



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA CON MENCIÓN EN
INNOVACIÓN**

**TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO DE:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

PLAN DE NEGOCIOS

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE E INCLUSIVO EN LA
CADENA DE VALOR DE MULTISA CAD S.C.**

Autores:

**ING. CARLOS FRANCISCO ORTEGA ORDÓÑEZ
ING. CRISTIAN SANTIAGO SALAZAR GUANOLUISA**

Tutora:

ADRIANA AMAYA PhD

**Guayaquil – Ecuador
2022**

DECLARACIÓN EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; Carlos Francisco Ortega Ordóñez y Cristian Santiago Salazar Guanoluisa damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”.

Carlos Francisco Ortega Ordóñez

Cristian Santiago Salazar Guanoluisa

RECONOCIMIENTO

Los autores de este presente trabajo Carlos Francisco Ortega Ordóñez y Cristian Santiago Salazar Guanoluisa expresamos nuestro **RECONOCIMIENTO** a nuestra tutora **ADRIANA AMAYA PHD**, catedrática de ESPA-E-SPOL, quien gracias a su paciencia, conocimiento, guía y motivación permitió que podamos plasmar los conocimientos adquiridos en clases en el presente proyecto, resaltando siempre la importancia de la Innovación y Sostenibilidad como pilares fundamentales en el desarrollo de nuevos modelos de negocio sostenibles.

Carlos Ortega, Cristian Salazar.

EMBA XXI

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mi esposa Marcela, a mis hijos Cristhina, Marcelo y Mercedes mis fuentes de inspiración, mi todo. Agradezco enormemente a mis padres Hugo y Mariana por enseñarme a ser constante, perseverante y resiliente para conseguir mis metas. Finalmente, un agradecimiento a mis compañeros de trabajo en Multisa, ustedes y su trabajo son invaluable, y ambos combinados garantizan un futuro exitoso a la empresa.

Cristian Salazar

A quienes siempre escuchan mis oraciones y son parte de mi vida. A mis padres que están en el cielo Carlitos, Paquita, mi mamá Chochí.

Al Papi Carlitos, quien en ausencia de mis padres desde niño me inspiro a crecer personal, académica y profesionalmente, su apoyo ha sido fundamental en mi vida, doy gracias a la vida por tenerte junto a mí.

Al motor y combustible de mi vida Mari, Francisco, Benjamín, este sueño personal se inició gracias a ti Mari, ustedes son mi motivación, aún tenemos muchas aventuras y sueños por cristalizar.

Finalmente, agradezco a Cristian y a todo el equipo Multisa con quienes tuve la oportunidad de interactuar e intercambiar sus conocimientos y experiencias sobre el giro de negocio, augurio el mejor de los deseos y éxitos en los proyectos a futuro.

Francisco Ortega

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1152

APELLIDOS Y NOMBRES	ORTEGA ORDÓÑEZ CARLOS FRANCISCO
IDENTIFICACIÓN	1103316418
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración y Dirección de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	750413001
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración y Dirección de Empresas, Mención en Innovación
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE E INCLUSIVO EN LA CADENA DE VALOR DE MULTISA CAD S.C.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2022-10-28
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(9,80) NUEVE CON OCHENTA CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los veintiocho días del mes de Octubre del año dos mil veintidos a las 15:03 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: AMAYA RIVAS ADRIANA ANDREA, Director del trabajo de Titulación, RODRIGUEZ RODRIGUEZ JORGE ANDRES, Vocal y SAMANIEGO DIAZ ANDREA GABRIELA, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE E INCLUSIVO EN LA CADENA DE VALOR DE MULTISA CAD S.C.", presentado por el estudiante ORTEGA ORDÓÑEZ CARLOS FRANCISCO.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 9,80/10,00, NUEVE CON OCHENTA CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y el estudiante.



