

**Escuela Superior Politécnica del Litoral**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanística**

Implementación de estrategias de resiliencia empresarial para proteger el desarrollo económico de negocios potencialmente vulnerables a extorsiones en

Guayaquil

**ADMI-999**

**Proyecto Integrador**

Previo la obtención del Título de:

**Licenciado en Administración de Empresas**

Presentado por:

Romina Stefany Agila Morán

Augusto Josue Ludeña Martínez

Guayaquil - Ecuador

Año: 2023

## Dedicatoria

---

A todas las personas que deciden arriesgarse a emprender y mantienen viva la esperanza de días más prósperos.

**Augusto y Romina.**

A mi hermano y mejor amigo Ricardo, por inspirarme y aconsejarme, esto es una muestra de que, aunque ya no estés presente, tu legado perdura.

A mi mamá, por nunca soltar mi mano y ser el pilar fundamental de mi vida.

**Romina Agila Morán.**

A mis padres, abuelos y hermanos por su amor incondicional y por ser fuente de inspiración para cumplir mis metas personales y académicas.

A mis abuelos Edgar Ludeña y Wilson Martínez, mis ángeles guardianes que me protegen desde el cielo.

**Augusto Ludeña Martínez.**

## Agradecimientos

---

Agradezco a Dios, por ser el soporte de mi vida. A mis padres, mis hermanos, mis abuelos y mi tía por acompañarme y motivarme en este largo camino. A Camila por su gran amistad, a todas las personas que he conocido durante este tiempo y que han aportado a mi desarrollo personal y profesional.

**Romina Agila Morán.**

Agradezco a Dios por ser mi luz y guía en todos los momentos vividos. A mis padres, hermanos, abuelos, tíos y primos por sus grandes consejos y motivación. A Victoria por su amor y apoyo incondicional, y para mis amigos que me apoyaron en todo momento e hicieron una mejor versión de mí.

**Augusto Ludeña Martínez.**

## Declaración Expresa

---

Nosotros Romina Stefany Agila Morán y Augusto Josué Ludeña Martínez acordamos y reconocemos que:

La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores. La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

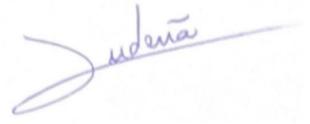
En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique los autores que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 01 de febrero del 2024.



---

AGILA MORÁN  
ROMINA STEFANY



---

LUDEÑA MARTÍNEZ  
AUGUSTO JOSUE

## **Evaluadores**

---

**Pablo Antonio Soriano Idrovo**

Profesor de Materia

## Resumen

Este proyecto integrador busca presentar a los emprendedores guayaquileños una alternativa de comercialización que ayude a mejorar el panorama productivo y de rentabilidad que ha sido condicionado en los últimos años por la actividad delictiva de la extorsión, lo cual ha afectado el crecimiento sostenible de emprendimientos que mantienen modelos de negocio tradicionales y digitales. A través de la metodología Design Thinking se incluyeron herramientas de diseño como entrevistas, construcción de perfiles, modelos estratégicos y grupos focales, que permitieron la identificación de puntos claves como el deseo de continuidad de las actividades comerciales a pesar de la situación delincuencial y el sentimiento de indefensión aun ante las medidas gubernamentales anunciadas. Así mismo, se destacó la falta de acciones de seguridad efectivas por parte de las entidades del estado que puedan proteger el desarrollo comercial de los emprendedores a pesar de los complejos desafíos actuales. Ante este panorama, el estudio dio como resultado la predisposición, por parte de los dueños de negocios, a la adopción de tecnologías digitales que ayuden a proteger su relación con los clientes a medida que satisfacen sus requerimientos, así como la implementación de estrategias que solventen su rentabilidad y disminuyan el impacto ambiental.

**Palabras Clave:** *Design Thinking, extorsión, emprendedores, sostenibilidad, desarrollo comercial.*

## **Abstract**

*This integrating project seeks to present Guayaquil entrepreneurs with a marketing alternative that helps improve the productive and profitability landscape that has been conditioned in recent years by the criminal activity of extortion, which has affected the sustainable growth of enterprises that maintain traditional and digital business models. Through the Design Thinking methodology, design tools such as interviews, profile building, strategic models and focus groups were included, which allowed the identification of key points such as the desire for continuity of commercial activities despite the criminal situation and the feeling of defenselessness even in the face of announced government measures. Likewise, the lack of effective security actions by state entities that can protect the commercial development of entrepreneurs despite the complex current challenges. Faced with this panorama, the study resulted in the predisposition, on the part of business owners to adopt digital technologies that help protect their relationship with customers as they satisfy their requirements, as well as the implementation of strategies that support their profitability and reduce the environmental impact.*

**Keywords:** *Design Thinking, extortion, entrepreneurs, sustainability, commercial development.*

## Índice general

Evaluadores.....	6
Resumen.....	7
Abstract.....	8
Abreviaturas.....	11
Índice de tablas .....	12
1. Introducción.....	14
1.1 Descripción del problema.....	16
1.2 Justificación del problema.....	16
1.3 Objetivos .....	17
1.3.1 Objetivo general.....	17
1.3.2 Objetivos específicos .....	17
1.4 Marco teórico .....	17
1.4.1 Extorsión.....	17
1.4.2 Resiliencia empresarial .....	18
1.4.3 Benchmarking.....	19
1.4.4 Afectación de negocios en Guayaquil.....	20
1.4.5 Design Thinking.....	21
1.4.6 Desarrollo productivo .....	24
2. Metodología .....	26
2.1 Design Thinking.....	26
2.1.1 Empatizar.....	26
2.1.2 Definir.....	27
2.1.3 Idear .....	27

2.1.4	Prototipar.....	28
2.1.5	Probar.....	28
3.	Resultados y análisis.....	31
4.	Conclusiones y recomendaciones .....	41
4.1	Conclusiones .....	41
4.2	Recomendaciones.....	43
	Referencias.....	45
	Apéndices.....	49

## **Abreviaturas**

ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral
PYMES	Pequeñas y medianas empresas
COIP	Código Orgánico Integral Penal
FGE	Fiscalía General del Estado
DT	Design Thinking
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
EFE	Evaluación de factores externos
EFI	Evaluación de factores internos
EPICO	Empresa Pública para la Gestión y Competitividad, EP

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Cifras de delito de extorsión en Ecuador del 2019 al 2022 .....	15
<b>Tabla 2</b> Metodologías Design Thinking .....	23
<b>Tabla 3</b> Instrumentos a utilizar en las etapas de la Metodología DT .....	29
<b>Tabla 4</b> Rubros considerados .....	38
<b>Tabla 5</b> Resultados de satisfacción .....	39

# Capítulo 1

## 1. Introducción

La incertidumbre económica que atraviesa el país a causa de problemas políticos, económicos y sociales ha ocasionado que las personas busquen alternativas para generar ingresos para sus hogares. Ante efectos como el desempleo a causa de la pandemia de la Covid-19 vivida en los últimos años, parte de la población guayaquileña ha optado por hacer uso de sus recursos individuales o familiares disponibles e iniciar sus negocios, ya sea por necesidad u oportunidad.

Sin embargo, en la actualidad esta decisión se ha visto interrumpida por el fenómeno de la extorsión de tipo siciliana, también llamada “vacuna”. Esta consiste en que los extorsionadores exigen pagos mensuales entre 100 y 10.000 dólares a los negocios a cambio de brindarles “protección”. De este modo, se genera miedo y terror en los diferentes sectores de Guayaquil. De no cumplir con los pagos, tanto los negocios como los dueños y trabajadores se ven expuestos a sufrir represalias por parte de los delincuentes (Ecuavisa, 2023).

La problemática tiene múltiples causas. Por un lado, está la falta de interés; por otro, la ausencia de políticas efectivas por parte de las autoridades gubernamentales. Según menciona César Coronel (como se citó en Angulo, 2023), esto ha ocasionado que los comerciantes que optan por continuar con sus actividades incluyan estos rubros como parte de su planificación financiera. Todo esto ocurre, a pesar de que este delito genera perjuicio económico para los comerciantes.

Ahora bien, a largo plazo, este deseo de continuar a pesar de la extorsión genera un escenario insostenible no solo para los pequeños y medianos negocios, sino también para los diversos actores que conforman la cadena de suministro. Esto se debe a que, los proveedores en ocasiones también deben cancelar valores a los delincuentes. Ello genera que sean los

consumidores quienes asumen el alza de los precios al momento de adquirir dicho producto (Angulo, 2023).

En Ecuador, los negocios son el principal objetivo de los grupos criminales. De hecho, se reportó un total de 4.702 denuncias por delitos de extorsión en el 2022. Dicha cifra refleja un crecimiento del 470% frente al 2019, según la Fiscalía General del Estado (2022). Por otra parte, las tentativas de extorsión registradas en 2022 aumentaron en un 993% con respecto al 2019 (como se citó en Escobar, 2023).

