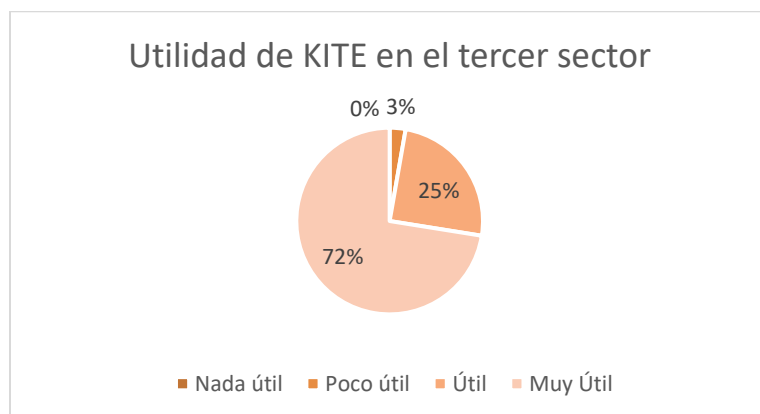
Se desarrolló una encuesta de cinco preguntas para determinar el nivel de interés de las organizaciones del tercer sector en KITE, así como determinar el precio que estarían dispuestas a pagar por el uso de la plataforma. También se buscó identificar beneficios adicionales que quisieran obtener por el uso de la plataforma. Las organizaciones tuvieron acceso a una nota conceptual de una página que insertada en el cuestionario de Google Forms. La encuesta se aplicó utilizando un cuestionario digital a través de Google Forms y se obtuvieron 109 respuestas. La tabulación de los datos arrojó los siguientes resultados:

**Pregunta 1:** ¿Qué tan probable es que su organización implemente procesos de innovación dentro de los próximos 12 meses?

**Figura 16***Probabilidad de implementación de innovación**Nota. Elaboración propia*

El 78% de organizaciones encuestadas mencionaron que probable o muy probable buscarían implementar procesos de innovación en los próximos 12 meses, mientras que el 22% restante se distribuye entre poco probable (8%) y nada probable (14%). Esto brinda claridad en el porcentaje del mercado que podrían ser potenciales clientes de KITE.

**Pregunta 2:** ¿Qué nivel de utilidad considera que KITE tendría en su proceso de diseño e implementación de su ecosistema de innovación local?

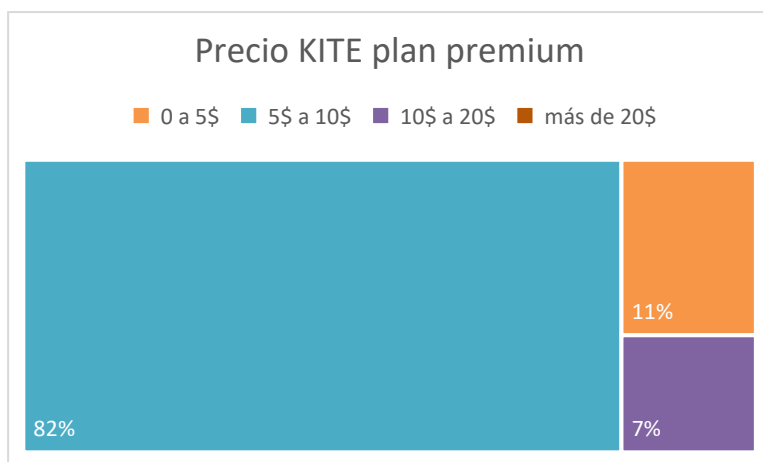
**Figura 17***Utilidad de KITE en el tercer sector**Nota. Elaboración propia*

A pesar de que en la pregunta anterior 22% de los encuestados manifestaron no tener planificado la implementación de procesos de innovación en sus organizaciones, ese número se reduce drásticamente al preguntar sobre qué tan útil ven a KITE en un hipotético caso de implementación de procesos de innovación. El 72% manifestó que KITE sería muy útil para este proceso, mientras que el 25% considera que es útil. Dejando a tan solo el 3% de encuestados que creen que no es demasiado útil. Ninguno de los encuestados manifestó que piensan que la plataforma es nada útil.

**Pregunta 3:** ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar su organización por un plan premium de KITE mensualmente?

**Figura 18**

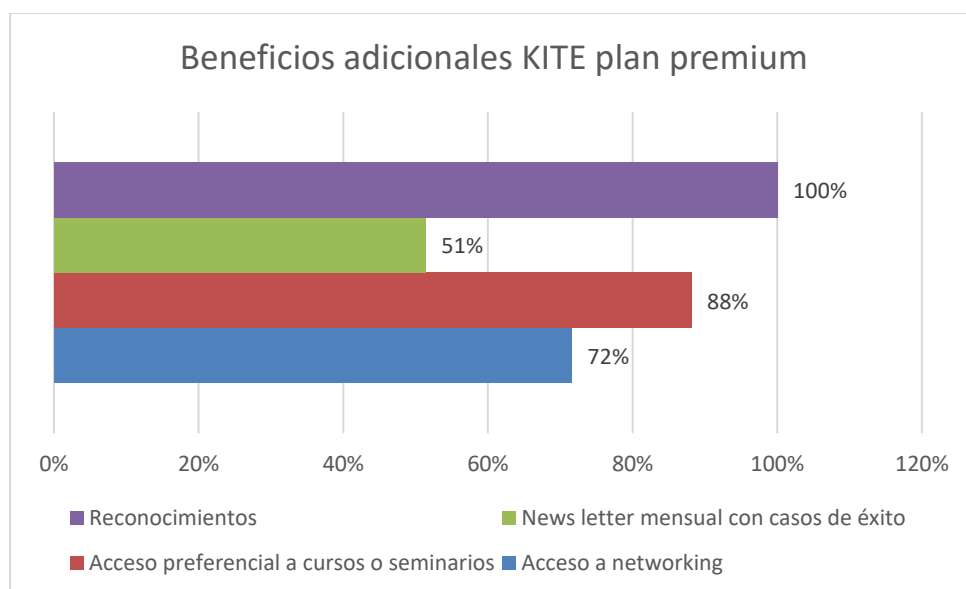
*Precio KITE plan premium*



*Nota.* Elaboración propia

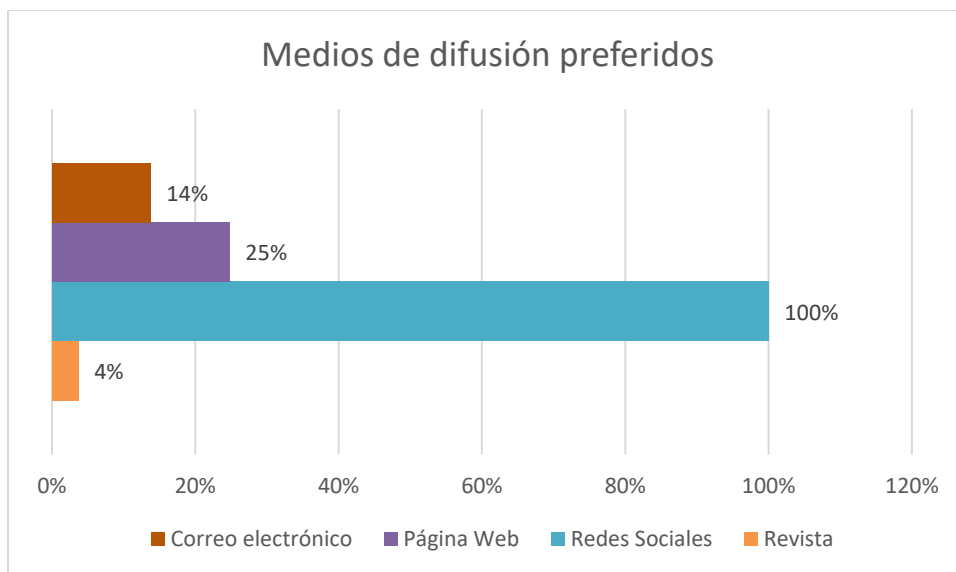
Al ser el tema presupuestario una de las limitaciones para acceder a servicios de innovación, se planteó precios que se ajusten a las condiciones de las organizaciones del sector. El 82% de las organizaciones están dispuestas a pagar entre 5 y 10 dólares mensualmente por un plan KITE premium, el 18% restante están dispuestos a pagar más de 10 dólares.

**Pregunta 4:** ¿Qué beneficios adicionales quisiera que tenga su suscripción premium de KITE?

**Figura 19***Beneficios adicionales KITE plan premium KITE***Nota.** Elaboración propia

El 100% de los encuestados manifestaron estar interesados en recibir reconocimientos por sus esfuerzos en innovación. El 88% está interesado en tener acceso preferencial a cursos organizados por la empresa, seguido por el 72% que buscan tener acceso a redes de contactos. La opción menos atractiva fue el recibir un news letter mensual.

**Pregunta 5:** Si KITE ofreciera contenido educativo valioso para su organización, ¿En qué medios le gustaría que sean difundidos?

**Figura 20***Medios de difusión preferidos**Nota.* Elaboración propia

El medio preferido por las personas encuestadas es redes sociales para la difusión de contenido educativo de valor, el 100% selecciono esta opción. Medios como la página web, correo electrónico y pagina web obtuvieron menos del 25% de preferencia lo que nos da una idea clara de los medios por los que se debe difundir el contenido.

### **Insights de la investigación**

La investigación de mercados nos permitió entender de mejor manera la dinámica de consumo para innovación de las organizaciones del tercer sector, así como las barreras a las que se enfrentan para poder acceder a estos servicios. Esta información es la base para el establecimiento de los objetivos y estrategias del plan de marketing.

Los principales hallazgos son:

- Las organizaciones del tercer sector tienen intereses e intenciones de incorporar elementos de innovación en sus operaciones, pero se enfrentan a limitaciones presupuestarias y desconocimiento.

- No existen en el mercado empresas que estén especializadas en ofrecer servicios de innovación al tercer sector, o que al menos estén familiarizadas con el contexto y dinámica del sector.
- La innovación dejó de ser una alternativa para las organizaciones del tercer sector y pasó a convertirse en una prioridad si quieren poder competir por la adquisición de fondos concursables que cada vez son más escasos y que actualmente están empezando a incluir criterios de elegibilidad relacionados con innovación.
- Las organizaciones del tercer sector miran con buenos ojos la existencia de una plataforma como KITE para ser su guía en el proceso de diseño e implementación de un ecosistema de innovación, y lo ven como un servicio útil.
- Las organizaciones están dispuestas a pagar entre 5 y 10 dólares para acceder al servicio premium de KITE, y pagarlo como un modelo de suscripción mensual.
- Las organizaciones están interesadas en recibir reconocimientos por los esfuerzos de innovación que realicen y los logros que alcancen en este proceso, esto puede generar motivación y atraer a otros potenciales clientes.
- Las organizaciones quieren acceder a material educativo sobre innovación para el tercer sector y prefieren a las redes sociales como mecanismo para acceder a estos contenidos.

#### ***6.2.5 Objetivos de Mercado***

##### **Objetivo General**

Posicionar a KITE como la plataforma líder para el diseño de ecosistemas locales de innovación especializados en el tercer sector ofreciendo un servicio innovador y de bajo costo que evoluciona conforme las necesidades de las organizaciones y se adapta a los desafíos humanitarios y sociales del mundo moderno.