Firmado electrónicamente por:
**ADRIANA
 ANDREA AMAYA
 RIVAS**

AMAYA RIVAS ADRIANA ANDREA
DIRECTOR

ANDREA
 GABRIELA
 SAMANIEGO DIAZ
 Firmado digitalmente por ANDREA GABRIELA SAMANIEGO DIAZ
 Fecha: 2022.10.31 12:07:03 -04'00'

SAMANIEGO DIAZ ANDREA GABRIELA
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL

**Jorge Rodriguez
 Rodriguez**

Firmado digitalmente por
 Jorge Rodriguez Rodriguez
 Fecha: 2022.10.31 09:29:27 -05'00'

RODRIGUEZ RODRIGUEZ JORGE ANDRES
EVALUADOR / PRIMER VOCAL



Firmado electrónicamente por:
**CARLOS FRANCISCO
 ORTEGA ORDONEZ**

ORTEGA ORDÓÑEZ CARLOS FRANCISCO
ESTUDIANTE

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1153

APELLIDOS Y NOMBRES	SALAZAR GUANOLUISA CRISTIAN SANTIAGO
IDENTIFICACIÓN	0502450372
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración y Dirección de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	750413001
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración y Dirección de Empresas, Mención en Innovación
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE E INCLUSIVO EN LA CADENA DE VALOR DE MULTISA CAD S.C.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2022-10-28
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(9,80) NUEVE CON OCHENTA CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los veintiocho días del mes de Octubre del año dos mil veintidos a las 15:03 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: AMAYA RIVAS ADRIANA ANDREA, Director del trabajo de Titulación, RODRIGUEZ RODRIGUEZ JORGE ANDRES, Vocal y SAMANIEGO DIAZ ANDREA GABRIELA, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE E INCLUSIVO EN LA CADENA DE VALOR DE MULTISA CAD S.C.", presentado por el estudiante SALAZAR GUANOLUISA CRISTIAN SANTIAGO.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 9,80/10,00, NUEVE CON OCHENTA CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y el estudiante.



Firmado electrónicamente por:
**ADRIANA
 ANDREA AMAYA
 RIVAS**

AMAYA RIVAS ADRIANA ANDREA

DIRECTOR

ANDREA
 GABRIELA
 SAMANIEGO
 DIAZ

Firmado digitalmente
 por ANDREA GABRIELA
 SAMANIEGO DIAZ
 Fecha: 2022.10.31
 12:06:26 -04'00'

SAMANIEGO DIAZ ANDREA GABRIELA
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL

**Jorge Rodriguez
 Rodriguez**

Firmado digitalmente por Jorge
 Rodriguez Rodriguez
 Fecha: 2022.10.31 09:28:18
 -05'00'

RODRIGUEZ RODRIGUEZ JORGE ANDRES
EVALUADOR / PRIMER VOCAL



Firmado electrónicamente por:
**CRISTIAN SANTIAGO
 SALAZAR GUANOLUISA**

SALAZAR GUANOLUISA CRISTIAN SANTIAGO
ESTUDIANTE

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN EXPRESA.....	i
RECONOCIMIENTO	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN EJECUTIVO	xi
CAPÍTULO I.....	1
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	1
1.1. Descripción de la empresa	1
1.2. Historia.....	1
1.3. Estructura organizacional de Multisa	3
1.4. Productos que comercializa	5
1.5. Servicios que ofrece	5
1.6. Modelo de Negocio.....	6
1.6.1. Descripción del Business Model Canvas de Multisa Supermercado	8
1.6.2. Descripción del Business Model Canvas de Multisa Distribución.....	12
CAPÍTULO II.....	15
PROBLEMÁTICA	15
2.1. Descripción del problema o necesidad a resolver	15
CAPÍTULO III	18
PLAN ESTRATÉGICO	18
3.1. Misión.....	18
3.2. Visión	18
3.3. Valores corporativos.....	18
3.4. Objetivo general	19
3.5. Objetivos específicos.....	19
CAPÍTULO IV	20
ANÁLISIS DEL ENTORNO Y COMPETENCIA.....	20
4.1. Análisis de la Industria con Modelo Porter	20
4.1.1. El poder de negociación de los compradores	20
4.1.2. Rivalidad entre los competidores existentes.....	23
4.1.3. Amenaza de nuevos participantes	24
4.1.4. El poder de negociación de los proveedores	24