A continuación, se detalla el tipo de delito reportado, según los hechos consumados y tentativos de acuerdo con la fiscalía:

**Tabla 1**

*Cifras de delito de extorsión en Ecuador del 2019 al 2022*

<b>Delito</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Consumado	1462	1863	2451	4702
Tentativo	151	216	345	1500
<b>Total</b>	<b>1613</b>	<b>2079</b>	<b>2796</b>	<b>6202</b>

*Nota.* Esta tabla muestra la proyección de las autoridades con respecto al delito de extorsión consumado frente al tentativo. Datos tomados de Escobar (2023).

Durante el 2023, según Ecuavisa (2023a) se ha presentado 5930 casos de extorsión hacia los grupos comerciales, de los que solo se ha resuelto 3800 casos. Así mismo, las autoridades han expresado su preocupación debido a la baja recepción de llamadas a nivel nacional, puesto que, solo han existido cerca de 500 llamadas. Esto puede considerarse una evidencia significativa del bajo nivel de confianza que tiene la ciudadanía hacia las autoridades del estado.

Estas cifras reflejan una ola de violencia sin precedentes en Ecuador. Para entenderla, es necesario interpretarla como el resultado del ingreso de grupos delictivos transnacionales

al país. Ecuador se ubica dentro de unas de las principales rutas de narcotráfico a nivel mundial; por este motivo los grupos transnacionales operan en su territorio.

### **1.1 Descripción del problema**

Guayaquil es una de las ciudades más significativas para el comercio y desarrollo ecuatoriano. Esto se debe a que, ofrece una variedad de actividades relacionada al comercio de bienes y servicios. Las consecuencias son crecimiento económico, satisfacción de necesidades de la población y generación de empleos. Sin embargo, vale señalar que se trata de unas de las ciudades más peligrosas de la región (García, 2023). Se evidencia la presencia de grupos instaurados en el narcotráfico, que generan violencia social, extorsionan y afectan negativamente las operaciones de negocios vulnerables en diferentes sectores de la ciudad.

Este proyecto tiene como propósito ayudar a emprendedores del sector alimenticio vulnerables, con estrategias alternativas de comercialización que permitan continuar con el progreso de sus negocios y avanzar con el desarrollo económico (ODS 8).

### **1.2 Justificación del problema**

En la provincia del Guayas, se reportaron 3,887 denuncias por extorsión hasta agosto del 2023. Esta cifra refleja un crecimiento de aproximadamente el 88% de denuncias reportadas bajo esta misma modalidad frente al 2022 (Tapia, 2023). Por ende, es muy importante mitigar el impacto de estos grupos delictivos en la sociedad ecuatoriana, puesto que, el desarrollo económico y sustentable de los negocios y emprendimientos se ha visto afectado en gran magnitud como consecuencia de la violencia y amenazas persistentes de grupos delictivos.

Unas de las situaciones más sensibles, es el hecho de que estos grupos delictivos poseen gran conocimiento de los propietarios de los diferentes negocios. Para lograrlo, acceden a información personal e íntima de las víctimas. De ahí que resulte muy peligroso

realizar una denuncia, ya que implica un riesgo para la integridad de los afectados y familiares cercanos.

### **1.3 Objetivos**

#### *1.3.1 Objetivo general*

Proponer estrategias empresariales para negocios vulnerables a la extorsión, mediante el uso de la metodología Design Thinking, para el impulso sostenible del desarrollo económico y productivo de los emprendedores guayaquileños.

#### *1.3.2 Objetivos específicos*

1. Identificar los principales factores y variables que contribuyen a la vulnerabilidad de los negocios frente a la extorsión.
2. Analizar a través de un benchmarking las medidas adoptadas por el mercado internacional que aporten a la implementación de estrategias efectivas frente a la extorsión.
3. Proponer una solución que contribuya a mejoras en las etapas de los procesos productivos de los negocios vulnerables empleando una propuesta de valor.
4. Determinar la viabilidad de la propuesta para su implementación futura, a partir de un análisis económico y gestión de riesgos.

### **1.4 Marco teórico**

#### *1.4.1 Extorsión*

Monterrosa (2022) propone que los diversos factores del entorno sean estos sociales, económicos, culturales u otros hacen que cada país sea único en la forma en la que se desarrolla. Por lo cual para el presente estudio es esencial y oportuno iniciar abordando la extorsión en el contexto ecuatoriano, como estipula el CÓDIGO ORGÁNICO INTEGRAL PENAL [COIP] (2023) en la sección novena, la extorsión se encuentra tipificada como un delito contra el derecho de la propiedad, y lo comete según lo indica el Art. 185:

La persona que, con el propósito de obtener provecho personal o para un tercero, obligue a otro, con violencia o intimidación, realizar u omitir un acto o negocio jurídico en perjuicio de su patrimonio o el de un tercero, será sancionada con pena privativa de libertad de tres a cinco años. (p. 61)

Sin embargo, como menciona Monterrosa (2022) este suceso delictivo debe ser considerado de tipo económico debido a que incide de manera directa sobre el capital de la sociedad.

Vázquez et al. (2021) menciona que en Centroamérica la extorsión ha afectado en gran magnitud en el ámbito social y económico de los países, y que incluso ha empujado a las comunidades al abandono de sus viviendas, como también al de sus negocios asentados como su principal fuente de ingreso. Concretamente en el sector privado, este delito impacta de forma directa en las estructuras y operaciones empresariales, ya que las empresas consideran el incremento de costos para su supervivencia comercial.

Por otra parte, las empresas públicas se ven afectadas de la misma forma al sentir el impacto de costos en los productos y servicios ofertados, que absorben como consecuencia de las extorsiones a los distintos negocios. Así mismo, la falta de datos confiables y actualizados no permiten tener eficiencia en la prevención o acción en contra de este fenómeno.

#### *1.4.2 Resiliencia empresarial*

En un mercado integrado, las empresas enfrentan desafíos y dificultades que deben ser capaces de resolver para mantenerse vigentes en el mercado, el cual se caracteriza por ser competitivo. Para esto, el autor señala a la capacidad de resiliencia como la herramienta que permite implementar planes preventivos en el complicado entorno empresarial, de forma que se puedan abordar asuntos en la gestión de la cadena de suministro (León, 2015).

La situación sanitaria a nivel mundial como lo fue la Covid-19, hizo que las organizaciones principalmente las denominadas PYMES se vean expuestas a escenarios

desconcertantes, donde, consecuencias como la pérdida de trabajo y la disminución de los ingresos, exigen de manera urgente a este tipo de negocios la búsqueda de un estado de resiliencia (Ciasullo et al., 2022).

Ante una situación crítica las pequeñas y medianas empresas a diferencia de las grandes tienen menor probabilidad de resistencia. Su particular vulnerabilidad frente a los impactos externos, y el contar con recursos limitados hace que estos tipos de negocios afronten dificultades en términos de rentabilidad y liquidez, lo cual genera una recuperación ralentizada (Del Vecchio et al., como se citó en Ciasullo et al., 2022).

Ortiz & Erazo (2021) plantean que “si bien las organizaciones resilientes no pueden predecir las amenazas de su entorno, si pueden planear ciertas acciones que las minimicen y detectar posibles oportunidades”. Debido a que, es la gestión de la innovación el componente crucial para absorber con éxito la incertidumbre y generar una respuesta resiliente en tiempos de calamidad (Chesbrough, 2020 como se citó en Ortiz & Erazo, 2021).

#### *1.4.3 Benchmarking*

En países como El Salvador, Guatemala y Honduras, los negocios se ven impulsados a incrementar los precios de venta puesto que necesitan cubrir los pagos adicionales que exigen los extorsionadores. Adicionalmente, existe una gran desconfianza hacia las instituciones de seguridad y justicia por parte de los ciudadanos, y, en consecuencia, las involucrados en gremio empresarial evitan denunciar las amenazas a las que se enfrentan.

En cuanto a las economías de los países Centroamericanos, se conoce que se encuentran en vías de desarrollo, por ende, muchos de los negocios existentes no están muy alejados del mercado laboral informal, en donde se refleja un alto índice de trabajadores en esta modalidad de trabajo. Por ejemplo, en El Salvador, Guatemala y Honduras, las tasas de personas concentradas en el mercado informal ascienden a 42,49%, 75% y 58% respectivamente, (Vázquez et al., 2021)

El incremento de pagos por extorsión se viene dando desde el 2019, en donde los países como Guatemala, Honduras y Costa Rica han realizado pagos que llegaron a reflejar el 2% de PIB, que en dicho contexto se han visto afectados por la falta de control en el flujo de migración en dichos países (Escobar, 2023).

Los pagos por extorsión son un impedimento para el crecimiento comercial, tanto de los negocios pequeños como de los grandes que poseen un giro de negocio definido, donde se altera la rentabilidad de los mismos por el impacto de las cuotas que exigen los grupos delictivos. De hecho, algunos comerciantes realizan cálculos inmediatos para negociar un pago que afecte en menor medida la rentabilidad de sus negocios.

Adicionalmente, los medianos y grandes negocios centroamericanos han decidido optar por la instalación de “*call centers*” para recibir las llamadas de grupos delictivos y negociar de forma directa con los mismos, puesto que, en ciertos territorios las bandas criminales tienen control de las rutas terrestres y las empresas deben negociar el transporte con personal de seguridad para hacer uso de estas vías. Así mismo, se adoptaron medidas en las que los vehículos de transporte de las empresas no llevan logos ni marcas que puedan ser identificadas por parte de estos grupos criminales (Vázquez et al., 2021).