### **Objetivos específicos**

- Posicionar la marca KITE en la mente de los tomadores de decisiones de las organizaciones del tercer sector y cooperantes.
- Penetrar el mercado de innovación del tercer sector captando un 23% del mercado de los cuales el 15% tiene planes premium en el primer año.
- Vincular a KITE en el Ecosistema de Innovación de Ecuador para la generación de alianzas e identificación de nuevas oportunidades de negocio.

### **6.2.6 Estrategias**

#### **Estrategia 1: Introducción y Posicionamiento**

Esta estrategia busca colocar a KITE en la mente los consumidores como su principal aliado en su viaje de innovación, mostrando que la innovación está al alcance de todos independientemente de su experiencia y presupuestos. Además, busca entrar en el radar de otros actores del ecosistema de innovación como un aliado fuerte para potencializar y dinamizar el ecosistema.

#### **Elemento 1: Campaña de expectativa**

Utilizando marketing de guerrilla se colocarán imágenes o frases llamativas en las cercanías de las sedes de organizaciones del tercer sector durante dos semanas, posteriormente estas imágenes y frases tendrán un código QR que los dirigirán a una cuenta de Instagram donde se publicarán videos llamativos donde se fortalece la expectativa. El contenido estará relacionado con los cambios tan vertiginosos que se están dando como la innovación puede ayudar a adaptarse.

#### *Actividades:*

- Diseño y elaboración de stickers y videos.
- Análisis y selección de las organizaciones que se priorizará, y selección de los lugares donde se colocarán las imágenes o frases.
- Creación de una cuenta de Instagram para KITE.

- Impulso de interacciones en las publicaciones de Instagram, generando mayor expectativa.

*Tiempo de ejecución:* 6 semanas

*Responsable:* Socios fundadores

*Lugar:* Quito

## **Elemento 2: Lanzamiento de la plataforma**

Partiendo del elemento anterior se colocarán nuevos stickers con QR dirigiendo a la página web de KITE, además se colocará el enlace a la plataforma en la bio de Instagram. Adicionalmente, se hace el lanzamiento oficial de KITE en un evento de comunidad al que se invitan a organizaciones del tercer sector y otros actores del ecosistema de innovación.

*Actividades:*

- Diseño y elaboración de stickers y videos direccionando a la gente a la página web.
- Colocación en línea de la plataforma KITE.
- Identificación y envío de las invitaciones a las organizaciones del tercer sector y miembros del ecosistema.
- Selección del lugar del evento de lanzamiento, opciones: Museo Interactivo de Ciencia, Krugger Corp o Impaqto.
- Planificación del evento evitando características tradicionales o convencionales.

*Tiempo de Ejecución:* 2 meses

*Responsable:* Socios fundadores

*Lugar:* Quito

## **Elemento 3: Inboud Marketing**

Creación de contenido de valor especializado en innovación y prospección y futuros aplicados al tercer sector, estos contenidos se distribuirán a modo de blogs, videos, e-books y webinars de acceso

gratuito para desarrollar un vínculo entre los potenciales clientes y nuestra marca, dirigiéndolos hacia la opción freemium de KITE.

*Actividades:*

- Diseño y publicación de contenidos, elaborados por los socios fundadores y otros aliados.
- Diseño de una experiencia de usuario en nuestras redes donde se muestre como prioridad el resolver los problemas de los potenciales clientes.
- Interacción con los usuarios mencionando a KITE como alternativa para lo que buscan resolver
- Optimización SEO de palabras o frases claves relacionadas con KITE
- Comunicación con el cliente con encuestas cortas o Net Promoter Score

*Tiempo de ejecución:* 12 meses

*Responsable:* Socios fundadores

*Lugar:* Todo el país

**Estrategia 2: Penetración del Mercado con Producto y Precio**

Esta estrategia busca agilizar y facilitar la decisión de compra de los clientes permitiéndoles que tengan acceso gratuito las funciones más básicas de la plataforma y eventualmente, a ciertos contenidos premium persuadiéndolos para adquirir un plan premium que se verá reforzado por su costo bajo.

**Elemento 1: Plan Freemium**

Oferta de un plan gratuito que permite que las organizaciones del tercer sector accedan a funcionalidades básicas de KITE para atraer potenciales clientes de paga. Este plan freemium garantiza acceso a una versión básica de la evaluación por IA y acceso a 3 bloques de construcción básicos.

*Actividades:*

- Definición de las funcionalidades a las que tendrán acceso los usuarios freemium, tiempo de uso y alcance.
- Selección de los bloques de construcción básicos de los que podrán elegir los usuarios freemium.
- Definición e incorporación de los mensajes persuasivos para que los usuarios contraten el plan premium.

*Tiempo de ejecución:* 12 meses*Responsable:* Socios fundadores*Lugar:* Todo el país**Elemento 2: Periodo de prueba**

Entrega de un periodo de prueba de 1 mes para acceder a bloques de construcción avanzados seleccionados para que los usuarios experimenten los beneficios de tener un plan premium. Este periodo de prueba no incluye la evaluación avanzada del estado de la innovación ni la hoja ruta de innovación. En caso de que los potenciales usuarios no mantengan su membresía después del periodo de prueba, los bloques avanzados desaparecerán de su perfil.

*Actividades:*

- Selección de los bloques de construcción avanzados que estarán a disposición de los potenciales usuarios premium.
- Oferta del periodo de prueba al mostrar los planes existentes.
- Incorporación de un pop-up ofreciendo el periodo de prueba

*Tiempo de ejecución:* 12 meses*Responsable:* Socios fundadores*Lugar:* Todo el país

### **Elemento 3: Acceso a pruebas**

Creación de funciones y proyectos piloto al que pueden acceder organizaciones del tercer sector seleccionadas de entre los usuarios freemium para motivarlos a adquirir un plan premium. También se incluyen organizaciones que ya son usuarias premium para fidelizarlas. Este punto también considera que las organizaciones puedan proponer activamente funcionalidades o herramientas que les gustaría tener.

#### *Actividades:*

- Investigación, diseño e implementación de funcionalidades piloto basadas en recomendaciones de las organizaciones.
- Definición de los criterios para seleccionar a las organizaciones que formarían parte de este proceso.
- Identificación de las organizaciones a las que se invitaría a ser parte de estos procesos.
- Organización de concursos o eventos para recolectar ideas y recomendaciones de las organizaciones.

*Tiempo de ejecución:* 12 meses

*Responsable:* Socios fundadores

*Lugar:* Todo el país

### **Estrategia 3: Incorporación al Ecosistema de Innovación y comunidad**

Esta estrategia busca dar a conocer a KITE y su equipo en el ecosistema de innovación de Ecuador, mostrándose como un aliado importante para esfuerzos de innovación que incluyan al tercer sector para generar acuerdos y convenios de cooperación e identificar potenciales clientes.

### **Elemeto 1: Integración en el ecosistema de innovación**

Participación activa en eventos, reuniones, foros, encuentros de innovación en el país para identificar potenciales aliados y clientes. Actuar como facilitadores, ponentes o de ser posible patrocinadores u organizadores.

#### *Actividades:*

- Mapeo de todas las comunidades de innovación que existen en el país.
- Identificación de eventos a darse en los próximos 12 meses, y hacer una lista de priorización para la participación.
- Mapeo de potenciales aliados o socios.
- Perfilamiento de potenciales clientes.

### **Elemento 2: Creación de Comunidad**

Impulso de una comunidad de innovación que genere espacios para la interacción y puntos de encuentro para compartir, aprender y debatir sobre innovación en el tercer sector.

#### *Actividades:*

- Definición del concepto de la comunidad de innovación especializada en el tercer sector.
- Diseño de eventos y actividades.
- Organización de eventos, foros, etc., para darle impulso a la comunidad
- Envío de invitaciones a las organizaciones, y promoción abierta de los eventos.

*Tiempo de ejecución:* 12 meses

*Responsable:* Socios fundadores

*Lugar:* Quito

### **6.2.7 Auditoría de Marketing y KPI's**

El plan de marketing está pensado para garantizar el éxito del posicionamiento de KITE en el mercado, sin embargo, como todo proceso de planificación estratégica, deber brindar la suficiente

flexibilidad para realizar mejoras o para adaptarse a las dinámicas cambiantes del entorno durante su implementación. La auditoría de marketing y los KPI's que se establecen buscan facilitar la identificación de fortalezas y debilidades en las estrategias, así como medir el desempeño de estas. Adicionalmente al final de la implementación del plan de marketing se medirán índices de desempeño financiero de la inversión en marketing.

A continuación, se indican los KPI's seleccionados para KITE:

**Tabla 4**

*KPI Estrategia 1*

| KPI                                             | Descripción                                                            | Meta                                                                    |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Engagement en redes social                      | Número de personas que se vuelven seguidores en la cuenta de instagram | 10% del total del mercado                                               |
| Visitas significativas a la página web          | Cantidad de visitas que recibe la página web.                          | 50% de las visitas a la página web generan interacción con el contenido |
| Interacciones y descargas del contenido inbound | Numero de leads obtenidos por la descarga de contenido.                | 30% de las visitas significativas descargan contenido.                  |

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 5**

*KPI Estrategia 2*

| KPI                  | Descripción                                                         | Meta                               |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Registros Freemium   | Numero de organizaciones que crean un perfil freemium en KITE       | 23% del mercado                    |
| Conversiones Premium | Numero de organizaciones que pasan de un plan freemium a un premium | 15% de los registros freemium      |
| Retiro               | Numero de organizaciones que abandonan el plan premium              | Máximo 5% de los registros premium |

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 6***KPI Estrategia 3*

| KPI                      | Descripción                                                            | Meta                                 |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Miembros de la comunidad | Número de miembros de la comunidad de innovación para el tercer sector | 200 personas la final del primer año |
| Participación en eventos | Número de eventos en los que se participa como speaker u organizador   | 4 el primer año                      |
| Alianzas estratégicas    | Número de convenios de cooperación firmados                            | 2 el primer año                      |

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 7***Índices de rendimiento financiero de marketing*

| Ratio                                                      | Descripción                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Contribución neta del marketing                            | Este índice permite conocer cuanto contribuyeron las estrategias de marketing a las ganancias de la empresa.                        |
| Rentabilidad del marketing sobre las ventas                | Este índice permite conocer el % de rentabilidad que la estrategia de marketing genera en comparación con las ventas                |
| Rentabilidad del marketing sobre la inversión en marketing | Este índice permite conocer el % de rentabilidad que la estrategia de marketing genera en comparación con la inversión en marketing |

*Nota.* Elaboración propia

**6.3. PLAN FINANCIERO**

KITE busca ser una empresa que se sostenga en el tiempo, evolucionando de acuerdo a las demandas del entorno, pero también siendo una empresa rentable capaz de competir en el mercado. El análisis financiero se elaboró buscando determinar si la empresa será financieramente viable. El análisis incluye la inversión necesaria para el impulso del proyecto. Además, se muestra la proyección de ingresos, costos, gastos, estado de resultados, balance general e indicadores financieros del proyecto.



### 6.3.1 Inversión

La inversión contempla los gastos iniciales de la empresa para iniciar su funcionamiento. Este apartado incluye la inversión inicial en equipos, patentes, gastos de constitución, etc. La inversión inicial requerida para impulsar KITE es de 61700 dólares.