4.1.5.	Amenaza de productos y servicios sustitutos	25
4.2.	Análisis F.O.D.A.	27
4.2.1.	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	29
4.2.2.	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	30
4.3.	Análisis de la Cadena de Valor	33
4.4.	Análisis PETS LA	35
4.4.1.	Factores políticos	36
4.4.2.	Factores económicos.....	36
4.4.5.	Factores legales.....	43
4.4.6.	Factores ambientales.....	45
CAPÍTULO V		50
PROCESO DE DISEÑO CENTRADO EN LAS PERSONAS		50
5.1.	Conceptualización de Design Thinking.....	50
5.2.	Identificación del problema	51
5.3.	Levantamiento de información primaria - Encuestas	55
5.3.1.	Población y muestra	55
5.3.2.	Análisis e interpretación de resultados	56
5.4.	Levantamiento de información primaria - Entrevista	75
5.5.	Diseño de un producto digital en base a las etapas del Design Thinking	77
5.5.1.	Empatizar.....	77
5.5.2.	Definición	86
5.5.3.	Ideación	91
5.5.4.	Prototipo	96
5.5.5.	Test	100
CAPÍTULO VI.....		109
ASPECTOS ORGANIZACIONALES		109
6.1.	Organigrama propuesto	109
6.2.	Perfiles del personal.....	111
6.2.1.	Cargo del Líder del proyecto	111
6.2.2.	Cargo del Programadores	112
6.2.3.	Cargo del Asesor comercial.....	112
6.3.	Presupuesto de Sueldos y Salarios para el proyecto Multi_App	114
CAPÍTULO VII.....		115
ESTRATEGIA COMERCIAL		115
7.1.	Estrategia comercial para la Multi_App	115
7.1.2.	Estrategia de producto	118

7.1.3.	Estrategia de plaza	120
7.1.4.	Estrategia de precio	122
7.1.5.	Estrategia de promoción	123
7.2.	Políticas del servicio	123
CAPÍTULO VIII	125
GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	125
8.1.	Modelos interactivos de los procesos de innovación	125
8.2.	Modelo “La Cometa de la Innovación”	125
8.2.1.	Aplicación del modelo “La Cometa de la Innovación”	126
CAPÍTULO IX	138
ANÁLISIS FINANCIERO	138
9.1.	Flujo de caja general del proyecto.	138
9.2.	Opciones de financiamiento.....	138
9.3.	Estructura del flujo de caja.	140
9.3.1.	Activos fijos.....	140
9.3.2.	Costo Variable	142
9.3.3.	Proyección de Venta.....	142
9.3.4.	Estados de resultados proyectados.	144
9.3.5.	Flujo de Caja.....	145
9.3.6.	Balance General.....	151
9.3.7.	Punto de Equilibrio.....	152
CAPÍTULO X	153
ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO	153
10.1.	Definición de indicadores y seguimiento.	153
CAPÍTULO XI	159
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	159
11.1.	Conclusiones	159
11.2.	Recomendaciones.....	161
Bibliografía	162
ANEXOS	165
Anexo 1.	Formato de entrevista.....	165
Anexo 2.	Evidencias Test.....	173