#### *1.4.4 Afectación de negocios en Guayaquil*

Ante la dura realidad que vivía el país en el aspecto económico a causa de la Covid-19, los ciudadanos ecuatorianos se vieron en la necesidad de buscar nuevas fuentes de ingresos para sus hogares, obligando a 6 de cada 10 guayaquileños a iniciar la ruta del emprendimiento (ÉPICO, 2021).

Sin embargo, en la actualidad esta idea de negocio se enfrenta a diversos desafíos como los que menciona Giraldo (2015) en su estudio realizado en Colombia; dentro de la cual detalla que los conflictos pueden afectar de manera directa la psiquis de la población civil. Perico (2017) concuerda y explica que esta problemática desencadenada por los actos

criminales provoca a su vez el desplazamiento forzado, el secuestro, las masacres y la extorsión (citados en Pérez & Tamayo, 2020).

Por lo cual, aquellos esfuerzos realizados por parte del Municipio de Guayaquil y sus aliados estratégicos que un día según ÉPICO (2021) consiguieron beneficiar a “más de 2.600 micronegocios en sectores vulnerables”, pueden verse arruinados por los hechos delictivos que acontecen al mercado ecuatoriano.

Para Pérez & Tamayo (2020) conocer la perspectiva emocional que viven los comerciantes frente a la extorsión se vuelve vital puesto que, al convertirse en parte esencial para el desarrollo económico poblacional, los vendedores figuran como el objetivo principal de las organizaciones delictivas para ser extorsionados.

En este sentido considerando que Ecuador es uno de los países latinoamericanos con más alto índice de emprendimiento, resulta trascendental conocer las posibles afectaciones a las que puedan estar expuestos los negocios de Guayaquil, ya que como menciona Pérez & Tamayo (2020) el país vecino Colombia, ha sufrido un impacto negativo en la economía a medida que aumentan los casos de extorsión y esto afecta a la inversión, la productividad y en última instancia, el crecimiento económico.

No obstante, hay que considerar que este panorama de violencia en el que viven los negocios afecta también a nivel psicológico, puesto que, según Aguilera (2003) las víctimas enfrentan desorganización emocional, lo cual los hace asumir una postura de derrota, donde ya no existe solución (como se citó en Pérez & Tamayo, 2020).

#### *1.4.5 Design Thinking*

Brown (n.d.) director ejecutivo de IDEO plantea que el Design Thinking (DT) “es un enfoque de innovación centrado en el ser humano que se basa en el conjunto de herramientas del diseñador para integrar las necesidades de las personas, las posibilidades de la tecnología

y los requisitos para el éxito empresarial”, siendo esta metodología el resultado de la interacción entre lo viable, lo deseable y lo práctico.

De igual manera, (Samaniego et al., 2022) plantea al DT como una metodología útil “para la generación de ideas innovadoras, en función de las perspectivas de los clientes finales” donde, el camino se basa en disponer de sus recursos para buscar resolver los problemas sin anteponer posibles soluciones.

Para Gonzáles (como se cita en Latorre-Coscolluela et al., 2020) la práctica de esta metodología es esencial porque permite considerar nuevas ideas dentro del panorama analizado y contrastarlas, lo cual puede suponer una mejor toma de decisiones. Debido a que el usuario asume un rol activo dentro del proceso de innovación, haciéndolo participe del diseño (Latorre-Coscolluela et al., 2020). Para ello, es fundamental trabajar conforme a las necesidades reales del cliente mas no en lo que él desea (Samaniego et al., 2022).

Aunque esta metodología es empleada desde hace varios años no existe un modelo definitivo, por lo que dependiendo de los autores se dispone de una variedad de perspectivas (*ver Tabla.2*), a continuación, se mencionarán algunas de ellas.

**Tabla 2***Metodologías Design Thinking*<sup>1</sup>

<b>Autor</b>	<b>Etapas / Fases / Espacios</b>
Domschke, Lindberg, Meinel y Zeier (2009)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprender</li> <li>2. Observar</li> <li>3. Puntos de vista</li> <li>4. Idear</li> <li>5. Prototipar</li> <li>6. Probar</li> </ol>
Hayes-St. Clair (2010)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Encontrar el problema</li> <li>2. Describir</li> <li>3. Inventar</li> <li>4. Prototipar</li> <li>5. Integrar</li> </ol>
Brown y Wyatt (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspiración</li> <li>• Ideación</li> <li>• Implementación</li> </ul>
Laakso y Hassi (2011)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integrar</li> <li>2. Ideación</li> <li>3. Validación/Prototipado</li> <li>4. Implementación</li> </ol>
Otros autores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empatizar</li> <li>2. Definir</li> <li>3. Idear</li> <li>4. Prototipar</li> <li>5. Evaluar</li> </ol>

*Nota.* Etapas consideradas para el proceso de DT bajo la perspectiva de los diferentes autores.

Bajo las premisas expuestas, el enfoque de DT que se asume para la presente investigación consta de las 5 etapas esenciales: empatizar, definir, idear, prototipar y probar.

<sup>1</sup> Los autores de esta investigación diseñaron esta tabla basándose en la investigación hecha por Samaniego et al. (2022).

#### *1.4.6 Desarrollo productivo*

Guayaquil, con cerca de 3 millones de habitantes, tiene como principal eje de importancia el desarrollo productivo puesto que existe un problema creciente del comercio informal que afecta en gran medida las condiciones de empleo, en donde el 47,2% de los jóvenes acceden a un empleo sin las condiciones estipuladas por la ley (Morillo & Zambrano, 2022).

Según un análisis realizado por Barrera (2016), el desarrollo de economía local tiene un gran potencial con respecto a 3 índices: el de prosperidad de la zona urbana (54,4%), el de producción local (57,9%) y de gobernanza (62,2%). Así mismo, en Guayaquil existe una tasa de informalidad laboral del 44,6% hasta 2021 según el INEC (2021, como se cita en Morillo & Zambrano, 2022).

Según el plan de desarrollo económico realizado en la ciudad de Guayaquil, existen 3 sectores que agrupan la mayor fuerza laboral y empleo, el cual mantiene un mayor flujo económico. Estos sectores que poseen una mayor población activa para el empleo son el comercio, la industria de manufactura y la industria de construcción e infraestructura, con el 26%, 11% y 7% respectivamente. (Morillo & Zambrano, 2022).

Por otro lado, el municipio de Guayaquil, a través de la Empresa Pública ÉPICO, ha puesto como objetivo el impulso del desarrollo económico de la ciudad. De modo que han existido aproximadamente 10.000 autoempleos y cerca de 40 convenios de cooperación con empresas privadas y públicas con el fin de financiar el programa de reactivación económica. Conforme a ello, cerca de 27.000 emprendedores se han visto beneficiados con dichos programas, en donde el 27% obtuvo crecimiento de ventas y cerca del 60% tuvo gran crecimiento en redes sociales (ÉPICO, 2021)

## **Capítulo 2**

## **2. Metodología**

La metodología empleada para el desarrollo del presente trabajo fue el método de diseño, también denominado Design Thinking. En sus cinco etapas, se realizó el proceso de recolección de información y el diseño de una solución a la problemática planteada en el capítulo anterior.

### **2.1 Design Thinking**

Mediante la metodología Design Thinking se busca fortalecer ideas innovadoras ya que no se trata de un proceso lineal. Pueden surgir nuevos retos que en efecto permiten resolver otros problemas que se encuentren en el trasfondo del proyecto. Al ser una metodología enfocada en la innovación, permite priorizar las necesidades que surgen del segmento objetivo, por lo cual el producto final busca ajustarse a ello de forma directa (Laoyan, 2022). Por otro lado, es muy eficaz al momento de reestructurar los procesos o diseños de negocios existentes y, en este proyecto en particular, se priorizaron las necesidades y emociones de los trabajadores de los negocios vulnerados por la extorsión a causa de los grupos delictivos.

#### *2.1.1 Empatizar*

Según Laoyan (2022) la fase de empatía tiene como primer enfoque la comprensión de las necesidades centradas en el usuario. Esta etapa es un factor importante al momento de conocer a profundidad al segmento objetivo. Por lo que, esta fase focaliza sus intereses en conocer de primera mano las necesidades de los entrevistados, en donde puedan sentir una oportunidad de mejora ante las situaciones que los afligen. Para esta fase se realizaron entrevistas semiestructuradas, que se basan en la previa preparación de preguntas claves que permiten conocer la urgencia del usuario, y a su vez, explorar temas adicionales que ayuden a

identificar aspectos relevantes del entorno a medida que se desarrolla la conversación de manera natural y agradable.

Así mismo, es importante reconocer a los actores y entidades que intervienen en los distintos niveles del proyecto, es decir: quiénes son, cuál es su rol y cómo se relacionan o interactúan con los diferentes participantes, para lo cual fue primordial hacer uso del Mapa de Stakeholders.