**Tabla 8**

*Inversión inicial KITE*

| INVERSIÓN                   |                                                     |          |                |                     |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------|----------|----------------|---------------------|
| TIPO                        | DETALLE                                             | CANTIDAD | VALOR UNITARIO | VALOR TOTAL         |
| Equipos de computación      | LAPTOP, Core i7 8va. Generación, 1TB disco, 8GB RAM | 4        | \$ 1,800.00    | \$ 7,200.00         |
| Equipos de computación      | Smartphone                                          | 4        | \$ 600.00      | \$ 2,400.00         |
| Gastos de Constitución      | Elaboración de Estatutos                            | 1        | \$ 100.00      | \$ 100.00           |
| Gastos de Constitución      | Legalización de Estatutos                           | 1        | \$ 200.00      | \$ 200.00           |
| Gastos de Constitución      | Patente Municipal                                   | 1        | \$ 1,200.00    | \$ 1,200.00         |
| Marcas y Patentes           | Registro de logo e identidad visual                 | 1        | \$ 600.00      | \$ 600.00           |
| Gastos de Inv. y Desarrollo | Diseño y programación de la plataforma              | 1        | \$ 50,000.00   | \$ 50,000.00        |
|                             |                                                     |          |                |                     |
|                             |                                                     |          | <b>TOTAL</b>   | <b>\$ 61,700.00</b> |

*Nota.* Elaboración propia

### 6.3.2 Capital de Trabajo

El capital de trabajo inicial necesario para KITE fue calculado considerando los principales gastos operativos proyectados para el primer semestre del Año 1. De esta manera se establece un capital de trabajo que garantiza las operaciones de KITE mientras se generan los primeros ingresos.

**Tabla 9***Capital de trabajo inicial*

| CAPITAL DE TRABAJO INICIAL           |                 |                 |                  |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------|------------------|
| DETALLE                              | MESES PREVISTOS | VALOR M         | VALOR T          |
| Canva Pro (diseño gráfico)           | 6               | 16.67           | 100.00           |
| Mensualidad por espacio de coworking | 6               | 260.87          | 1,565.22         |
| Contabilidad Externa                 | 6               | 434.78          | 2,608.70         |
| Plan de celular                      | 6               | 69.57           | 417.39           |
| Amazon Web Services                  | 6               | 406.31          | 2,437.86         |
| CHATGPT: Entrenamiento de la IA      | 6               | 83.33           | 500.00           |
| CHATGPT 4 IA                         | 6               | 199.41          | 1,196.46         |
| Actualización de plataforma          | 6               | 333.33          | 2,000.00         |
| Publicidad en redes sociales         | 6               | 100.00          | 600.00           |
| Diseño e impresión de publicidad     | 6               | 173.91          | 1,043.48         |
| Eventos y networking                 | 6               | 86.96           | 521.74           |
| Papelería, suministros de oficina    | 6               | 43.48           | 260.87           |
| Comisiones por pasarelas de pago     | 6               | 845.03          | 5,070.18         |
| <b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>      |                 | <b>3,053.65</b> | <b>18,321.88</b> |

*Nota.* Elaboración propia

**6.3.3 Depreciaciones y Amortizaciones**

La naturaleza de los activos fijos y diferidos requiere que sean depreciados y amortizados para ajustar su valor a través del tiempo. En la depreciación, no se consideró un valor residual debido a la naturaleza específica de cada activo.

**Tabla 10***Depreciaciones*

| DEPRECIACIONES         |                                                     |                 |                |                 |                 |                 |             |             |              |
|------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------|-------------|--------------|
| TIPO                   | Activos Fijos                                       | Inversión       | Valor Residual | AÑO 1           | AÑO 2           | AÑO 3           | AÑO 4       | AÑO 5       | Valor libros |
| Equipos de computación | LAPTOP, Core I7 8va. Generación, 1TB disco, 8GB RAM | 7,200.00        | -              | 2,400.00        | 2,400.00        | 2,400.00        | -           | -           | -            |
| Equipos de computación | Smartphone                                          | 2,400.00        | -              | 800.00          | 800.00          | 800.00          | -           | -           | -            |
|                        |                                                     | -               | -              | -               | -               | -               | -           | -           | -            |
|                        | <b>TOTAL</b>                                        | <b>9,600.00</b> | <b>0.00</b>    | <b>3,200.00</b> | <b>3,200.00</b> | <b>3,200.00</b> | <b>0.00</b> | <b>0.00</b> | <b>0.00</b>  |

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 11***Amortizaciones*

| AMORTIZACIONES              |                                        |           |                |           |           |           |           |           |              |
|-----------------------------|----------------------------------------|-----------|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| TIPO                        | Activos Fijos                          | Inversión | Valor Residual | AÑO 1     | AÑO 2     | AÑO 3     | AÑO 4     | AÑO 5     | Valor libros |
| Gastos de Constitución      | Trámites legales y notariales          | 1,500.00  | -              | 300.00    | 300.00    | 300.00    | 300.00    | 300.00    | -            |
| Gastos de Inv. y Desarrollo | Diseño y programación de la plataforma | 50,000.00 | -              | 10,000.00 | 10,000.00 | 10,000.00 | 10,000.00 | 10,000.00 | -            |
| Marcas y Patentes           | Creación de logo e identidad visual    | 600.00    | -              | 120.00    | 120.00    | 120.00    | 120.00    | 120.00    | -            |
|                             |                                        | -         | -              | -         | -         | -         | -         | -         | -            |
|                             |                                        | -         | -              | -         | -         | -         | -         | -         | -            |
|                             |                                        | -         | -              | -         | -         | -         | -         | -         | -            |
|                             | TOTAL                                  | 52,100.00 | 0.00           | 10,420.00 | 10,420.00 | 10,420.00 | 10,420.00 | 10,420.00 | 0.00         |

*Nota.* Elaboración propia

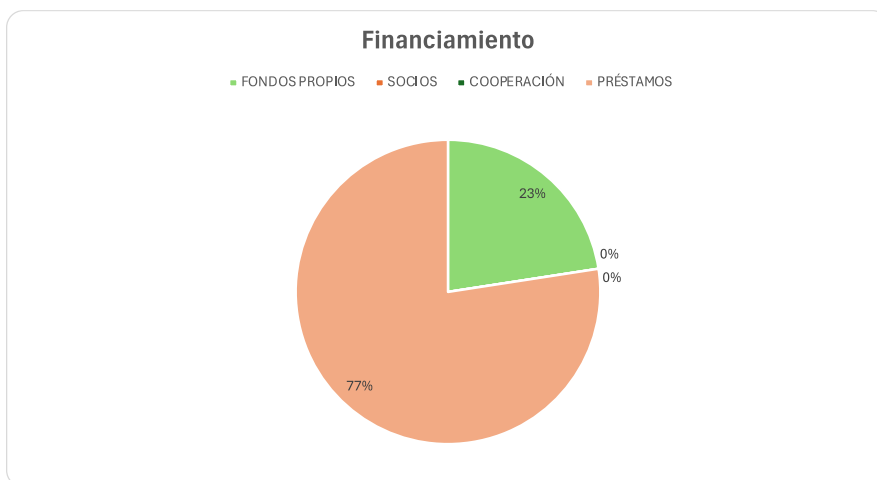
**6.3.4 Financiamiento**

La inversión total necesaria para iniciar las operaciones de KITE que combina la inversión y el capital de trabajo asciende a 80.021,88 dólares. Para financiar esta inversión, se contempla acceder a préstamos a través de instituciones financieras y un aporte con capital propio. En este sentido, se prevé que el financiamiento se estructurará de la siguiente manera: un 23% del capital será aportado por los socios, mientras que el 77% restante se obtendrá mediante financiamiento externo. Para la proyección financiera, se considera la Tasa Activa Referencial publicada por el Banco Central del Ecuador en el boletín de Febrero de 2025, que es del 9,33% (*Banco Central del Ecuador, 2025*).

**Tabla 12***Estructura de financiamiento*

| DETALLE                           | FINANCIAMIENTO    |                  |                  |
|-----------------------------------|-------------------|------------------|------------------|
|                                   | INVERSIÓN INICIAL | PROPIO           | PRÉSTAMO         |
| <b>CAPITAL DE TRABAJO INICIAL</b> | 18,321.88         | 18,321.88        | -                |
| <b>ACTIVOS FIJOS</b>              |                   |                  |                  |
| TERRENOS                          | -                 |                  | -                |
| CONSTRUCCIÓN                      | -                 |                  | -                |
| MAQUINARIAS Y EQUIPOS             | -                 |                  | -                |
| MUEBLES Y ENSERES OF.             | -                 |                  | -                |
| EQUIPOS DE OF.                    | -                 |                  | -                |
| VEHÍCULOS                         | -                 |                  | -                |
| EQUIPOS DE COMPUTACIÓN            | 9,600.00          |                  | 9,600.00         |
| UTENSILIOS O HERRAMIENTAS         | -                 |                  | -                |
| PRÉSTAMOS                         | -                 |                  | -                |
| <b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>          | 51,500.00         |                  | 51,500.00        |
| <b>OTROS ACTIVOS</b>              | 600.00            |                  | 600.00           |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>80,021.88</b>  | <b>18,321.88</b> | <b>61,700.00</b> |

*Nota.* Elaboración propia

**Figura 21***Gráfico estructura de financiamiento**Nota. Elaboración propia***6.3.5 Ingresos**

Los ingresos del proyecto se derivan de los servicios que ofrece KITE: Plan Premium a 6,96 USD mensual; Plan Free con publicidad, que generará ingresos a partir de aproximadamente 20000 clics en banners publicitarios integrados directamente por Google Ads, con un costo por clic de 0,01 USD, lo que resulta en un total estimado de 200,00 USD mensuales. Además, los Bloques de Construcción tendrán un precio de 3,48 USD por unidad; las Consultorías generarán ingresos por un total de 4347,83 USD por consultoría, y las Mentorías tendrán un valor por hora de 17,39 USD. Además, para las proyecciones se usó una tasa de crecimiento de usuarios del 10% anual, con un retiro del 5%, la tasa de crecimiento anual proyectada es del 5%. Estas proyecciones se fundamentan en un análisis exhaustivo del mercado objetivo, considerando factores como el tamaño del mercado, que asciende a 51,654 organizaciones en Ecuador.