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Productos que comercializa Multisa.....	5
Tabla 2. Business Model Canvas de Multisa Supermercado.....	7
Tabla 3. Business Model Canvas de Multisa Distribución.....	11
Tabla 4. Cartera de clientes	21
Tabla 5. Datos del canal minorista	22
Tabla 6. Rivalidad entre los competidores	23
Tabla 7. Matriz FODA Multisa	28
Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	29
Tabla 9. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	30
Tabla 10. Matriz Analítica de Formación de Estrategias	32
Tabla 11. Cadena de valor	35
Tabla 12. Índice de Precios al Consumidor y sus variaciones mensuales.....	37
Tabla 13. Productos con mayor incidencia a la variación mensual dentro del grupo alimentos y bebidas no alcohólicas	38
Tabla 14. Canasta Familiar Básica (variación mensual)	39
Tabla 15. Análisis PETSLSA	48
Tabla 16. Población	55
Tabla 17. Provincia.....	56
Tabla 18. Cantón.....	57
Tabla 19. Género	58
Tabla 20. Tercera edad	58
Tabla 21. Discapacidad.....	59
Tabla 22. Padre y/o madre soltera/o	59
Tabla 23. Número de hijos	59
Tabla 24. Tiempo del negocio	61
Tabla 25. Dispone de RUC o RISE	62
Tabla 26. Criterios de valoración	62
Tabla 27. Tiempo de abastecimiento	63
Tabla 28. Promedio de compras	63
Tabla 29. Criterios de abastecimiento	64
Tabla 30. Líneas de productos	64
Tabla 31. Variedad de productos	65
Tabla 32. Criterio de selección de marca	66
Tabla 33. Criterios sobre los precios	66
Tabla 34. Método de pago	67
Tabla 35. Facturas por compras.....	67
Tabla 36. Tipos de promociones.....	68
Tabla 37. Publicidad MULTISA	68
Tabla 38. Preferencia por MULTISA	69
Tabla 39. Métodos para medir la satisfacción del cliente.....	69
Tabla 40. Medio tecnológico	70
Tabla 41. Información sobre promociones u ofertas	70
Tabla 42. Visitas vendedor	71
Tabla 43. Cambios en el proceso.....	72
Tabla 44. Adaptación del ámbito tecnológico	73
Tabla 45. Desechos de la tienda	74
Tabla 46. Ingresos económicos por desechos.....	74

Tabla 47. Insight de las entrevistas.....	76
Tabla 48. Buyer Persona.....	78
Tabla 49. Customer Journey Map – Multisa	83
Tabla 50. Etapa de definición (puntos de dolor) – Metodología Design Thinking	87
Tabla 51. Etapa de definición (insight) – Metodología Design Thinking	90
Tabla 52. How Might We (HMW)	91
Tabla 53. Ideación	93
Tabla 54. Propuesta de valor	95
Tabla 55. Mercado de sistemas contables	102
Tabla 56. Business Model Canvas de Multi_App	104
Tabla 57. Características (Líder de proyectos)	111
Tabla 58. Características (Programadores).....	112
Tabla 59. Características (Asesor comercial)	113
Tabla 60. Presupuesto de Sueldos y Salarios.....	114
Tabla 61. Estadísticas de aperturas tiendas por mes.....	121
Tabla 62. Previsión de Ventas de equipos POS.....	121
Tabla 63. Previsión de Ventas de mercadería y suscripción	122
Tabla 64. Estimación de precios para el producto	123
Tabla 65. Elementos del Modelo “La Cometa de la Innovación”	126
Tabla 66. Visión de la empresa innovadora	130
Tabla 67. Gestión de la cartera de proyectos	130
Tabla 68. Gestión de los proyectos de innovación	131
Tabla 69. Cultura y liderazgo	132
Tabla 70. Gestión de personas	133
Tabla 71. Relaciones externas de apoyo.....	133
Tabla 72. Estructura organizativa	134
Tabla 73. Gestión de procesos de apoyo	135
Tabla 74. Indicadores	135
Tabla 75. Áreas del modelo de “La cometa de la innovación” aplicado a Multisa.....	136
Tabla 76. Capital de Trabajo	138
Tabla 77. Activos.....	139
Tabla 78. Presupuesto de inversión para el desarrollo de Multi_App.....	139
Tabla 79. Tabla Amortización del préstamo.....	139
Tabla 80. Costos fijos	141
Tabla 81. Proyección de costos fijos	142
Tabla 82. Costo Variable	142
Tabla 83. Proyección de la Demanda	143
Tabla 84. Proyección de Ventas	144
Tabla 85. Margen de Contribución.....	144
Tabla 86. Estados de Resultados Proyectados.....	145
Tabla 87. Flujo de Caja Proyectado.....	146
Tabla 88. Capital Asset Pricing Model (CAPM).....	147
Tabla 89. Flujo de caja Económico	148
Tabla 90. Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)	149
Tabla 91. Flujo de Caja del Accionista.....	150
Tabla 92. Balance General.....	151
Tabla 93. Datos para calcular el Punto de Equilibrio	152
Tabla 94. Punto de Equilibrio en dólares	152
Tabla 95. Punto de Equilibrio en cantidades	152