### 2.1.2 *Definir*

El proceso de Design Thinking está guiado por la etapa de definición, debido a que mediante el uso de la información recolectada en la fase anterior se tiene el objetivo de plantear la problemática que se desea enfrentar de una manera alternativa. Por lo consiguiente, fue oportuno emplear herramientas como el *Buyer persona* y *Mapa de empatía*. En primera instancia se identificaron patrones que permitieron categorizar a las personas, para posteriormente ahondar en sus impresiones, emociones o inquietudes mediante el análisis y comparación de los datos obtenidos de modo que se trabajó con información relevante que permitió conocer causas y efectos previo al planteamiento de una posible solución (Silva & Caiza, 2022).

### 2.1.3 *Idear*

Esta fase comprende que en el proceso toda idea sea válida, por ende, mediante el uso de herramientas como el *Brainstorming* se socializan las soluciones más factibles para el usuario objetivo. Esta lluvia de ideas, basada en la creatividad, permite la innovación y creación de nuevas propuestas dentro de la que se incluye la opinión de los encuestados. Por este motivo, los juicios de valor emitidos dentro de otro tipo de procesos limitan los diferentes puntos de vista que se pueden tener dentro de una propuesta, pues en esta metodología

aplicada en la investigación; los conocimientos técnicos se ven reforzados por ideas que antes de ser emitidas pudieran ser invalidadas (Silva & Caiza, 2022).

#### 2.1.4 Prototipar

En esta etapa de diseño se realizó un modelo Canvas, el cual permitió enfatizar en las hipótesis de la problemática con el fin de descartar las ideas menos factibles o viables para el proyecto. Así mismo, el modelo permitió organizar y poner en práctica las ideas planteadas anteriormente con la finalidad de identificar su validez. De esta forma, el conocimiento adquirido a base de la estructuración del negocio permitió desarrollar e ir puliendo cada una de las propuestas de manera eficiente y a un bajo costo, evitando así arriesgar capital importante para la implementación de un modelo de negocio que pueda establecerse a futuro (Silva & Caiza, 2022).

#### 2.1.5 Probar

Para la fase de validación se consideró pertinente la aplicación de *focus group*, el cual es un método de validación cualitativo en donde personas relacionadas directamente con el proyecto observan y perciben las soluciones implementadas con la finalidad de analizar la viabilidad, factibilidad y deseabilidad de la solución. Por ende, mediante esta iniciativa se fortalecen las soluciones planteadas o, en otro caso, se opta por nuevas ideas que se puedan implementar como *feedback* de los participantes (Lisboa, 2019).

Por otro lado, la implementación del modelo 'La lancha motora' es eficiente para identificar ciertos elementos que al usuario o participante no le gusten acerca de las estrategias que se planteen como solución ante la problemática del proyecto. Este modelo es muy importante porque permitió observar los obstáculos y poder llegar a la meta deseada sin ningún tipo de sesgo (Reyes, 2018).

Además, se realizó un análisis del mercado de consumo alimenticio, el más vulnerable frente a casos de extorsión siciliana. De modo que, se representó mediante una matriz las fortalezas y debilidades que enfrentan este tipo de negocios en el mercado guayaquileño. Por otra parte, se evaluaron las oportunidades y amenazas, indicadores importantes de los factores externos que contribuyen o impactan significativamente al entorno empresarial.

Por consiguiente, se ejecutó la matriz de evaluación de factores interno y externos, denominados EFI y EFE respectivamente. Dichas matrices son muy importantes porque permiten ponderar y calificar cada uno de los factores existentes, en donde se obtiene un valor final que refleja la importancia y el impacto de los componentes del estudio de mercado. Mediante esta matriz se puede organizar toda la información relacionada a los aspectos ambientales, tecnológicos, políticos y socioculturales que intervienen dentro del desarrollo del mercado de consumo (Santos, 2023).

### **Tabla 3**

*Instrumentos a utilizar en las etapas de la Metodología DT*

<b>Fase</b>	<b>Herramienta</b>
EMPATIZAR	Entrevistas semiestructuradas Mapa de Stakeholder
DEFINIR	Buyer persona Mapa de empatía Diagrama de Ishikawa
IDEAR	Lluvia de ideas
PROTOTIPAR	Modelo Canvas
EVALUAR	Focus Group La lancha motora

*Nota.* La tabla muestra las herramientas empleadas para el desarrollo del proyecto.

## **Capítulo 3**

### 3. Resultados y análisis

Esta sección pretende evidenciar los resultados obtenidos con la metodología planteada en el capítulo anterior. Para empatizar con los usuarios y conocer de primera mano sus necesidades, emociones y vivencias, se realizaron entrevistas semiestructuradas de enfoque cualitativo a dueños y/o personal a cargo de los negocios de alimentación ubicados en el sector norte de Guayaquil. La guía utilizada para este conversatorio se encuentra adjunta en el Apéndice 1. Es importante mencionar que por temor a represalias los datos personales de los entrevistados serán planteados bajo figura de anonimato a excepción de aquellos que hayan dado su consentimiento. A continuación, se detallan los descubrimientos del presente procedimiento:

- **Impacto comercial:** los participantes han tenido que adaptarse a las solicitudes de los clientes, quienes han optado por dejar de consumir en los negocios y prefieren las entregas a domicilio. Así mismo la experiencia del consumidor en el local se ve afectada por la incertidumbre y la inseguridad a la que se ven expuestos.
- **Confianza en las fuerzas del orden:** los entrevistados evidenciaron que no se sienten respaldados por parte de la policía nacional y/o municipal, pues no existe un esfuerzo real por servir a la comunidad. En la actualidad estas entidades no están interesadas en brindar soluciones a casos que impliquen ponerse en riesgo como robos o extorsiones, lo cual ocasiona desconfianza en los habitantes y prefieren no proceder a su llamado, ni denunciar cualquier novedad. De igual manera es esencial mencionar que los patrullajes son escasos y que algunos entrevistados los catalogan como “falsos” puesto que solo asisten en horas específicas a sus rondas de guardia para evidenciar su presencia a base de tomas fotográficas.

- Sentimientos y emociones: un estado de incertidumbre, malestar e inseguridad son los principales efectos ante esta problemática de extorsión que ocasionan estos grupos delictivos. El escenario cotidiano inquieta permanentemente a los emprendedores al no visualizar una pronta solución, y los negocios son el resultado del esfuerzo y la inversión de sus familias.
- Tecnología e Innovación: Los negocios vulnerables y afectados, como tiendas y locales de comida, conocen poco del desarrollo económico mediante el medio digital. Sin embargo, muestran apertura para poder desarrollar un modelo de negocio más eficiente que les permita expandirse y darse a conocer.
- Comportamiento del consumidor: La demanda de los consumidores es elástica, puesto que, según los encuestados, la mínima variación de los precios en los alimentos y comida ofertada afecta en gran medida la cantidad de productos a comprar, o incluso en muchos casos los clientes desisten de realizar la compra.
- Seguridad y defensa: Los encuestados revelaron que como único método de seguridad ha sido la instalación de cámaras de vigilancia y la colocación de rejas en los negocios, sin embargo, estas medidas no han dado garantías reales de protección.
- Competidores: Los supermercados son la mayor competencia de las tiendas y locales de comida pequeños, ya que los encuestados revelan que sus precios son muy competitivos y los clientes se sienten más seguros haciendo compras en centros comerciales y lugares concurridos con mayor presencia de seguridad.

La investigación inicial permitió identificar dos escenarios en esta problemática, el primero corresponde a negocios que están siendo extorsionados y el segundo a los que aún no

han sido contactados por estas bandas criminales, pero son potencialmente vulnerables y conocen el panorama del delito. Conforme se desarrollaba el presente proyecto, se supo que algunos entrevistados ya fueron intimidados, lo que nos incitó a brindar un esfuerzo mayor en el desarrollo de una solución.

Analizando la información recopilada en la fase de empatía se pudo validar que los usuarios principales ante la problemática abordada eran los negocios y como consecuencia sus dueños, puesto que son la figura humana del comercio al que pretenden atacar. Por lo tanto, considerando las condiciones actuales se puede indicar que el poseer un negocio es la vía de conexión del extorsionador y la futura víctima, sin embargo, el impacto de la amenaza puede variar respecto a las características particulares de cada tipo de comercio, lo cual es relevante de considerar en futuras investigaciones.

Teniendo esto en mente, la segunda fase permitió definir perfiles de potenciales clientes que se muestran en el Apéndice 4, entre los cuales figuran dueños de negocios populares y emprendedores digitales, que a pesar de tener diferentes giros de negocio comparten particularidades referentes a sus procesos diarios y preocupaciones referentes a la capacitación o capacidad de reacción frente al escenario de inseguridad actual. De la misma manera, se reconoce que difieren en habilidades y motivaciones, lo cual es relevante de validar al momento de prototipar una solución.

Estas perspectivas encontradas dieron paso al uso del Diagrama de Ishikawa adjunto en el Apéndice 6 con el fin de precisar las causas de materiales, métodos, máquinas, medición, medio ambiente y mano de obra que desencadenan la insostenibilidad de negocios ante el impacto de las extorsiones en Guayaquil.