**Tabla 13***Proyección de ingresos*

| Producto                | Cantidad | Valor    | Tasa de Crecimiento | AÑO 1      | AÑO 2      | AÑO 3      | AÑO 4      | AÑO 5      |
|-------------------------|----------|----------|---------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Plan Premium            | 1782     | 6.96     | 5.00%               | 148,758.26 | 156,196.17 | 164,005.98 | 172,206.28 | 180,816.60 |
| Plan Free               | 20000    | 0.01     | 5.00%               | 2,400.00   | 2,520.00   | 2,646.00   | 2,778.30   | 2,917.22   |
| Bloques de Construcción | 515      | 3.48     | 5.00%               | 21,495.65  | 22,570.43  | 23,698.96  | 24,883.90  | 26,128.10  |
| Consultoría             | 0.25     | 4,347.83 | 5.00%               | 13,043.48  | 13,695.65  | 14,380.43  | 15,099.46  | 15,854.43  |
| Mentoría                | 10       | 17.39    | 5.00%               | 2,086.96   | 2,191.30   | 2,300.87   | 2,415.91   | 2,536.71   |
|                         |          |          |                     |            |            |            |            |            |
|                         |          |          |                     | 187,784.35 | 197,173.57 | 207,032.24 | 217,383.86 | 228,253.05 |

*Nota.* Elaboración propia

**6.3.6 Gastos**

La estimación de gastos está dividida en gastos fijos que se realizan todos los meses independientemente de que haya ventas o no, y gastos variables que aumentan o disminuyen en función del nivel de ventas que se tenga cada mes. La proyección de estos gastos se realiza teniendo en cuenta una tasa de inflación del 1,14% para los próximos años, la cual se ha obtenido a partir del promedio de los últimos cinco años de inflación en Ecuador (INEC, 2025).

**Tabla 14***Proyección de Gastos*

| COSTOS FIJOS Y VARIABLES QUITO       |                     |                     |                     |                     |                     |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                                      | Año 1               | Año 2               | Año 3               | Año 4               | Año 5               |
| <b>GASTOS FIJOS</b>                  |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>        |                     |                     |                     |                     |                     |
| Canva Pro (diseño gráfico)           | 200.00              | 202.00              | 204.00              | 206.00              | 208.00              |
| Mensualidad por espacio de coworking | 3,130.43            | 3,166.00            | 3,202.00            | 3,238.00            | 3,275.00            |
| Contabilidad Externa                 | 5,217.39            | 5,277.00            | 5,337.00            | 5,398.00            | 5,459.00            |
| Plan de celular                      | 834.78              | 844.00              | 854.00              | 864.00              | 874.00              |
| Amazon Web Services                  | 4,875.72            | 4,875.72            | 4,875.72            | 4,875.72            | 4,875.72            |
| CHATGPT: Entrenamiento de la IA      | 1,000.00            | 1,000.00            | 1,000.00            | 1,000.00            | 1,000.00            |
| Actualización de plataforma          | 4,000.00            | 4,000.00            | 4,000.00            | 4,000.00            | 4,000.00            |
| <b>GASTOS DE VENTAS</b>              |                     |                     |                     |                     |                     |
| Publicidad en redes sociales         | 1,200.00            | 1,214.00            | 1,228.00            | 1,242.00            | 1,256.00            |
| Diseño e impresión de publicidad     | 2,086.96            | 2,111.00            | 2,135.00            | 2,159.00            | 2,184.00            |
| Eventos y networking                 | 1,043.48            | 1,055.00            | 1,067.00            | 1,079.00            | 1,091.00            |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>\$ 23,588.76</b> | <b>\$ 23,744.72</b> | <b>\$ 23,902.72</b> | <b>\$ 24,061.72</b> | <b>\$ 24,222.72</b> |
|                                      | <b>Año 1</b>        | <b>Año 2</b>        | <b>Año 3</b>        | <b>Año 4</b>        | <b>Año 5</b>        |
| <b>GASTOS VARIABLES</b>              |                     |                     |                     |                     |                     |
| CHATGPT 4 IA                         | 3,675.38            | 2,646.19            | 2,089.31            | 1,821.19            | 1,732.50            |
| Papelería, suministros de oficina    | 521.74              | 528.00              | 534.00              | 540.00              | 546.00              |
| Comisiones por pasarelas de pago     | 10,140.35           | 10,647.37           | 11,179.74           | 11,738.73           | 12,325.66           |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>\$ 14,337.47</b> | <b>\$ 13,821.56</b> | <b>\$ 13,803.05</b> | <b>\$ 14,099.92</b> | <b>\$ 14,604.16</b> |

*Nota.* Elaboración propia

### 6.3.7 Estados Financieros Proyectados

#### Estado de Resultados

El estado de resultados presenta la una visión integral de la rentabilidad potencial del proyecto durante los próximos cinco años.

**Tabla 15**

#### Estado de Resultados Proyectado

| PLATAFORMA KITE                       |                     |                     |                     |                     |                     |
|---------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO       |                     |                     |                     |                     |                     |
| DETALLE                               | AÑO 1               | AÑO 2               | AÑO 3               | AÑO 4               | AÑO 5               |
| <b>INGRESOS OPERACIONALES</b>         |                     |                     |                     |                     |                     |
| VENTAS/SERVICIOS PRESTADOS            | \$187,784.35        | \$197,173.57        | \$207,032.24        | \$217,383.86        | \$228,253.05        |
| <b>EGRESOS OPERACIONALES</b>          |                     |                     |                     |                     |                     |
| MATERIA PRIMA O MERCADERÍA            | \$0.00              | \$0.00              | \$0.00              | \$0.00              | \$0.00              |
| GASTO SUELDO                          | \$102,128.00        | \$108,125.60        | \$108,125.60        | \$108,125.60        | \$108,125.60        |
| CANVA PRO (DISEÑO GRÁFICO)            | \$200.00            | \$202.00            | \$204.00            | \$206.00            | \$208.00            |
| MENSUALIDAD POR ESPACIO DE COWORKING  | \$3,130.43          | \$3,166.00          | \$3,202.00          | \$3,238.00          | \$3,275.00          |
| CONTABILIDAD EXTERNA                  | \$5,217.39          | \$5,277.00          | \$5,337.00          | \$5,398.00          | \$5,459.00          |
| PLAN DE CELULAR                       | \$834.78            | \$844.00            | \$854.00            | \$864.00            | \$874.00            |
| AMAZON WEB SERVICES                   | \$4,875.72          | \$4,875.72          | \$4,875.72          | \$4,875.72          | \$4,875.72          |
| CHATGPT: ENTRENAMIENTO DE LA IA       | \$1,000.00          | \$1,000.00          | \$1,000.00          | \$1,000.00          | \$1,000.00          |
| ACTUALIZACIÓN DE PLATAFORMA           | \$4,000.00          | \$4,000.00          | \$4,000.00          | \$4,000.00          | \$4,000.00          |
| PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES          | \$1,200.00          | \$1,214.00          | \$1,228.00          | \$1,242.00          | \$1,256.00          |
| DISEÑO E IMPRESIÓN DE PUBLICIDAD      | \$2,086.96          | \$2,111.00          | \$2,135.00          | \$2,159.00          | \$2,184.00          |
| EVENTOS Y NETWORKING                  | \$1,043.48          | \$1,055.00          | \$1,067.00          | \$1,079.00          | \$1,091.00          |
| CHATGPT 4 IA                          | \$3,675.38          | \$2,646.19          | \$2,089.31          | \$1,821.19          | \$1,732.50          |
| PAPELERÍA, SUMINISTROS DE OFICINA     | \$521.74            | \$528.00            | \$534.00            | \$540.00            | \$546.00            |
| COMISIONES POR PASARELAS DE PAGO      | \$10,140.35         | \$10,647.37         | \$11,179.74         | \$11,738.73         | \$12,325.66         |
| IMPREVISTOS                           | \$1,427.18          | \$1,403.86          | \$1,405.44          | \$1,422.78          | \$1,450.54          |
| DEPRECIACIÓN                          | \$3,200.00          | \$3,200.00          | \$3,200.00          | \$0.00              | \$0.00              |
| AMORTIZACIÓN                          | \$10,420.00         | \$10,420.00         | \$10,420.00         | \$10,420.00         | \$10,420.00         |
| <b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>    | <b>\$155,101.41</b> | <b>\$160,715.74</b> | <b>\$160,856.81</b> | <b>\$158,130.02</b> | <b>\$158,823.03</b> |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>           | <b>\$32,682.93</b>  | <b>\$36,457.82</b>  | <b>\$46,175.43</b>  | <b>\$59,253.84</b>  | <b>\$69,430.02</b>  |
| + OTROS INGRESOS                      | \$0.00              | \$0.00              | \$0.00              | \$0.00              | \$0.00              |
| - OTROS GASTOS                        | \$0.00              | \$0.00              | \$0.00              | \$0.00              | \$0.00              |
| - G. FINANCIEROS                      | \$5,329.48          | \$4,340.06          | \$3,254.27          | \$2,062.74          | \$755.15            |
| <b>UTILIDAD ANTES DE PART. E IMP.</b> | <b>\$27,353.45</b>  | <b>\$32,117.76</b>  | <b>\$42,921.16</b>  | <b>\$57,191.10</b>  | <b>\$68,674.87</b>  |
| PART. EMPLEADOS 15%                   | \$4,103.02          | \$4,817.66          | \$6,438.17          | \$8,578.67          | \$10,301.23         |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS           | \$23,250.44         | \$27,300.10         | \$36,482.99         | \$48,612.44         | \$58,373.64         |
| IMPUESTO A LA RENTA 25%               | \$5,812.61          | \$6,825.02          | \$9,120.75          | \$12,153.11         | \$14,593.41         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                  | <b>\$17,437.83</b>  | <b>\$20,475.07</b>  | <b>\$27,362.24</b>  | <b>\$36,459.33</b>  | <b>\$43,780.23</b>  |

*Nota.* Elaboración propia

#### Estado de Flujo de Efectivo Proyectado

El Flujo de Efectivo Proyectado se elaboró utilizando el método indirecto, ajustando las partidas que no implican un movimiento de efectivo. Se divide en tres secciones principales: flujo de efectivo de las operaciones, flujo de efectivo de la inversión, y flujo de efectivo del financiamiento (Soto, 2007).