Tabla 96. Metas de los ODS	154
---	------------

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama estructura Multisa.....	3
Figura 2. Business Model Canvas de Multisa Distribución	12
Figura 3. Árbol de problemas.....	17
Figura 4. Valores corporativos de Multisa	18
Figura 5. E-commerce	26
Figura 6. Tiendas y supermercados a domicilio “Tipti”	26
Figura 7. Cadena de Valor Multisa	34
Figura 8. Tasa de empleo bruto a escala nacional y por área.....	39
Figura 9. Tasa de desempleo bruto a escala nacional y por área.....	40
Figura 10. Información de la provincia de Cotopaxi.....	53
Figura 11. Parroquia	57
Figura 12. Edad	60
Figura 13. Nivel de educación.....	61
Figura 14. Competencia	65
Figura 15. Complemento.....	71
Figura 16. Disponibilidad de un smartphone	73
Figura 17. Cuidado del medio ambiente	75
Figura 18. Mapa de empatía	79
Figura 19. Sidemap de Multi_App.....	96
Figura 20. Sketches de Multi_App.....	97
Figura 21. Wireframes de Multi_App	97
Figura 22. Producto final.....	99
Figura 23. Propuesta de valor Multi-App.....	106
Figura 24. Organigrama (considerando los nuevos requerimientos).....	110
Figura 25. Producto final Multi_App	119
Figura 26. Estrategia de plaza	120
Figura 27. Modelo de la Cometa de la Innovación	126
Figura 28. Áreas de trabajo	127
Figura 29. Qué: Desarrollo negocios innovadores	128
Figura 30. Cómo: Generar una capacidad de innovación constante	129
Figura 31. La cometa de la innovación MULTISA.....	137
Figura 32. Presupuesto sueldos y salarios	140
Figura 33. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	153

RESUMEN EJECUTIVO

Multisa es una empresa comercial ubicada en la ciudad de Latacunga, su principal giro de negocio es la comercialización de productos de consumo masivo a las tiendas de barrios a través de este estudio la empresa busca mejorar el modelo de negocio actual, y desarrollar productos digitales atractivos a las tiendas de barrio para ganar su preferencia y establecer una ventaja competitiva.

Por medio de un estudio de mercado realizado a las tiendas de barrios se obtuvieron los siguientes datos: el 80% de los propietarios de tiendas son mujeres, con una edad promedio de 38 años, con un nivel educación de bachillerato, realizan sus pedidos de forma quincenal para abastecer sus negocios y las compras mensuales dan un intervalo de confianza para la media de US\$100 a \$300. Así mismo, se evidenció que el 71% utiliza la proyección visual de la tienda para abastecerse, el 78% se encuentran de acuerdo con la posibilidad de que el manejo adecuado de desechos podría generar ingresos para la tienda y el 95% asegura que les gustaría recibir capacitaciones.

En consecuencia, Multisa invertirá en el desarrollo de una aplicación por medio de la cual compartirá sus conocimientos y habilidades a través de una aplicación de fácil acceso que permita el desarrollo y la sostenibilidad de las tiendas de barrio.

El desarrollo de la aplicación tendrá una inversión inicial de US\$59.502,52 que incluye el capital de trabajo, inversión en activos, y un valor mínimo en bancos. Este valor se financiará con el 70% a través de un crédito a 5 años plazo a una tasa de interés de 8.89% equivalente a US\$ 41.651,76 y el 30% a través de la participación de Multisa, con una tasa de retorno (CAPM) del 14.98% por un valor de US\$17.850,76.

Para el primer año, se estima un ingreso adicional en las ventas de Multisa de US\$ 205.968,00 representando un crecimiento en ventas de 1.47%. Para el quinto año se proyecta un ingreso adicional de US\$ 1.289.136,00 representando un crecimiento en ventas del 8.90%.

Se estima un Valor Actual Neto (VAN) de US\$ 46.129,65, indicando una factibilidad positiva. La Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 41% en comparación a la tasa de descuento del 8.62% (WACC) lo cual indica que el proyecto es rentable dentro de los cinco primeros años de operación proyectada. El periodo de recuperación de la inversión del proyecto será en tres años, dos meses y cinco días.