Ante el deseo de plantear soluciones que se ajusten a las necesidades inherentes de los usuarios respecto a la problemática se generó una lluvia de ideas bajo las cualidades de creatividad, originalidad, sostenibilidad, simpleza, reflexión, eficiencia, eficacia y sencillez,

lo cual permitió abarcar diferentes aspectos en el modelo de negocio escogido como medida de solución. Entre los factores clave a incorporarse se encuentran los siguientes:

- Canal de venta: Mediante el desarrollo de una App móvil con cobros por transferencia se plantea que los emprendedores opten por un método de comercialización en línea o híbrido que no afecte el margen de ganancia a medida que resguardan su integridad, por lo cual dependiendo de las iniciativas y recursos con las que cuente cada negocio podrán ser capaces de llegar a aquellos clientes que optan por precautelar sus vidas y no exponerse a ambientes de riesgo originados por grupos delictivos.
- Entorno seguro: Los emprendedores podrán ofertar sus diferentes productos alimenticios a una cartera de clientes segura que detecte y ayude a prevenir sabotajes, debido a que únicamente permite el registro a través de un proceso de validación de datos y biométrico, lo cual evidenciará un registro sobre quién es el cliente. Con la finalidad de garantizar una buena experiencia al consumidor los negocios también deberán registrarse y realizar un proceso que valide su existencia.
- Responsabilidad Social Empresarial: Ante la ausencia de acciones que permitan efectivizar la Ley que busca reducir la pérdida y el desperdicio de perecibles, se plantea que los pequeños negocios mediante acciones que impulsen el desarrollo sostenible puedan mejorar la competitividad. De esta manera los emprendedores impactarían el ámbito económico, ambiental y social a medida que incrementan la capacidad de recuperación de alimentos, de manera que los esfuerzos incluidos en dicho proceso se visualicen como parte de la rentabilidad de estos comercios.

Como se visualiza en el Apéndice 10, el modelo de negocio planteado ante esta problemática no está relacionado a la implementación de estrategias integrales de seguridad, más bien está enfocado en la ejecución de estrategias comerciales a partir de sus necesidades que les permita continuar con su operación comercial, de la cual el impacto esperado radica a base de las siguientes características:

- **Economía sostenible:** los emprendedores podrán obtener un rendimiento económico mediante el aprovechamiento de los recursos que antes estaban desechando, el cual servirá para autofinanciar nuevas estrategias.
- **Autogestión:** el equipo de trabajo será capaz de poner en marcha nuevas herramientas a medida que logran desarrollar capacidades y descubrir habilidades que aporten a la mejora de los procesos.
- **Motivación:** el modelo representará para los comerciantes una esperanza de un progreso actual y futuro de sus negocios frente a los sentimientos de abandono por parte de instituciones estatales ante la problemática.
- **Bienestar colectivo:** la estrategia puede generar un impacto positivo en la relación vendedor-cliente debido a que se pretende salvaguardar la integridad física sin dejar de atender las necesidades existentes.
- **Competitividad:** evidenciar la exposición y alcance de cada emprendedor permitirá tomar decisiones estratégicas que fomenten la mejora continua en sus procesos y métodos comerciales.

Bajo la estructura y características planteadas se puede decir que los dueños de los negocios serán capaces de beneficiarse de la siguiente manera:

- **Alcance:** el incorporar la opción de entregas a domicilio o programación de envíos ofrece a sus clientes la oportunidad de gestionar sus pedidos de manera

eficiente, lo cual es atractivo para los consumidores finales que manejan tiempos ajustados o simplemente prefieren evitar desplazamientos innecesarios considerando el panorama actual de seguridad.

- Rivalidad con otras plataformas: los emprendedores poseerán un espacio donde tendrán la oportunidad de competir con grandes negocios y de esta manera demostrar las características específicas y diferenciadoras tanto de sus productos como de sus servicios brindados, lo cual puede generar un escenario favorable.
- Cartera de clientes: la plataforma estará basada en la integración de clientes fidelizados provenientes de cada negocio suscrito, desarrollando de esta manera una comunidad de consumidores que impliquen un menor riesgo en el proceso de compra. Lo que permite a cada negocio mantener o atraer más clientes.
- Flexibilidad: el combinar el modelo de negocio tradicional con un modelo actual permite a las actividades comerciales incursionar y tomar decisiones referentes a las opciones de entrega, adaptándose a las preferencias y necesidades de los clientes.
- Fidelización de clientes: la estrategia considerada puede resultar efectiva para fidelizar a clientes a medida que se entrega el plus de comodidad y mayor seguridad, lo cual puede generar lealtad.
- Análisis y recopilación de datos: los vendedores pueden realizar una recopilación de información respecto a datos de satisfacción, comportamientos y preferencias de compra de los clientes, lo cual será material útil al momento de planificar sus compras y ventas.

- Capacidad de recuperación: un modelo alternativo a un bajo costo de inversión representa una oportunidad para el negocio permitiendo mantener la ejecución de sus operaciones.

Considerando los perfiles identificados y las características antes expuestas, el modelo de negocio prueba desarrollarse de forma inicial bajo dos segmentos, que son:

- Sazón Valiente: Dirigido a dueños de comedores, pequeños restaurantes, locales de comida o emprendedores digitales dedicados a la comercialización de productos y servicios de alimentación, los cuales se han visto afectados por las extorsiones en sus sectores comerciales.
- Rincón Valiente: Dirigido a dueños de tiendas de barrio y minimarkets dedicados a la comercialización de productos perecederos y no perecederos, los cuales se han visto afectados por las extorsiones en sus sectores comerciales.

Si bien inicialmente se pretende dirigir la propuesta para el comercio alimentario, a futuro se podría evaluar la incorporación de otros tipos de negocios que manejen características similares, de manera que también puedan ser resilientes ante las dificultades que genera una problemática como la que se vive actualmente. Con estas características el proyecto considera los principales costos requeridos:

**Tabla 4***Rubros considerados*

<b>Rubro</b>	<b>Costo</b>
<i>Costos directos</i>	
Diseño y/o desarrollo	\$ 300
Base de datos	\$ 200
Seguridad informática	\$250
<i>Costos indirectos</i>	
Mantenimiento	\$ 100
<i>Costos por servicios</i>	
Afiliados/ Repartidores	\$100
Costos por publicidad	\$200
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$1250</b>

*Nota.* La tabla muestra los rubros iniciales considerados para el proyecto.

En la tabla 4, se muestran los valores referenciales por rubros de costos, en donde los costos directos y fijos son basados en el diseño y desarrollo del aplicativo, como también el uso de un servidor privado para su operación futura. Los costos variables se ajustan a la disponibilidad del servicio técnico y mantenimiento del servidor según la cantidad de usuarios registrados. Luego, como servicios adicionales están las afiliaciones por reparto o servicio de entrega, y los costos que se genere por promoción y publicidad lo cual fluctúa entre \$100 a \$200 dólares.

La fuente de ingreso de la aplicación móvil será el cobro de \$25 dólares mensuales a los usuarios participantes, ya que se mostró un interés de participación del 80% según el grupo focal, esto indicaría que se necesitará la participación de al menos 50 suscripciones para poder cubrir el costo total de \$1250 considerado. Este valor representa un costo-beneficio favorable para los comerciantes, puesto que han decidido realizar este pago para expandir de forma segura su negocio a través de la digitalización. El prototipo presentado

(ver Apéndice 13) fue valorado por un promedio de 4.48/5 según los siguientes detalles de la aplicación:

**Tabla 5**

*Resultados de satisfacción*

<b>Características</b>	<b>Promedio de satisfacción</b>
Gestión de clientes	4.5
Responsabilidad social	4.9
Entorno seguro	4.2
Tecnología	4.0
Métodos de pago	4.8
<i>Promedio total</i>	4.48

*Nota.* La tabla muestra los promedios de satisfacción considerados por los participantes.

Por otro lado, se emplearon las matrices EFE y EFI (ver Apéndice 9) correspondientes a la ponderación de la matriz FODA (ver Apéndice 8), con el objetivo de evaluar los factores que afectan al mercado de consumo de alimentos, en donde se mide la participación comercial que existe frente a los casos de extorsión.