Tabla 16

*Flujo de Efectivo Proyectado*

| PLATAFORMA KITE                             |                              |                      |                      |                      |                      |                      |
|---------------------------------------------|------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| DETALLE                                     | FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO |                      |                      |                      |                      |                      |
|                                             | INICIAL                      | AÑO 1                | AÑO 2                | AÑO 3                | AÑO 4                | AÑO 5                |
| <b>INGRESOS</b>                             |                              |                      |                      |                      |                      |                      |
| VENTAS                                      |                              | \$187,784.35         | \$197,173.57         | \$207,032.24         | \$217,383.86         | \$228,253.05         |
| OTROS INGRESOS                              |                              | \$0.00               | \$0.00               | \$0.00               | \$0.00               | \$0.00               |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                       |                              | <b>\$187,784.35</b>  | <b>\$197,173.57</b>  | <b>\$207,032.24</b>  | <b>\$217,383.86</b>  | <b>\$228,253.05</b>  |
| <b>COSTOS Y GASTOS</b>                      |                              |                      |                      |                      |                      |                      |
| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>               |                              |                      |                      |                      |                      |                      |
| GASTO SUELDO                                |                              | -\$102,128.00        | -\$108,125.60        | -\$108,125.60        | -\$108,125.60        | -\$108,125.60        |
| CANVA PRO (DISEÑO GRÁFICO)                  |                              | -\$200.00            | -\$202.00            | -\$204.00            | -\$206.00            | -\$208.00            |
| MENSUALIDAD POR ESPACIO DE COWORKING        |                              | -\$3,130.43          | -\$3,166.00          | -\$3,202.00          | -\$3,238.00          | -\$3,275.00          |
| CONTABILIDAD EXTERNA                        |                              | -\$5,217.39          | -\$5,277.00          | -\$5,337.00          | -\$5,398.00          | -\$5,459.00          |
| PLAN DE CELULAR                             |                              | -\$834.78            | -\$844.00            | -\$854.00            | -\$864.00            | -\$874.00            |
| AMAZON WEB SERVICES                         |                              | -\$4,875.72          | -\$4,875.72          | -\$4,875.72          | -\$4,875.72          | -\$4,875.72          |
| CHATGPT: ENTRENAMIENTO DE LA IA             |                              | -\$1,000.00          | -\$1,000.00          | -\$1,000.00          | -\$1,000.00          | -\$1,000.00          |
| ACTUALIZACIÓN DE PLATAFORMA                 |                              | -\$4,000.00          | -\$4,000.00          | -\$4,000.00          | -\$4,000.00          | -\$4,000.00          |
| CHATGPT 4 IA                                |                              | -\$3,675.38          | -\$2,646.19          | -\$2,089.31          | -\$1,821.19          | -\$1,732.50          |
| PAPELERÍA, SUMINISTROS DE OFICINA           |                              | -\$521.74            | -\$528.00            | -\$534.00            | -\$540.00            | -\$546.00            |
| COMISIONES POR PASARELAS DE PAGO            |                              | -\$10,140.35         | -\$10,647.37         | -\$11,179.74         | -\$11,738.73         | -\$12,325.66         |
| IMPREVISTOS                                 |                              | -\$1,427.18          | -\$1,403.86          | -\$1,405.44          | -\$1,422.78          | -\$1,450.54          |
| DEPRECIACIÓN                                |                              | -\$3,200.00          | -\$3,200.00          | -\$3,200.00          | \$0.00               | \$0.00               |
| AMORTIZACIÓN                                |                              | -\$10,420.00         | -\$10,420.00         | -\$10,420.00         | -\$10,420.00         | -\$10,420.00         |
| <b>GASTOS DE VENTA</b>                      |                              |                      |                      |                      |                      |                      |
| PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES                |                              | -\$1,200.00          | -\$1,214.00          | -\$1,228.00          | -\$1,242.00          | -\$1,256.00          |
| DISEÑO E IMPRESIÓN DE PUBLICIDAD            |                              | -\$2,086.96          | -\$2,111.00          | -\$2,135.00          | -\$2,159.00          | -\$2,184.00          |
| EVENTOS Y NETWORKING                        |                              | -\$1,043.48          | -\$1,055.00          | -\$1,067.00          | -\$1,079.00          | -\$1,091.00          |
| <b>GASTOS FINANCIEROS</b>                   |                              |                      |                      |                      |                      |                      |
| INTERESES BANCARIOS                         |                              | -\$5,329.48          | -\$4,340.06          | -\$3,254.27          | -\$2,062.74          | -\$755.15            |
| <b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>                |                              | <b>-\$160,430.89</b> | <b>-\$165,055.80</b> | <b>-\$164,111.08</b> | <b>-\$160,192.75</b> | <b>-\$159,578.18</b> |
| <b>FLUJO DE EFECTIVO DE LAS OPERACIONES</b> |                              |                      |                      |                      |                      |                      |
| FLUJO ANTES DE IMPUESTOS                    |                              | \$27,353.45          | \$32,117.76          | \$42,921.16          | \$57,191.10          | \$68,674.87          |
| DEPRECIACIÓN                                |                              | \$3,200.00           | \$3,200.00           | \$3,200.00           | \$0.00               | \$0.00               |
| AMORTIZACIÓN                                |                              | \$10,420.00          | \$10,420.00          | \$10,420.00          | \$10,420.00          | \$10,420.00          |
| PART. EMPLEADOS 15%                         |                              | -\$4,103.02          | -\$4,817.66          | -\$6,438.17          | -\$8,578.67          | -\$10,301.23         |
| IMPUESTO A LA RENTA 25%                     |                              | -\$5,812.61          | -\$6,825.02          | -\$9,120.75          | -\$12,153.11         | -\$14,593.41         |
| <b>FLUJO DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>           |                              | <b>\$31,057.83</b>   | <b>\$34,095.07</b>   | <b>\$40,982.24</b>   | <b>\$46,879.33</b>   | <b>\$54,200.23</b>   |
| <b>FLUJO DE EFECTIVO DE LA INVERSIÓN</b>    |                              |                      |                      |                      |                      |                      |
| INVERSIÓN INICIAL                           |                              |                      |                      |                      |                      |                      |
| CAPITAL DE TRABAJO I.                       | -\$18,321.88                 |                      |                      |                      |                      | \$18,321.88          |
| ACTIVOS FIJOS                               | -\$9,600.00                  | \$0.00               | \$0.00               | \$0.00               | \$0.00               | \$0.00               |
| ACTIVOS DIFERIDOS                           | -\$51,500.00                 | \$0.00               | \$0.00               | \$0.00               | \$0.00               | \$0.00               |
| OTROS ACTIVOS                               | -\$600.00                    | \$0.00               | \$0.00               | \$0.00               | \$0.00               | \$0.00               |
| <b>TOTAL INVERSIÓN</b>                      | <b>-\$80,021.88</b>          | <b>\$0.00</b>        | <b>\$0.00</b>        | <b>\$0.00</b>        | <b>\$0.00</b>        | <b>\$18,321.88</b>   |
| <b>FLUJO DE EFECTIVO DEL FINANCIAMIENTO</b> |                              |                      |                      |                      |                      |                      |
| CAPITAL PROPIO                              | \$18,321.88                  |                      |                      |                      |                      |                      |
| PRÉSTAMOS                                   | \$61,700.00                  |                      |                      |                      |                      |                      |
| PAGOS DE DEUDA                              |                              | -\$10,158.86         | -\$11,148.28         | -\$12,234.07         | -\$13,425.60         | -\$14,733.19         |
| <b>TOTAL FINANCIAMIENTO</b>                 | <b>\$80,021.88</b>           | <b>-\$10,158.86</b>  | <b>-\$11,148.28</b>  | <b>-\$12,234.07</b>  | <b>-\$13,425.60</b>  | <b>-\$14,733.19</b>  |
| <b>FLUJO DE EFECTIVO (CASH FLOW)</b>        | <b>\$0.00</b>                | <b>\$20,898.97</b>   | <b>\$22,946.79</b>   | <b>\$28,748.17</b>   | <b>\$33,453.72</b>   | <b>\$57,788.92</b>   |

*Nota.* Elaboración propia

**Balance General Proyectado**

El balance general presenta la situación económica potencial de la empresa durante los primeros cinco años de operaciones.

**Tabla 17*****Balance General Proyectado***

| PLATAFORMA KITE               |                    |                    |                    |                     |                     |                     |
|-------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| BALANCE GENERAL PROYECTADO    |                    |                    |                    |                     |                     |                     |
| DETALLE                       | INICIAL            | AÑO 1              | AÑO 2              | AÑO 3               | AÑO 4               | AÑO 5               |
| <b>ACTIVOS</b>                |                    |                    |                    |                     |                     |                     |
| <b>A. CORRIENTE</b>           |                    |                    |                    |                     |                     |                     |
| EFFECTIVO                     | \$16,881.88        | \$39,220.85        | \$62,167.65        | \$90,915.82         | \$124,369.54        | \$163,836.58        |
| IVA COMPRAS                   | \$1,440.00         |                    |                    |                     |                     |                     |
| <b>ACTIVOS FIJOS</b>          |                    |                    |                    |                     |                     |                     |
| EQUIPOS DE COMPUTACIÓN        | \$9,600.00         | \$9,600.00         | \$9,600.00         | \$9,600.00          | \$9,600.00          | \$9,600.00          |
| DEP. ACUM. EQUIP. DE COMP.    |                    | -\$3,200.00        | -\$6,400.00        | -\$9,600.00         | -\$9,600.00         | -\$9,600.00         |
| <b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>      |                    |                    |                    |                     |                     |                     |
| GASTOS DE CONSTITUCIÓN        | \$1,500.00         | \$1,500.00         | \$1,500.00         | \$1,500.00          | \$1,500.00          | \$1,500.00          |
| AMORT. ACUM. GASTOS DE CONST. |                    | -\$300.00          | -\$600.00          | -\$900.00           | -\$1,200.00         | -\$1,500.00         |
| GASTOS DE INV. Y DESARROLLO   | \$50,000.00        | \$50,000.00        | \$50,000.00        | \$50,000.00         | \$50,000.00         | \$50,000.00         |
| AMORT. ACUM. GASTOS DE INV.   |                    | -\$10,000.00       | -\$20,000.00       | -\$30,000.00        | -\$40,000.00        | -\$50,000.00        |
| MARCAS Y PATENTES             | \$600.00           | \$600.00           | \$600.00           | \$600.00            | \$600.00            | \$600.00            |
| AMORT. ACUM. GASTOS DE INV.   |                    | -\$120.00          | -\$240.00          | -\$360.00           | -\$480.00           | -\$600.00           |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>          | <b>\$80,021.88</b> | <b>\$87,300.85</b> | <b>\$96,627.65</b> | <b>\$111,755.82</b> | <b>\$134,789.54</b> | <b>\$163,836.58</b> |
| <b>PASIVO</b>                 |                    |                    |                    |                     |                     |                     |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>       |                    |                    |                    |                     |                     |                     |
| IVA VENTAS                    |                    |                    |                    |                     |                     |                     |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>    |                    |                    |                    |                     |                     |                     |
| PRÉSTAMOS L/P                 | \$61,700.00        | \$51,541.14        | \$40,392.86        | \$28,158.79         | \$14,733.19         | \$0.00              |
| <b>TOTAL PASIVO</b>           | <b>\$61,700.00</b> | <b>\$51,541.14</b> | <b>\$40,392.86</b> | <b>\$28,158.79</b>  | <b>\$14,733.19</b>  | <b>\$0.00</b>       |
| <b>PATRIMONIO</b>             |                    |                    |                    |                     |                     |                     |
| CAP. SOCIAL                   | \$18,321.88        | \$18,321.88        | \$18,321.88        | \$18,321.88         | \$18,321.88         | \$18,321.88         |
| UTILIDADES RETENIDAS          |                    |                    | \$17,437.83        | \$37,912.90         | \$65,275.14         | \$101,734.47        |
| UTILIDAD ACTUAL               |                    | \$17,437.83        | \$20,475.07        | \$27,362.24         | \$36,459.33         | \$43,780.23         |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>       | <b>\$18,321.88</b> | <b>\$35,759.71</b> | <b>\$56,234.79</b> | <b>\$83,597.02</b>  | <b>\$120,056.35</b> | <b>\$163,836.58</b> |
| <b>TOTAL PS + PT</b>          | <b>\$80,021.88</b> | <b>\$87,300.85</b> | <b>\$96,627.65</b> | <b>\$111,755.82</b> | <b>\$134,789.54</b> | <b>\$163,836.58</b> |

*Nota.* Elaboración propia

### **6.3.8 Evaluación Económica y Financiera**

La inversión, ingresos, gastos y costos potenciales del proyecto deben evaluarse para determinar la viabilidad de KITE, para esta evaluación se aplicó el Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), periodo de recuperación de la inversión y punto de equilibrio.

#### **Valor Actual Neto**

Este indicador permite identificar si los flujos actualizados son suficientes para cubrir la inversión y obtener utilidad, por tanto, su resultado debe ser mayor a cero para que el proyecto sea viable. El resultado de esta evaluación es de 14294,69 lo nos da a entender que el proyecto es factible.