CAPÍTULO I

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

1.3. Descripción de la empresa

MULTISA CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCIÓN SOCIEDAD CIVIL en adelante Multisa, es una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo al por mayor y menor, para la comercialización de los productos utiliza el canal de distribución indirecto en tres tipos de venta:

- **Distribución:** representa el 50% de las ventas. Para la comercialización posee una cartera de 800 ítems y una cartera de cliente de 1800 entre tiendas de barrio, minimarkets y mayoristas, los cuales se encuentran ubicados en las provincias de Cotopaxi y Tungurahua.
- **Supermercados:** representa el 40% de las ventas. Para la comercialización posee una cartera de 4000 ítems. Existe tres puntos de venta, dos establecimientos están ubicados en el cantón Latacunga y el otro establecimiento se encuentra ubicado en el cantón Salcedo.
- **Venta de mostrador:** representa el 10% de las ventas y es responsable de crear y atender nuevos emprendimientos de tiendas de barrio. Otra actividad importante son las ventas a industrias locales y clientes mayoristas que están fuera de la provincia de Cotopaxi.

1.4. Historia

Multisa fue fundada por el Sr. Hugo Salazar y la Sra. Mariana Guanoluisa en abril de 1996, los fundadores antes de integrarse a este giro de negocio se dedicaban a transportar y comercializar hortalizas y frutas de la Sierra hacia la Costa y viceversa. Por la necesidad de generar otros ingresos, surgió la idea de emprender una tienda de barrio en un sitio de mayor crecimiento de la ciudad de Latacunga. A este local lo llamaron Negocio Salazar (NEGOSA), con el tiempo fueron incorporando otros servicios y/o productos como el transporte pesado, transformación del maíz de la costa a maíz partido con diferentes presentaciones, finalmente la elaboración de balanceados de pollo y cerdos. Al tener varios servicios y/o productos los accionistas decidieron cambiar la razón comercial a MULTISA.

En el año 2000, el Sr. Hugo Salazar ve un mercado potencial en la comercialización de productos de consumo masivo y decide hacer cambios ejecutando las siguientes acciones:

- Solicita un crédito financiero para la adquisición de un terreno y un camión de 5 toneladas.
- Construcción de un local comercial de 300 m².
- Cambio a la razón social “Multisa”.
- Contrata un vendedor para que realice la preventa.
- Inicio de relaciones comerciales con proveedores de arroz, azúcar, aceite, sal, y maíz duro (morochillo).

Debido al crecimiento durante los primeros años, en el año 2008, se adquiere un terreno de 3000 m² para la construcción de un centro de distribución, terminándola en el año 2012, su objetivo fue abastecer al supermercado y a las ventas de distribución.