## **Capítulo 4**

## 4. Conclusiones y recomendaciones

### 4.1 Conclusiones

A partir de los estudios realizados se puede realizar las siguientes conclusiones:

- Mediante el uso de la metodología Design Thinking se determinaron los principales hallazgos del fenómeno de extorsión, donde la aplicación de entrevistas semiestructuradas y observaciones permitió reconocer la realidad de los pequeños emprendedores limitando los sesgos de estudio. Los negocios tradicionales han mantenido un bajo crecimiento producto de la digitalización de empresas y mercados más grandes que comparten modelos de negocio innovadores. El proyecto es favorable por parte del mercado en estudio, pues tienen interés en capacitarse y desarrollarse de forma distinta a la tradicional, lo que mejorará la competitividad y crecimiento de este mercado en los próximos años.
- La inestabilidad económica y política del país, la falta de sistemas de seguridad y el reducido control de las autoridades competentes son factores principales que afectan de manera directa a la vulnerabilidad de los negocios en el país. En primer lugar, la inestabilidad económica crea un entorno desafiante para aquellos que deciden emprender, porque no solo deben estar expectantes ante cualquier reforma financiera o tributaria, sino que también deben considerar panoramas administrativos y gubernamentales u otras decisiones políticas en la que se afecte su presencia en el mercado comercial, de modo que resulta difícil realizar planificaciones a largo plazo, así como tomar decisiones estratégicas que puedan beneficiar el desarrollo de sus negocios. En segundo lugar, la falta de sistemas de seguridad tanto informática como ciudadana se ve reflejado ante la carencia de procedimientos que

garanticen la protección de aquellos que forman parte de este entorno comercial. Esta carencia tecnológica se relaciona con la tercera variable, que es el reducido control de las autoridades, pues no existe o es ineficiente el apoyo por parte de instituciones públicas o privadas lo cual muestra abandono a este sector económico y los termina de exponer a una sociedad que también combate con la corrupción entre las diferentes organizaciones estatales en el ámbito nacional.

- Una de las características que Ecuador comparte con estados vecinos que también han sido afectados por este fenómeno delincriminal como El Salvador, Guatemala, Honduras, ente otros, es que son países con economías emergentes o también denominado en vías de desarrollo, lo cual complicó la implementación estrategias que resulten efectivas para la resolución de esta problemática, de modo que los negocios afectados ante la necesidad y como última opción debían de acceder a pactar acuerdos con estas bandas criminales. Por ello, el modelo de negocio propuesto considera aspectos y características que pueden resultar diferenciadoras respecto a soluciones existentes, de manera que permitiese a los negocios resguardar y proteger sus intereses mediante la exploración de un mercado antes no considerado en sus procesos.
- La aplicación digital propuesta permite optimizar los procesos comerciales de los pequeños comerciantes y emprendedores, puesto que permite ingresar de manera inmediata los productos ofertados según su stock de disponibilidad, favoreciendo la reestructuración de inventarios, los procesos logísticos y de abastecimiento.

- La propuesta es viable puesto que los emprendedores desean realizar una inversión en el proyecto bajo un precio accesible, y que a su vez genera rentabilidad al aplicar un modelo de negocio híbrido. Por otro lado, el uso del aplicativo permite minimizar los riesgos de atentados, al disminuir la afluencia de personas en las tiendas físicas.

#### **4.2 Recomendaciones**

- El Estado ecuatoriano a través de las obligaciones adquiridas por cada uno de los contribuyentes debe ser capaz de garantizar el cumplimiento de las necesidades de los diferentes sectores comerciales, puesto que afecta de manera directa el desarrollo económico del país.
- Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de las diferentes ciudades deben generar iniciativas reales de inversión donde los pequeños emprendedores y negocios populares también se vean incluidos para generar una economía próspera y sostenible que beneficie a las diferentes ciudades.
- El Gobierno Nacional y los Gobiernos Autónomos Descentralizados pueden trabajar en conjunto para reactivar la economía de los pequeños emprendedores a través de campañas de protocolos de seguridad como también otras de capacitación digital y otro tipo de sistemas innovadores como la IA (Inteligencia Artificial) puesto que estas medidas serían un aporte al decrecimiento del riesgo país, en donde las grandes empresas extranjeras tengan la posibilidad de observar una oportunidad para inyectar capital e inversión dentro de la nación, generando más empleos tanto en los mercados pequeños como los mercados consolidados.
- Mediante la validación de proyecto, se puede abrir paso a una nueva investigación de mercado, en donde emprendedores que ofrezcan otro tipo de

servicios puedan promocionar sus trabajos en el sistema aplicativo de forma segura y verificada, permitiendo una mayor interacción de los diferentes sectores comerciales. Esto impulsaría a ciertos grupos a cumplir los registros correspondientes para el pago de impuestos, que en efecto buscaría minimizar la cantidad de comerciantes informales de la ciudad.

## Referencias

- Alexander García. (2023). Guayaquil y Durán se disputan el top 10 de ciudades más violentas del mundo. *Primicias*. <https://www.primicias.ec/noticias/seguridad/guayaquil-duran-violencia-inseguridad-ecuador/#:~:text=La%20tasa%20de%20homicidios%20de,la%20Justicia%20Penal%20de%20M%C3%A9xico>.
- Angulo, S. (2023). ‘Vacunas’, un gasto que entra en la contabilidad de empresas. *Expreso*. <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/vacunas-gasto-entra-contabilidad-empresas-167875.html>
- Brown, T. (n.d.). *IDEO Design Thinking*. Retrieved November 18, 2023, from <https://designthinking.ideo.com/>
- Ciasullo, M., Montera, R., & Douglas, A. (2022). Building SMEs’ resilience in times of uncertainty: the role of big data analytics capability and co-innovation. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 16(2), 203–217. <https://doi.org/10.1108/TG-07-2021-0120>
- Ecuavisa. (2023). Una farmacia en Pascuales quedó destruida por un ataque de extorsionadores. *Ecuavisa*. <https://www.ecuavisa.com/noticias/seguridad/farmacia-pascuales-explosion-extorsionadores-FE5969689>
- Ecuavisa. (2023). *Las extorsiones afectan la economía de Guayaquil: repartidores y expresos no quieren ingresar a ciertas zonas*. Ecuavisa. <https://www.ecuavisa.com/noticias/seguridad/extorsiones-economia-guayaquil-repartidores-expresos-NJ5975348>
- ÉPICO. (2021). *MÁS DE 27.000 GUAYAQUILEÑOS BENEFICIADOS y 10.000 AUTOEMPLEOS GENERADOS A TRAVÉS DE LOS PROGRAMAS DE ÉPICO Y SUS ALIADOS DURANTE EL 2021*. Empresa Pública Municipal Para La Gestión de La

- Innovación y La Competitividad de Guayaquil. <https://epico.gob.ec/mas-de-27-000-guayaquilenos-beneficiados-y-10-000-autoempleos-generados-a-traves-de-los-programas-de-epico-y-sus-aliados-durante-el-2021/>
- Escobar, J. (2023). Las denuncias de extorsión crecieron 470% en tres años. *Ecuador Chequea*. <https://ecuadorchequea.com/las-denuncias-de-extorsion-crecieron-470-en-tres-anos/>
- Laoyan, S. (2022). *Design thinking paso a paso y cómo incorporarlo en la empresa*. <https://asana.com/es/resources/design-thinking-process>
- Latorre-Coscolluela, C., Vázquez-Toledo, S., Rodríguez-Martínez, A., & Liesa-Orús, M. (2020). Design Thinking: creatividad y pensamiento crítico en la universidad. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 22, 1–13. <https://doi.org/10.24320/redie.2020.22.e28.2917>
- León, F. H. (2015). LA RESILIENCIA: SU APLICACIÓN EN EL SECTOR EMPRESARIAL. *Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9163470>
- Lisboa, R. (2019). *Focus Group: ¿qué es esta metodología y cómo aplicarla a tu estrategia de marketing?* <https://rockcontent.com/es/blog/focus-group/>
- Monterrosa, D. (2022). *LA EXTORSIÓN COMO DELITO PENAL ECONÓMICO EN EL SALVADOR*. UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES ESCUELA DE CIENCIAS JURÍDICAS.
- Morillo, K., & Zambrano, E. (2022). *Guayaquil: Desarrollo económico, productivo y del comercio*. [https://grupofaro.org/wp-content/uploads/2022/12/Guayaquil-Desarrollo-economico\\_com.pdf](https://grupofaro.org/wp-content/uploads/2022/12/Guayaquil-Desarrollo-economico_com.pdf)

- Ortiz, H. A., & Erazo, C. A. (2021). Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: Retos y desafíos de las microempresas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12).  
<https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1293>
- Pérez, A., & Tamayo, J. (2020). *Emociones que experimentan un grupo de comerciantes, víctimas del fenómeno de la extorsión en el municipio de Caucasia - Antioquia en el año 2020* [Trabajo de grado para optar al título de Psicóloga]. Universidad de Antioquia.
- CÓDIGO ORGÁNICO INTEGRAL PENAL [COIP], CÓDIGO ORGÁNICO INTEGRAL PENAL, COIP (2023).
- Reyes, S. (2018). *Design Thinking para emprendedores y grupos directivos. Enfoque en las herramientas*. <https://es.slideshare.net/SebaReyesA/design-thinking-22071713>
- Samaniego, R., Vallejo, L., & Samaniego, C. (2022). *Modelo Desing Thinking para emprendimiento e innovación* (La Caracola Editores). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Santos, D. (2023). *Qué es una matriz EFE, cómo se realiza y ejemplos*.  
<https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-efe>
- Sarah Laoyan. (2022). *Design thinking paso a paso y cómo incorporarlo en la empresa*.  
<https://asana.com/es/resources/design-thinking-process>
- Silva, M., & Caiza, E. (2022). *Implementación del Design Thinking para el desarrollo de proyectos en la asignatura de Emprendimiento y Gestión* [Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica Indoamérica].  
<https://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/4994>
- Tapia, E. (2023, October 23). Denuncias por extorsión en negocios se disparan en Guayas y Pichincha . *Primicias*. <https://www.primicias.ec/noticias/seguridad/extorsion-negocios-guayas-pichincha-inseguridad/>

Vázquez, G., Félix, L., & Carballo, G. (2021). *PLATA O PLOMO El impacto de la extorsión en las empresas centroamericanas.*

## Apéndices

### Apéndice 1: Guía de entrevista

#### ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA – FASE EMPATÍA

**Objetivo:** Conocer las necesidades, emociones, retos y desafíos que enfrenta el sector comercial de los negocios de guayaquil ante el panorama extorsivo.