**Tabla 18***Claculo VAN*

| VALOR ACTUAL NETO                  |            |            |           |           |           |           |
|------------------------------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| DETALLE                            | INICIAL    | AÑO 1      | AÑO 2     | AÑO 3     | AÑO 4     | AÑO 5     |
| INVERSIÓN                          | -80,021.88 |            |           |           |           |           |
| FLUJO DE EFECTIVO (CASH FLOW)      | -          | 20,898.97  | 22,946.79 | 28,748.17 | 33,453.72 | 57,788.92 |
| VALOR RESIDUAL                     |            |            |           |           |           |           |
| FEN (FLUJO DE EFECTIVO NETO)       | -80,021.88 | 20,898.97  | 22,946.79 | 28,748.17 | 33,453.72 | 57,788.92 |
| FED (FLUJO DE EFECTIVO DESCONTADO) | -80,021.88 | 17,717.71  | 16,492.55 | 17,516.96 | 17,281.28 | 25,308.06 |
| TASA DE DESCUENTO (TMAR)           | 17.96%     |            |           |           |           |           |
| VAN = $\sum$ FED - INV             | 94,316.57  | -80,021.88 | =         | 14,294.69 | FACTIBLE  |           |

*Nota.* Elaboración propia

**Tasa Interna de Retorno**

La TIR representa el rendimiento anual que genera un proyecto y es viable si la TIR es mayor que la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR) que es la tasa de retorno mínima que un inversionista está dispuesto a aceptar para invertir en un proyecto. Mientras más alta sea la tasa de retorno, más atractivo será el proyecto. Para esta evaluación se consideró una TMAR del 17,96%. La evaluación arrojó como resultado una TIR del 24.35% lo que prueba que el proyecto es viable.

**Tabla 19***Calculo TIR*

| TASA INTERNA DE RETORNO            |            |            |           |           |           |           |
|------------------------------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| DETALLE                            | INICIAL    | AÑO 1      | AÑO 2     | AÑO 3     | AÑO 4     | AÑO 5     |
| INVERSIÓN                          | -80,021.88 |            |           |           |           |           |
| FLUJO DE EFECTIVO (CASH FLOW)      | -          | 20,898.97  | 22,946.79 | 28,748.17 | 33,453.72 | 57,788.92 |
| VALOR RESIDUAL                     |            |            |           |           |           |           |
| FEN (FLUJO DE EFECTIVO NETO)       | -80,021.88 | 20,898.97  | 22,946.79 | 28,748.17 | 33,453.72 | 57,788.92 |
| FED (FLUJO DE EFECTIVO DESCONTADO) | -80,021.88 | 16,806.33  | 14,839.46 | 14,950.46 | 13,990.61 | 19,435.02 |
| TASA DE DESCUENTO                  | 24.35%     |            |           |           |           |           |
| VAN = $\sum$ FED - INV             | 80,021.88  | -80,021.88 | =         | -         | FACTIBLE  |           |

*Nota.* Elaboración propia

**Periodo de Recuperación**

El periodo de recuperación es otro indicador clave para determinar la decisión de inversión en un proyecto. Nos indica el tiempo estimado en el que los inversionistas recuperaran la inversión realizada en el proyecto, de esta manera cada inversionista puede decidir si coloca o no el dinero en el proyecto. Después de la evaluación el tiempo estimado de recuperación de la inversión para KITE es 3 años y 3 meses.

**Tabla 20***Periodo de Recuperación de la Inversión*

| PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN |           |           |           |           |            |            |
|-----------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
| DETALLE                                 | INICIAL   | AÑO 1     | AÑO 2     | AÑO 3     | AÑO 4      | AÑO 5      |
| INVERSIÓN                               | 80,021.88 |           |           |           |            |            |
| FEN ACUMULADO                           |           | 20,898.97 | 43,845.76 | 72,593.93 | 106,047.66 | 163,836.58 |
|                                         | 1         | 0         | 0         | 0         | 4          | 5          |
|                                         |           | -         | -         | -         | 3          | (5)        |
|                                         | 4.00      |           |           |           |            |            |
| PRI                                     | 3         | AÑOS      | 3         | MESES     |            |            |

*Nota.* Elaboración propia

**Punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio nos permite determinar el punto en el que los ingresos son iguales a los costos fijos y variables, y a partir de donde la empresa empieza a generar utilidad. Se analizó el punto de equilibrio para todos los servicios de KITE.

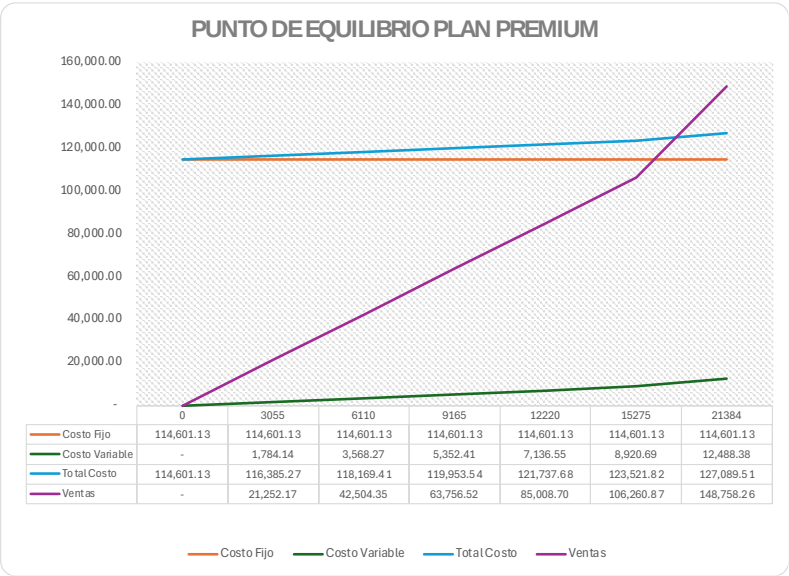
**Tabla 21***Calculo Punto de Equilibrio*

| PUNTO DE EQUILIBRIO                   | PLAN PREMIUM      | PLAN FREE       | BLOQUES DE CONSTRUCCIÓN | CONSULTORÍA      | MENTORÍA        |
|---------------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------------|------------------|-----------------|
| COSTO FIJO                            | 114,601.13        | 1,848.92        | 16,559.93               | 10,048.50        | 1,607.76        |
| COSTO VARIABLE POR SERVICIO           | 12,488.38         | 201.48          | 1,804.58                | 1,095.01         | 175.20          |
| COSTO VARIABLE UNITARIO               | 0.58              | 0.00            | 0.29                    | 365.00           | 1.46            |
| MARGEN DE CONTRIBUCIÓN                | 6.37              | 0.01            | 3.19                    | 3,982.82         | 15.93           |
| <b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>            | <b>17984</b>      | <b>201837</b>   | <b>5197</b>             | <b>3</b>         | <b>101</b>      |
| <b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN VALORES</b> | <b>125,106.09</b> | <b>2,018.37</b> | <b>18,076.52</b>        | <b>13,043.48</b> | <b>1,756.52</b> |

*Nota.* Elaboración propia

Figura 22

Punto de Equilibrio Plan Premium



Nota. Elaboración propia

### 6.3.9 Escenarios del Proyecto

Se realizó la evaluación de escenarios considerando variaciones en el porcentaje de retiro de clientes. Para el escenario base se utilizó un porcentaje de retiro del 5%; para el escenario pesimista del 7% y para el escenario optimista, del 4,5%. Los resultados obtenidos muestran que, el cálculo del VAN nos indica que el proyecto es rentable tanto en el escenario base como en el optimista, sin embargo, es no viable en el resultado pesimista.

Tabla 22

Escenarios del Proyecto

| ESCENARIOS              | BASE           | PESIMISTA      | OPTIMISTA      |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|
| VAN                     | 14,294.69      | -11,664.59     | 36,972.69      |
| TIR                     | 24.35%         | 12.24%         | 33.89%         |
| PERIODO DE RECUPERACIÓN | 3 AÑOS 3 MESES | 4 AÑOS 1 MESES | 2 AÑOS 8 MESES |

Nota. Elaboración propia

El análisis financiero de KITE nos indica que, con la gestión, estrategias y manejo adecuado de los recursos, el proyecto es viable y rentable. Sin embargo, a pesar de los resultados de este análisis es importante hacer un mapeo constante de la evolución del mercado para identificar potenciales competidores o cambios en las dinámicas de consumo que podrían impactar de forma negativa en el plan financiero desarrollado para realizar los ajustes que garanticen la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto.

## **CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1. CONCLUSIONES GENERALES**

Es innegable que el mundo está viviendo un proceso de transformación acelerado en prácticamente todos los aspectos que podamos imaginar, y como todo proceso de transformación, viene cargado de oportunidades y también desafíos que afectan a todos en diferentes niveles, por tanto, es fundamental monitorear las variaciones del entorno para identificar oportunidades, tendencias y problemas emergentes y así entender las nuevas dinámicas que estas traen. Los impactos de estas nuevas dinámicas en el tercer sector global y particularmente en el ecuatoriano dan muestra de lo poco ágiles que son este tipo de organizaciones para adaptarse a la nueva realidad y adoptar enfoques que les permitan navegar la complejidad y la incertidumbre, lo que ha desembocado en que, en muchos casos, las intervenciones comunitarias de las organizaciones ya no tengan impactos profundos y duraderos, y que se les dificulte cada vez más el acceder a fondos cada vez más escasos y para los que cada día hay más organizaciones compitiendo, y en los que los criterios de elegibilidad ahora incluyen elementos de innovación y localización. Esta nueva realidad, es una invitación forzada para que las organizaciones del tercer sector empiecen a tomar con seriedad el diseño e incorporación de ecosistemas o entornos de innovación propios que les permitan darle soluciones creativas a problemas complejos, tener mayor flexibilidad y agilidad para adaptarse más rápidamente a los desafíos del mundo moderno, garantizar para sí mismas mayores oportunidades de acceso a fondos que incluyan enfoques de innovación e identificar nuevas oportunidades de generación de recursos. Lo expuesto anteriormente permite entender que existe una brecha enorme entre los productos y servicios disponibles para las organizaciones del tercer sector y los servicios que este tipo de organizaciones necesitan para dinamizar más su gestión y potenciar sus impactos, lo que refuerza la idea de que existe las oportunidades para crear un mercado de productos y servicios especializados que estas organizaciones necesitan y adaptados a sus características particulares.