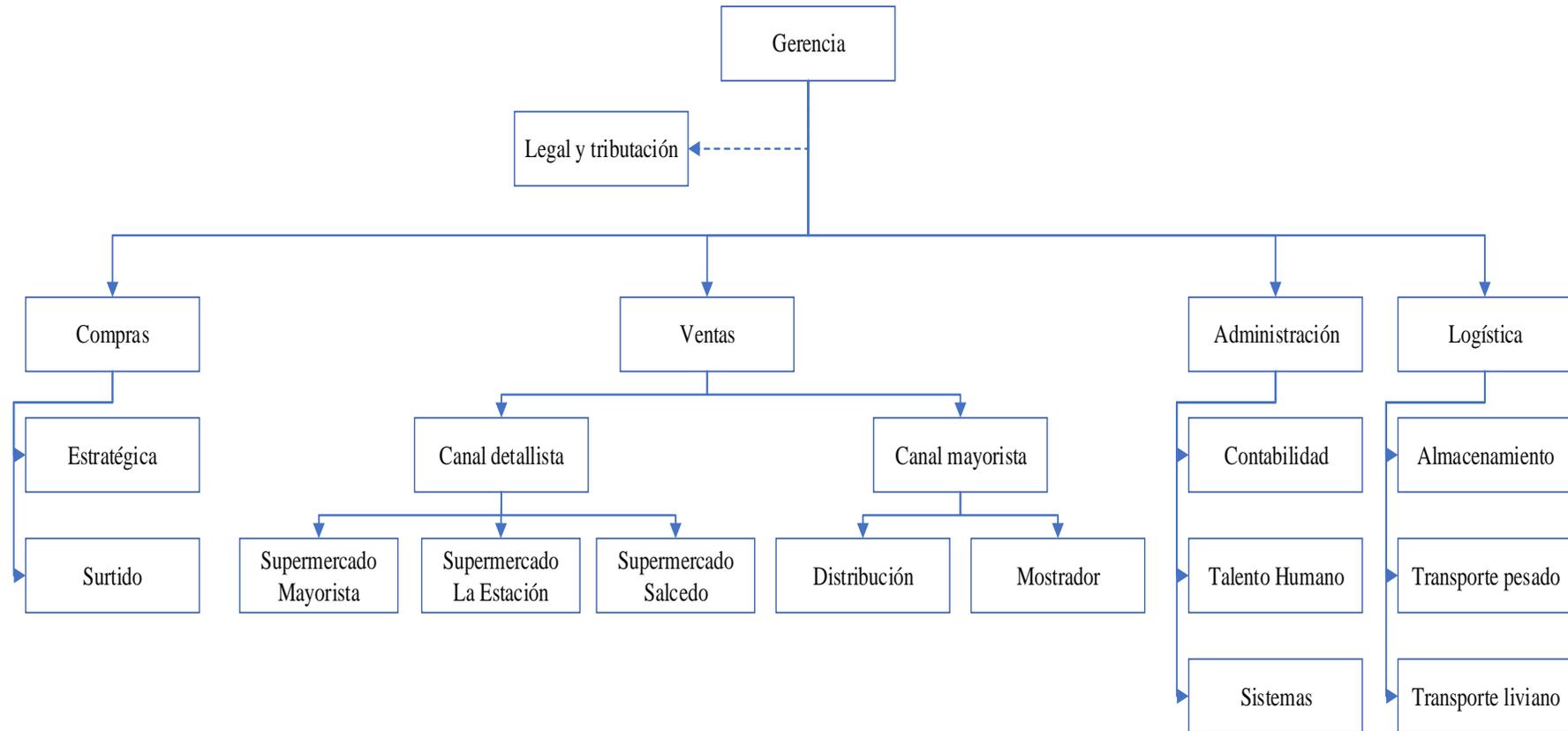
Para el año 2014, se inaugura un local comercial de 1000 m², inicialmente fue creado para ventas al por mayor, sin embargo, con el tiempo se ha ido atendiendo al consumidor final, transformándose en un supermercado mayorista.

Finalmente, en el año 2017, se arrienda un local de 400 m² en la ciudad de Salcedo, con el objetivo de abrir un supermercado que se encargue de abastecer al mercado Salcedense y de sus alrededores.

1.5. Estructura organizacional de Multisa

Figura 1.

Organigrama estructura Multisa



Nota. La figura muestra el organigrama estructural de la empresa Multisa. Elaborado por los autores

Sin duda, hay muchas opiniones y definiciones diferentes sobre la estructura organizativa. En este sentido, Quangyen y Yezhuang (2013) identificaron la estructura como la base para la organización, para incluir niveles jerárquicos y tramos de responsabilidad, roles y posiciones, y mecanismos para la integración y resolución de problemas. A partir de lo expuesto, la estructura organizacional de Multisa está dado por tres niveles (superior o estratégico, medio o táctico e inferior u operativo).

Sobre esta base, en el nivel superior o estratégico se encuentra la gerencia como máxima autoridad, dentro de sus funciones se encuentra, por ejemplo, elaborar políticas y estrategias para la organización, además de determinar los objetivos a largo plazo, adicional a ello, las decisiones que se toman en este nivel afectan directamente a toda la organización.

Para el caso del nivel medio o táctico se identifican de acuerdo con el organigrama de Multisa cuatro departamentos (compras, ventas, administración y logística) cada una de estas dependencias tienen diferentes funciones. Así el departamento de compras se encarga de adquirir los productos y gestionar los servicios necesarios para el buen funcionamiento de la empresa. El departamento de ventas es el responsable de mantener las buenas relaciones entre la empresa y sus clientes con sus dos canales (detallista y mayorista). El departamento de administración es el encargado de realizar todas aquellas funciones de carácter administrativo de la organización incluyendo la administración de los recursos humanos y financieros. Por último, el departamento de logística es el responsable de la planificación y la gestión eficaz del flujo de productos.