#### TEMAS

##### 0. Introducción

- ✓ Saludar y agradecer por acceder a la entrevista.
- ✓ Explicar a breves rasgos el objetivo de esta e indicar que los datos serán utilizados para fines académicos.

##### 1. Contexto

- ¿Puede proporcionar una descripción general del negocio y su funcionamiento?
- ¿Puede compartir su experiencia general en el mundo comercial?
- ¿Cómo describiría el entorno de negocios en el que opera su negocio?

##### 2. Experiencia

- ¿Ha experimentado alguna forma (amenazas verbales, escritas u otra) de extorsión en su negocio? *En caso afirmativo, ¿podría compartir algún detalle sobre la situación?*
- ¿Han experimentado situaciones similares en el pasado?
- ¿Conoce de algún allegado que haya o este experimentado esta situación?
- ¿Cuáles son las demandas específicas de los extorsionadores?

##### 3. Impacto personal y empresarial

- ¿Cómo ha afectado la extorsión a usted y a su equipo?

- ¿Qué impactos tienen más relevancia en el funcionamiento diario de su negocio? (*Operaciones comerciales, pérdidas financieras significativas, relaciones con clientes, proveedores u otros*)

#### **4. Problemática**

- ¿Han identificado algún patrón o motivo detrás de las amenazas?
- ¿Han recibido algún tipo de comunicado que pueda proporcionar pistas sobre la identidad de los extorsionadores?
- ¿En qué medida han colaborado con las fuerzas del orden para abordar el problema?
- ¿Han denunciado de manera oficial la extorsión a las autoridades? *¿Cuál ha sido la respuesta de las autoridades hasta ahora?*

#### **5. Respuestas y estrategias actuales**

- ¿Cuáles han sido las respuestas o estrategias que ha implementado hasta ahora para abordar la extorsión?
- ¿Qué ha funcionado bien y qué no ha funcionado?
- ¿Qué medidas de seguridad tienen actualmente?
- ¿Han buscado ayuda de las autoridades locales o agencias de seguridad?
- ¿Han contratado servicios de seguridad privada?

#### **6. Necesidades y expectativas**

- ¿Qué necesidades más apremiantes tiene en relación con este problema?
- ¿Qué esperaría de una solución efectiva para la extorsión en su negocio?
- ¿Están abiertos a explorar opciones alternativas para enfrentar la situación?

#### **7. Factores emocionales**

- ¿Cómo se siente emocionalmente con respecto a la extorsión en su negocio?
- ¿Cómo cree que se sienten sus empleados y colegas?

## **8. Cierre**

- Preguntas adicionales o comentarios que el entrevistado quiera agregar.
- Se agradece por su tiempo y participación.

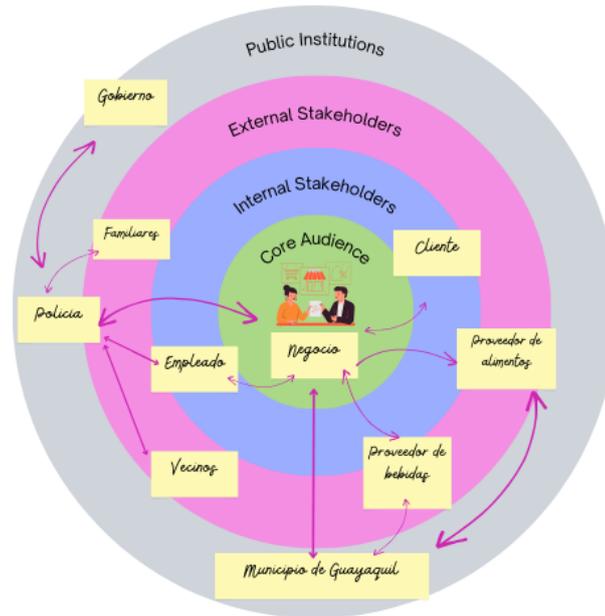
## Apéndice 2: Comentarios obtenidos en las entrevistas



## Apéndice 3: Mapa de Stakeholders

### Stakeholder Circle Map

Cómo mejorar la situación de vulnerabilidad de los negocios ante la extorsión?



Stakeholders
Negocio
Cliente
Proveedor de bebidas
Proveedor de alimentos
Policia
Municipio de Guayaquil
Empleados
Vecinos
Familiares
Gobierno

## Apéndice 4: Buyer persona



**DUEÑO DE PEQUEÑO NEGOCIO**

---

EDAD	35 a 60 años
SEXO	Hombre o Mujer
SECTOR	Urbano-Norte
CIUDAD	Guayaquil
OCUPACIÓN	Tienda minorista

---

**EXPERIENCIA**

Poca Mucha

**BIOGRAFÍA**

Dueños de emprendimientos con presencia física, como tiendas barriales o mini markets que se dediquen a la venta de alimentos perecederos y no perecederos. Los cuales su punto de venta está ubicado en el sector norte de la ciudad de Guayaquil.

---

**MOTIVACIONES**

- Que los clientes se sientan a gusto en su negocio.
- Incursionar nuevas formas de venta.
- Destacar entre la competencia.
- Generar empleo.

**OBJETIVOS**

- Poder seguir trabajando con normalidad.
- Recuperar clientela perdida.
- Obtener buena rentabilidad.
- Medidas de seguridad discretas

---

**PREOCUPACIONES**

- Falta de interés y apoyo por parte de las autoridades.
- Pérdida de sus inversiones.
- Extorsiones afectan la reputación.

**HABILIDAD**

Internet	★★★★★
RRSS	★★★★★
Recursivo	★★★★★
Seguridad	★★★★★
CSS	★★★★★



**EMPRENDEDORES DIGITALES**

---

EDAD	18 a 45 años
SEXO	Hombre o Mujer
SECTOR	Urbano-Norte
CIUDAD	Guayaquil
OCUPACIÓN	Venta Online

---

**EXPERIENCIA**

Poca Mucha

**BIOGRAFÍA**

Dueños de emprendimientos que ofertan sus productos o servicios de alimentación mediante las diversas páginas digitales, y tienen su matriz ubicada en el sector norte de la ciudad de Guayaquil.

---

**MOTIVACIONES**

- Independencia económica y laboral.
- Flexibilidad y adaptabilidad.
- Potencial rentabilidad.

**OBJETIVOS**

- Crecimiento sostenible.
- Expansión de la cartera de clientes.
- Procesos de compras seguros.

---

**PREOCUPACIONES**

- Competencia en línea.
- Engaños y estafas.
- Exposición de los datos proporcionados del negocio.