### **7.1.1. Conclusiones Específicas**

Las organizaciones del tercer sector tienen características particulares que las diferencian significativamente de otro tipo de organizaciones, principalmente porque una mala gestión puede desembocar en afectaciones profundas en la vida de las personas que experimentan problemas complejos en sus comunidades, por tanto, es casi obligatorio el adoptar nuevos enfoques y prácticas, incluida la innovación por supuesto. Si bien es cierto no todas las organizaciones son conscientes de esto aún, aquellas que si lo son han mostrado un interés genuino y voluntad para la creación de ecosistemas locales de innovación que les permitan adaptarse de manera más ágil a las nuevas realidades. A pesar de este interés y voluntad, este sector experimenta retos que plantean dificultades para el diseño e implementación de ecosistemas locales de innovación como el tener presupuestos limitados que en promedio rondan los cien mil dólares anuales, no contar con recursos dedicados a procesos de desarrollo o transformación organizacional, no contar con profesionales de innovación en sus filas, tener contacto muy limitado en el ecosistema nacional de innovación y en algunos casos tener estructuras rígidas y verticales. KITE, debido a su diseño autoguiado, se convierte en una alternativa viable para que las organizaciones puedan empezar un proceso de incorporación de la innovación en su estructura de manera sencilla y sobre todo barata, y su enfoque de bloques de construcción brinda a las organizaciones la suficiente flexibilidad para llevar adelante su viaje de innovación de acuerdo a su disponibilidad de tiempo y recursos disponibles. La especialización de KITE en innovación para el tercer sector y el entendimiento de las características particulares de las organizaciones permite poner a su disposición enfoques, procesos y herramientas de innovación que pueden ser más fácilmente implementados y adoptados. Además, KITE también impulsa que cada vez más organizaciones del tercer sector se articulen activamente en el ecosistema de innovación del país y abre la puerta para la creación de un sub-ecosistema de innovación específico especializado en el tercer sector lo que podría acelerar

los procesos de adopción e implementación de la innovación en el sector desembocando en un mejoramiento de las intervenciones comunitarias y humanitarias.

### ***7.1.2. Análisis del Cumplimiento de los Objetivos del Proyecto***

La investigación para el presente trabajo de titulación permitió el entendimiento e identificación de los principales desafíos que enfrentan las organizaciones del tercer sector para la implementación y adopción de la innovación en sus actividades cotidianas, y a partir de ahí, diseñar una propuesta que se ajusta a sus características y particularidades brindándoles flexibilidad y autonomía en el proceso al mismo tiempo que cuentan con acceso a profesionales especializados en innovación para el tercer sector. Finalmente, este proceso permitió el diseño de un plan de negocios financieramente viable y con estrategias solidas que permiten la entrega de valor a las organizaciones del tercer sector facilitando su proceso de diseño e implementación de un ecosistema de innovación local. Con esto en mente, se puede decir que el presente trabajo cumple con los objetivos fijados para el mismo.

## **7.2. CONTRIBUCIONES**

### ***7.2.1. Contribución a Nivel Personal***

El desarrollo de este trabajo de titulación permitió reforzar la ya existente pasión e interés por la labor humanitaria y la innovación, dejando claro que es el camino profesional a seguir. Además, permitió la identificación de oportunidades para el desarrollo de nuevas investigaciones sobre temas relacionados con las dos áreas antes mencionadas. También permitió experimentar el cómo estos conocimientos pueden combinarse para diseñar productos y servicios especializados en el tercer sector.

### ***7.2.2. Contribución a Nivel Académico***

Esta investigación puso en evidencia que existe una muy limitada literatura relacionada con innovación aplicada o especializada en el tercer sector. Si bien es cierto, por lo apretado del cronograma de titulación, no se pudo realizar una investigación profunda del estado de la innovación en este sector, el presente trabajo brinda una imagen clara de la realidad de las organizaciones de desarrollo, sociales y

humanitarias y los desafíos que enfrentan para incorporar a la innovación en sus operaciones, y como a través del uso del Design Thinking se puede desarrollar productos y servicios que atiendan sus necesidades considerando sus particularidades. Además, este trabajo de titulación puede ser usado como un punto de partida para el desarrollo de investigaciones más profundas entorno a la dinámica de la innovación en el tercer sector.

### ***7.2.3. Contribución a la Gestión Empresarial***

El trabajo contribuye a la gestión empresarial poniendo sobre la mesa que, aún cuando es funcional adaptar enfoques, procesos y herramientas a las necesidades del tercer sector, es imperativo que se empiecen a desarrollar productos y servicios diseñados especialmente para el tercer sector, que sean eficientes y de bajo costo, lo cual permitiría abrir un nuevo mercado el cual está totalmente desatendido y que tiene un potencial enorme por la cantidad de dinero que mueve cada año.

### ***7.2.4. Limitaciones del Proyecto***

Como se mencionó antes, KITE se adapta a las necesidades y características particulares del tercer sector, es financieramente viable y tiene estrategias sólidas, sin embargo, al ser un proyecto de nicho tiene un límite de crecimiento bien marcado en el mercado ecuatoriano lo que implica que necesariamente debe ampliarse al tercer sector regional y global, y de ser posible adaptarse para abrir el servicio a MYPIMES.

Además, durante la investigación de mercados la encuesta fue llenada por actores del tercer sector de diferentes áreas y no únicamente por miembros de organizaciones humanitarias, lo que implica que puede haber elementos del plan de marketing que podrían pulirse para ajustarse más a las necesidades del tercer sector humanitario.

## **7.3. RECOMENDACIONES**

Las organizaciones del tercer sector juegan un papel importante en el desarrollo de los países por el nivel de especialización que tienen en problemáticas sociales y humanitarias de altísima



complejidad, sin embargo, muchas veces su aporte es invisibilizado y poco reconocido. En este sentido se recomienda incluir en los espacios de discusión, debate, investigación y desarrollo empresarial a estas organizaciones por el valioso aporte que pueden entregar en relaciones a las realidades que viven las comunidades y como el desarrollo de productos y servicios no solo pueden satisfacer sus necesidades sino también ayudarles a afrontar de manera más digna y autónoma los desafíos locales que enfrentan.

La literatura académica es sumamente importante para el desarrollo de cualquier proyecto de investigación, y su posterior transformación en productos y servicios, algo que se dificulta en lo relacionado al tercer sector por la casi nula literatura existente y lo desactualizada de la poca existente, especialmente en cuestiones comerciales. Por tanto, se recomienda impulsar más procesos de investigación académica y empresarial para tener un entendimiento más claro del contexto de este sector y sentar bases más sólidas para la oferta de productos y servicios que atiendan efectivamente las necesidades del sector ofreciendo valor a las organizaciones.

La oferta de productos y servicios de innovación especializados en el tercer sector es casi nula, por tanto, cuando las organizaciones quieren impulsar procesos de innovación deber recurrir a consultorías costosas que casi nunca tienen experiencia en el sector. Esto plantea una oportunidad enorme de crear o impulsar un océano azul para este mercado, entendiendo el océano azul como la creación de nuevos mercados en los que la competencia directa no existe y por lo tanto se es el pionero y por un tiempo el único actor que crea valor para sus clientes, dejando de lado los océanos rojos que son los mercados altamente saturados de competencia donde se invierte enormes cantidades de dinero por cuotas de mercado mínimas (Kim & Mauborgne, 2015). Por este motivo, se recomienda invitar a empresarios o emprendedores a estudiar más a profundidad las brechas de mercado existentes en el tercer sector para identificar las oportunidades de negocio que traen consigo.

## REFERENCIAS

- Andrade, F. (2024). *Ecuador y su ambición por combatir el cambio climático*. Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo. <https://www.undp.org/es/ecuador/blog/ecuador-y-su-ambicion-por-combatir-el-cambio-climatico>
- Arcos Cabrera, C., & Vallejo, E. P. (1997). El mito al debate: Las ONG en Ecuador. *Centro Cultural Abya Yala del Ecuador*. [https://digitalrepository.unm.edu/abya\\_yala/464](https://digitalrepository.unm.edu/abya_yala/464)
- Arias, V. (2025, febrero 13). How Will the USAID Suspension Impact Ecuador and the Environment? *Global Americans*. <https://globalamericans.org/how-will-the-usaid-suspension-impact-ecuador/>
- Banco Central del Ecuador. (2025). Banco Central del Ecuador. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Brown, T. (2008, junio). *Design Thinking Thinking like a designer can transform the way you develop products, services, processes—And even strategy* [Revista Académica]. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>
- Bruce, T. (2025). Implementing the President’s Executive Order on Reevaluating and Realigning United States Foreign Aid. *United States Department of State*. <https://www.state.gov/implementing-the-presidents-executive-order-on-reevaluating-and-realigning-united-states-foreign-aid/>
- Calle García, J. S., Sotaminga Andi, A. S., Garay Arias, G. N., & Villavicencio Tuare, R. R. (2024). INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y SU CONTRIBUCIÓN A LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS. *Ciencia y Desarrollo*, 27(2), 245. <https://doi.org/10.21503/cyd.v27i2.2618>
- Castellano, D. (2025). *Incorporación de ecosistemas de innovación para la acción humanitaria*. [Comunicación personal].
- Chapman, J. (2025). *Preparations for the reduction in UK Official Development Assistance (ODA)*. <https://committees.parliament.uk/publications/47078/documents/243545/default/>

- Contreras, F. G., Burotto, J. F., & Antonioletti, M. (2010). Aproximación teórica a las organizaciones del tercer sector. *Espacio Abierto*, 19(1), 51-77.
- Cornejo, M., & Muñoz, E. (2009). Percepción de la innovación: Cultura de la innovación y capacidad innovadora. *Pensamiento Iberoamericano*, 5. <http://hdl.handle.net/10261/35048>
- Cueva, G. (2018). La sociedad civil en el Ecuador como agente del desarrollo: Aportes y desafíos actuales. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, 4, Article 4. <https://doi.org/10.32719/25506641.2018.4.2>
- Deen, A. (2024). *The State of the Third Sector: 2023 Highlights and a Look Forward to 2024* | N3O. <https://www.n3o.ltd/post/2023-third-sector-highlights-and-a-look-forward-to-2024>
- Escobar, J. F., Cárdenas, M. F., & Bedoya, I. B. (2017). De los sistemas a los ecosistemas de innovación. *Revista Espacios*, 38(34).
- FA.gov. (2025). <https://foreignassistance.gov/>
- Fernández, Á. M. (2021). *ECOSISTEMAS DE INNOVACIÓN: CORPORACIONES, STARTUPS Y ESTADO*. Universidad Politécnica de Madrid.
- Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Verbo.
- Fundación Telefónica. (2022). *Libro Blanco de la Transformación Digital del Tercer Sector*.
- Gawel, A. (2024, junio 8). Inside USAID's new «locally led» indicator. *Devex Newswire*. [https://eur02.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Ft.devex.com%2Fdc%2FkyXVoDpAY\\_\\_Vu56Mnr4POpCphgeXlcwK-5u\\_CbLr-mNPF-iOqxsEFlr7vnvdFS5gJBt92NUgXeC\\_epwPAOPChkd0c8f0buqPp9ZeHUI51DL-Wm9HVwV49jwRmbNdRYQ2luKxm9y194UM6Pvc3iWx38hmcDtocZVIZ5eQsH44D1kl-hut5I7WI-cZp0vBpVqtfLGgRWjbnJy7tkDggiW5jwigzPntai3y8mscTPOIUcCWy7v0JxM2xe\\_00aS8Q08RA6CPw-LshXFSG70y-\\_GpEB-wfjJNQyy8K6nOlBgNSJo%3D%2FNjg1LUtCTC03NjUAAAGQh-69e0rW0jF6BB4SCLIV7cEtSpNdHbFltid83WwRVJQ1ZE45S-](https://eur02.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Ft.devex.com%2Fdc%2FkyXVoDpAY__Vu56Mnr4POpCphgeXlcwK-5u_CbLr-mNPF-iOqxsEFlr7vnvdFS5gJBt92NUgXeC_epwPAOPChkd0c8f0buqPp9ZeHUI51DL-Wm9HVwV49jwRmbNdRYQ2luKxm9y194UM6Pvc3iWx38hmcDtocZVIZ5eQsH44D1kl-hut5I7WI-cZp0vBpVqtfLGgRWjbnJy7tkDggiW5jwigzPntai3y8mscTPOIUcCWy7v0JxM2xe_00aS8Q08RA6CPw-LshXFSG70y-_GpEB-wfjJNQyy8K6nOlBgNSJo%3D%2FNjg1LUtCTC03NjUAAAGQh-69e0rW0jF6BB4SCLIV7cEtSpNdHbFltid83WwRVJQ1ZE45S-)

kuReqQQoDI4gkqnaC3SOg%3D&data=05%7C02%7Chenry.caceres%40ifrc.org%7C714abd73b93  
74920a8cd08dc10441c4d%7Ca2b53be5734e4e6cab0dd184f60fd917%7C0%7C0%7C638403131  
938106799%7CUnknown%7CTWFpbGZsb3d8eyJWljojMC4wLjAwMDAiLCJQIjoiV2luMzliLCJBTiI6I  
k1haWwiLCJXVCi6Mn0%3D%7C3000%7C%7C%7C&sdata=t9tCiOJc4C4M2GeHczMAu0bIRI8RIKy  
Zjhkzlj57CI%3D&reserved=0

Gortaire-Morejón, B., Matute, A., Romero, V., & Tinajero, J. P. (2022). La situación del tercer sector en Ecuador: Supervivencia de las ONG en un entorno adverso. *Íconos - Revista de Ciencias Sociales*, 72, Article 72. <https://doi.org/10.17141/iconos.72.2022.5094>

Guzeviciute, G., & Varghese, D. (2023). *Humanitarian Leadership for the Future*. International Federation of Red Cross - IFRC.

Hernández-Ascanio, J., Tirado-Valencia, P., & Ariza-Montes, A. (2017). El concepto de innovación social: Ámbitos, definiciones y alcances teóricos. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 88, 165-199. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.88.8849>

Hillyer, M. (2020, noviembre 18). *Here's how technology has changed the world since 2000*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/stories/2020/11/heres-how-technology-has-changed-and-changed-us-over-the-past-20-years/>

ICNL. (2024). Civic Freedom Monitor: Ecuador. *International Center For Not-For-Profit Law*. <https://www.icnl.org/resources/civic-freedom-monitor/ecuador>

INEC. (2015). *Principales Indicadores de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación*. INEC.

INEC. (2025). *Boletín Técnico IPC* (Nos. 01-2025-IPC; IPC). INEC. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2025/Enero/Boletin\\_tecnico\\_01-2025-IPC.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2025/Enero/Boletin_tecnico_01-2025-IPC.pdf)

Jefferson, C. G. A., Sneider, C. G. J., & Vanessa, Z. G. E. (2020). *ENTORNO EMPRENDEDOR EN EL ECUADOR Y EL IMPACTO DE LA LEY ORGÁNICA DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN*.

- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant* (Expanded edition). Harvard Business Review Press.
- Lasio, V., Amaya, A., Espinosa, M. P., Mahauad, M. D., & Sarango, P. (2024). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2023/2024*.
- Leson, H., & Cáceres, H. (2023). *Innovation Support System Guidebook*. Federación Internacional de la Cruz Roja - IFRC.
- Lima Bandeira, M., & López-Parra, F. (2017). El llamado tercer sector en el escenario ecuatoriano de la “Revolucion Ciudadana”. *Revista Estudios de Políticas Públicas*. <http://dx.doi.org/10.5354/0719-6296.2017.46364>
- Louffat Olivares, J. E. (2003). Estructura Organizacional en Red (EOR): Explorando sus bases teóricas. *ENANPAD*.
- Moncada Pesantes, B. (2024, noviembre 15). *Apagones / “Es como volver al siglo XVIII”: Los cortes que tienen a Ecuador 12 horas sin luz por día*. BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/articles/c05z0vr0rneo>
- Nave Do Adro, F. J., & Correia Leitão, J. C. (2020). Leadership and organizational innovation in the third sector: A systematic literature review. *International Journal of Innovation Studies*, 4(2), 51-67. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2020.04.001>
- Nelson, B. (1994). *1001 Formas de Reconocer a los Empleados*. Grupo Editorial Norma.
- Noticias ONU. (2025). *La pausa en la financiación de EE.UU. deja a millones de personas en peligro*. <https://news.un.org/es/story/2025/02/1536241>
- Oliván Cortés, R. (2020). *Instituciones que aprenden*. [https://www.segib.org/wp-content/uploads/SEGIB-Instituciones-que-aprenden\\_ES.pdf](https://www.segib.org/wp-content/uploads/SEGIB-Instituciones-que-aprenden_ES.pdf)
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.

O'Sullivan, O., & Puri, J. (2025, marzo 3). *First USAID closes, then UK cuts aid: What a Western retreat from foreign aid could mean*. Chatham House – International Affairs Think Tank.

<https://www.chathamhouse.org/2025/03/first-usaid-closes-then-uk-cuts-aid-what-western-retreat-foreign-aid-could-mean>

Probst, L., Frideres, L., Pedersen, B., Luxembourg, P., Lidé, S., & Sweden, P. (2015). *Freemium: Zero marginal cost*.

Quiroz, G. (2024, septiembre 25). *Sequía e incendios en Ecuador impactan al sector agropecuario ¿Cuánto suman las pérdidas?* El Comercio.

<https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/sequia-e-incendios-en-ecuador-impactan-al-sector-agropecuario-cuanto-suman-las-perdidas.html>

Ramos, J., Luque, O., Martínez-Tur, V., Patras, L., Estreder, Y., & Peñarroja, V. (2018). *Oportunidades y barreras a la innovación: Un estudio cualitativo en organizaciones del tercer sector*. Instituto para la calidad de las ONG - ICONG.

RECID. (2025, febrero 23). *Potencial Impacto de la suspensión de la cooperación de EE.UU. en Ecuador y América Latina*. Red Ecuatoriana de Cooperación Internacional y Desarrollo. <https://recid.org/importante-potencial-impacto-de-la-suspension-de-la-cooperacion-de-ee-uu-en-ecuador-y-america-latina/>

Rieger, N., Pearson, M., Nelson-Pollard, S., & Belcher, E. (2024). *Falling short? Humanitarian funding and reform*.

[https://devinit.org/media/documents/Falling\\_short\\_Humanitarian\\_funding\\_and\\_reform.pdf](https://devinit.org/media/documents/Falling_short_Humanitarian_funding_and_reform.pdf)

Rivera, A. (2017). EL EMPRENDEDOR Y LA INNOVACIÓN. *Instituto Tecnológico Chetumal*.

Robalino, M.-I., & De Visscher, C. (2022). Precios del petróleo y estructura del Ejecutivo durante la presidencia de Rafael Correa (Ecuador). *Cahiers des Amériques latines*, 99, Article 99.

<https://doi.org/10.4000/cal.14634>

- Rodriguez Torres, R. S., & Estigarribia Canese, E. J. (2025). El rol del liderazgo y las nuevas generaciones. *Revista Científica UPAP*, 5(1), 30-38. <https://doi.org/10.54360/rcupap.v5i1.209>
- Roser, M. (2023). Technology over the long run: Zoom out to see how dramatically the world can change within a lifetime. *Our World in Data*. <https://ourworldindata.org/technology-long-run>
- Schwab, K., & Malleret, T. (2025). *The global risk report 2025* (20.<sup>a</sup> ed.). World Economic Forum.
- Soto, R. V. (2007). Estado de Flujo de Efectivo. *InterSedes: Revista de las Sedes Regionales*.
- Souto, J. E. (2015). Gestión de una Cultura de Innovación Basada en las Personas. *Journal of technology management & innovation*, 10(3), 60-65. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242015000300007>
- Suárez, R. (2018). Reflexiones sobre el concepto de innovación. *Revista San Gregorio*.
- SUIOS. (2025). SUIOS - Sistema Unificado de Información de Organizaciones Sociales. [https://sociedadcivil.gob.ec/nuevo\\_directorio](https://sociedadcivil.gob.ec/nuevo_directorio)
- The World Bank Group. (2021). *Climate risk country profile: Ecuador*. The World Bank Group.
- United Nations Office for Disaster Risk Reduction. (2023). *GAR Special Report: Measuring Resilience for the Sustainable Development Goals*.
- Villagómez Samaniego, E. P., Trujillo Polo, E. M., Ávila Rosalino, M. P., & Landázuri Usiña, J. P. (2024). Crisis de Gobernabilidad en el Ecuador en el Siglo XXI y sus Impactos en la Balanza Comercial. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 8146-8160. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i1.10133](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.10133)
- Voz de América. (2025, marzo 10). *Rubio afirma que 83 % de programas de USAID fueron eliminados*. Voz de América. <https://www.vozdeamerica.com/a/rubio-afirma-que-83-por-ciento-de-programas-de-usaid-fueron-eliminados-/8005353.html>
- World Economic Forum. (2025). *Geopolítica, conflictos y diplomacia en Davos 2025. Lo que hay que saber*. Foro Económico Mundial. <https://es.weforum.org/stories/2025/01/geopolitica-conflictos-y-diplomacia-en-davos-2025-lo-que-hay-que-saber-f034e91d85/>

World Trade Organization. (2019). *Trade Policy Review: Ecuador* (No. 383; p. 175). World Trade Organization.



## ANEXOS

### Anexo A: Encuesta Organizaciones del Tercer Sector

La presente encuesta busca determinar los elementos que las organizaciones del tercer sector consideran importantes para adquirir servicios para el impulso de la innovación, así como los beneficios que esperan obtener. Agradecemos su colaboración en esta investigación.

1. ¿Qué tan probable es que su organización implemente procesos de innovación dentro de los próximos 12 meses?

|               |  |
|---------------|--|
| Nada probable |  |
| Poco probable |  |
| Probable      |  |
| Muy probable  |  |

2. ¿Qué nivel de utilidad considera que KITE tendría en su proceso de diseño e implementación de su ecosistema de innovación local?

|           |  |
|-----------|--|
| Nada útil |  |
| Poco útil |  |
| Útil      |  |
| Muy Útil  |  |

3. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar su organización por un plan premium de KITE mensualmente?

|             |  |
|-------------|--|
| 0 a 5\$     |  |
| 5\$ a 10\$  |  |
| 10\$ a 20\$ |  |
| más de 20\$ |  |

4. ¿Qué beneficios adicionales quisiera que tenga su suscripción premium de KITE? Puede seleccionar más de uno.

|                                           |  |
|-------------------------------------------|--|
| Acceso a networking                       |  |
| Acceso preferencial a cursos o seminarios |  |
| News letter mensual con casos de éxito    |  |
| Reconocimientos                           |  |

5. Si KITE ofreciera contenido educativo valioso para su organización, ¿En qué medios le gustaría que sean difundidos? Puede seleccionar más de uno.

|                    |  |
|--------------------|--|
| Revista            |  |
| Redes Sociales     |  |
| Página Web         |  |
| Correo electrónico |  |