**HABILIDAD**

Internet	★★★★★
RRSS	★★★★★
Recursivo	★★★★★
Seguridad	★★★★★
CSS	★★★★★



## Apéndice 5: Mapa de empatía

### DUEÑO DE PEQUEÑO NEGOCIO

## Mapa de Empatía





## Mapa de Empatía



## Mapa de Empatía



## Apéndice 6: Diagrama de Ishikawa



## Apéndice 7: Lluvia de ideas



## Apéndice 8: Matriz FODA



## Apéndice 9: Matriz EFE y EFI

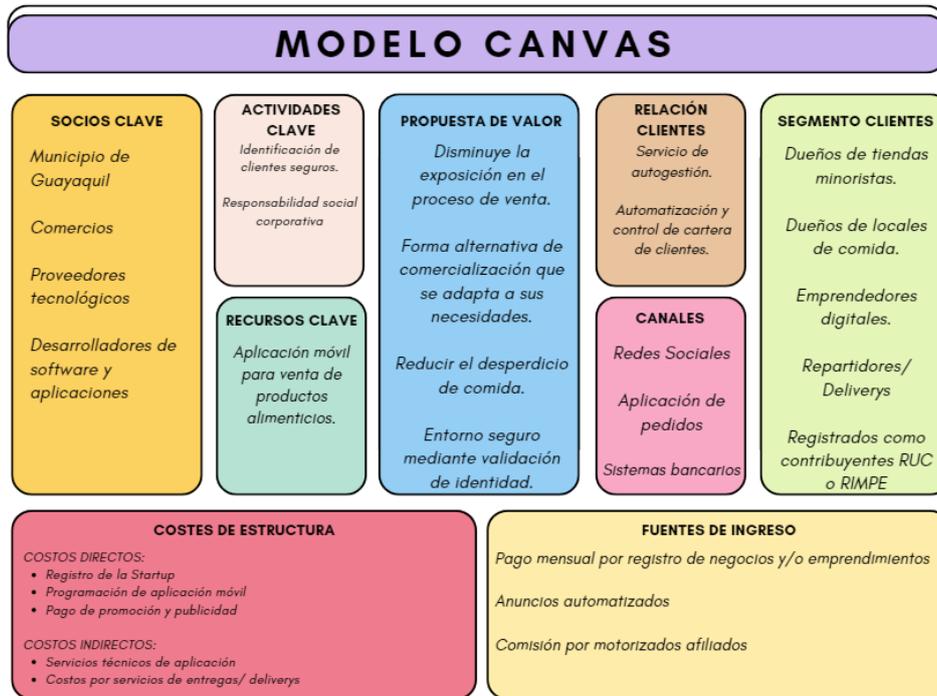
Factores internos	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
UBICACIÓN EN LUGARES DE ALTA AFLUENCIA DE CONSUMIDORES	0,10	2	0,2
CARTERA DE CLIENTES FIDELIZADA	0,10	3	0,3
VARIEDAD DE PLATOS Y PRODUCTOS.	0,10	2	0,2
PRECIOS COMPETITIVOS	0,05	2	0,1
<b>DEBILIDADES</b>			
SOLVENCIA ECONÓMICA ES MUY LIMITADA.	0,10	2	0,2
FALTA DE SEGURIDAD.	0,35	1	0,35
LIMITACIÓN DE TECNOLOGÍA PARA LA GESTIÓN COMERCIAL.	0,10	1	0,1
NO SE OFRECE SERVICIOS A DOMICILIO	0,05	1	0,05
NO EXISTEN ALIANZAS ESTRATÉGICAS	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>		<b>1,55</b>

La matriz EFI refleja un valor promedio ponderado de 1.55, lo cual indica un crecimiento ralentizado de los negocios, por el hecho de que no existe una adaptación a las nuevas tendencias innovadoras, como tampoco existe sostenibilidad de recursos que permitan seguirse desarrollando y compitiendo.

Factores externos	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
CONTROL DEL NEGOCIO A TRAVÉS DE DIGITALIZACIÓN	0,05	1	0,5
TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN	0,10	1	0,1
EXPANSIÓN DIGITAL	0,10	2	0,2
PROGRAMAS DE SEGURIDAD Y CONTROL DE NEGOCIOS.	0,10	2	0,2
<b>AMENAZAS</b>			
CRISIS POLÍTICA Y ECONÓMICA	0,15	1	0,15
INTIMIDACIÓN POR EXTORSIÓN AL COMERCIO.	0,30	1	0,3
ALZA DE PRECIOS DE MATERIA PRIMA.	0,05	2	0,1
SUPERMERCADOS Y GRANDES CADENAS DE ALIMENTOS COMPITEN	0,05	2	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>		<b>1,65</b>

Los hallazgos obtenidos respecto a la matriz EFE refleja un valor promedio ponderado de 1.65 lo cual representa una cifra alarmante, debido a que no se están aprovechando las oportunidades de mejora del mercado y a su vez no se ha podido responder de manera eficaz a las amenazas con respecto a la inseguridad que vive la ciudad.

## Apéndice 10: Modelo Canvas



## **Apéndice 11: Focus Group**

### **GUÍA PARA DESARROLLO DE GRUPO FOCAL**

**Participantes:** Emprendedores y dueños de negocios populares, como locales de comida, postres, tiendas, así como emprendedores digitales ubicados en la zona norte de Guayaquil.

**Objetivo:** Validar el prototipo de una nueva aplicación como posible solución a problemática identificada mediante el enfoque de Design Thinking. Mediante esta herramienta se pretende comprender la viabilidad, funcionamiento y aceptación del modelo de negocio propuesto con sus nuevas funcionalidades, así como identificar perspectivas respecto a aplicaciones ya existentes.

#### **A. Introducción - 10 minutos**

##### 1. Bienvenida y Agradecimiento

- Saludar a los participantes.
- Agradecer por su participación.

##### 2. Presentación del Moderador

- Breve presentación del moderador, indicar el rol en la sesión.

##### 3. Introducción al tema

- Explicar el propósito de la entrevista: validar un prototipo de app para emprendedores y dueños de negocios populares.

##### 4. Reglas

- Indicar confidencialidad de información.
- Explicar las normas para el desarrollo del grupo – No uso de celular, respeto de la palabra entre participantes, etc.

#### **B. Contextualización de la Propuesta - 20 minutos**

##### 5. Presentación del Modelo de Negocio

- Breve descripción del modelo de negocio planteado

#### 6. Comparativa con otras aplicaciones

- Experiencia de los participantes con otras aplicaciones similares (Pedidos ya, Uber Eats) - ¿Han hecho uso de ellas? ¿por qué sí o por qué no?
- ¿Qué les gusta?
- ¿Qué cambiarían?

### **C. Prototipo de App - 30 minutos**

#### 7. Exposición del prototipo

- Mostrar el prototipo de la app.
- Comunicar las características principales: Validación de clientes, cartera segura de clientes, método de pago, iniciativa de menos desperdicio.

#### 8. Opiniones sobre la App

- ¿Qué les gusta del diseño?
- ¿Encuentran fácil la navegación?
- ¿Los ayudaría a protegerse como negocios? respecto al tema de seguridad
- ¿Qué mejoras sugieren?
- ¿Qué beneficios encuentran en la nuestra a diferencia de las existentes?

#### 9. Feedback

- Presentar logo, eslogan y colores propuestos.
- ¿Qué les transmite? ¿Se sienten identificados?
- ¿Sugieren cambios?

### **D. Funcionalidades Específicas - 20 minutos**

#### 10. Reducción del desperdicio de productos

- ¿Ven valor en la inclusión de una función para reducir el desperdicio?
- ¿Cómo podríamos mejorar esta función?

#### 11. Disponibilidad de pago por participación

- ¿Estarían dispuestos a pagar por utilizar esta app? ¿Mensualidad o comisión?
- ¿Cuánto consideran un precio justo?

#### **E. Servicio de Envío a Domicilio - 15 minutos**

#### 12. Evaluación del Servicio de Envío a Domicilio

- ¿Considerarían utilizar el servicio de envío a domicilio?
- ¿Prefiere tener su propio personal para brindar este servicio o que sean externos?
- ¿Qué aspectos mejorarían?

#### **F. Conclusiones y Cierre - 15 minutos**

#### 13. Resumen de Conclusiones

- Puntos clave discutidos durante la sesión.

#### 14. Preguntas Finales

- ¿Algún comentario adicional que deseen compartir?
- ¿Algún aspecto no cubierto que les gustaría mencionar?

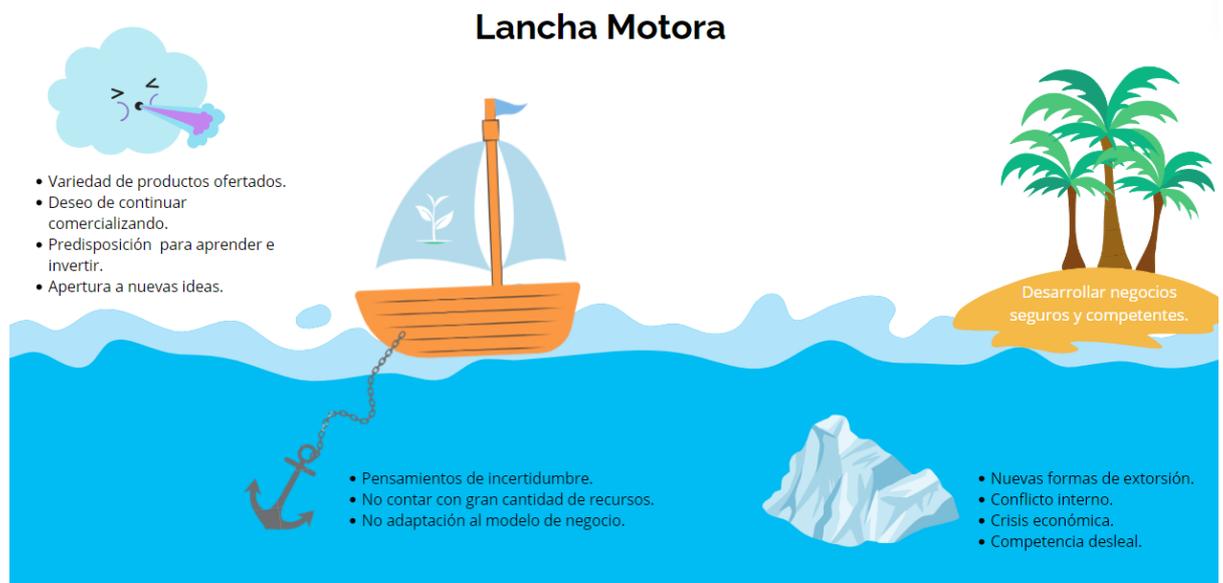
#### 15. Agradecimiento y Compromiso

- Agradecer nuevamente por su participación.
- Consultar por disponibilidad a participar en futuras entrevistas.

#### 16. Despedida

- Cierre de la sesión.

## Apéndice 12: La lancha motora



## Apéndice 13: Prototipo