Finalmente, para el caso del nivel inferior u operativo su función es realizar en forma eficaz las tareas que se realizan en la organización, en este sentido, en este nivel se plantea como debe realizarse las actividades que desarrolla Multisa. Así, por ejemplo, para el caso de la logística se destaca aspectos como el almacenamiento y el transporte pesado y liviano.

1.6. Productos que comercializa

Multisa cuenta con la capacidad para comercializar en forma profesional y eficiente 4000 ítems, el 90% de la cartera de productos son comprados directamente a los productores. Los principales productos que representa el 50% de las ventas son:

Tabla 1.

Productos que comercializa Multisa

Código	Producto	Participación	Acumulado
0000000650	Azúcar Valdez granel b: 110 Lb	8,58%	8,58%
0000003524	Azúcar Valdez 2 kg b: 25 fundas	7,90%	16,48%
0000000614	Arroz Gallito Viejo b: 100 Lb	6,99%	23,47%
0000008954	Arroz Viejo Multimás 1001 b: 100 Lb	3,16%	26,63%
0000000616	Arroz Gallito	3,04%	29,67%
0000000353	Morochillo grano b: 98 Lb	2,59%	32,27%
0000003523	Azúcar Valdez 1 kg b: 50 fundas	2,22%	34,48%
0000003550	Sal Crisal 2 kg b: 25 fundas	2,06%	36,54%
0000004639	Harina Poulthier b: 110 Lb	1,96%	38,50%
0000003529	Azúcar Valdez 10 kg b: 5 fundas	1,92%	40,42%
0000004635	Harina Superior b: 110 Lb	1,33%	41,75%
0000004415	Arroz Rey b: 100 Lb	1,29%	43,05%
0000004417	Arroz Rey León b: 100 Lb	1,26%	44,30%
0000003532	Azúcar Valdez Morena 2 kg b: 25 fundas	1,19%	45,50%
0000003527	Azúcar Valdez 5 kg b: 10 fundas	1,14%	46,63%
0000004731	Morochillo partido 98 lb	1,10%	47,73%
0700008796	Atún Real AF 180 gr c: 48 unid	1,00%	48,73%
0000002251	Aceite Palma de Oro Botella 900 ml C: 15 unid	0,73%	49,46%
0000003511	Aceite La Favorita 1 lt c: 15 unid	0,73%	50,18%

Nota: La tabla muestra los productos que comercializa Multisa. Elaborado por los autores

1.7. Servicios que ofrece

Dentro de los servicios que ofrece Multisa se encuentran los siguientes:

- Atención a todo comerciante establecido, sean estos mayoristas, minoristas, o distribuidores.
- Servicio a domicilio sin recargo.
- Visitas semanales programadas.

- Manejo de líneas de crédito.
- Variedad de productos (cartera de 4000 ítems)
- Garantía de la calidad de productos, otorgándole seguridad de abastecimiento al cliente.

1.8. Modelo de Negocio

La función de un modelo de negocio se centra en la captura, visualización, comprensión, y consiguiente comunicación de la lógica del negocio. En este sentido, su concepto presenta un enorme poder práctico y se encarga de ofrecer a los administradores una forma coherente de considerar sus opciones en entornos inciertos, rápidos e impredecibles. No obstante, para que el modelo sea útil, éste necesariamente debe ser razonablemente simple, lógico, medible, completo, y significativo desde el punto de vista del ámbito operativo (Ojasalo y Ojasalo, 2018).

Uno de los modelos comúnmente utilizados en el ámbito organizacional es el *Business Model Canvas (BMC)*, el cual fue desarrollado por Osterwalder y Pigneur, fundamentado en la experiencia práctica de empresarios. Generalmente, este modelo se utiliza en las empresas más activas del mundo, pero sobre todo en aquellas empresas jóvenes, que ingresan en la fase de búsqueda de un modelo de negocio rentable, escalable y repetible permitiéndole delinear y verificar de forma rápida aquellos elementos más relevantes dentro de su funcionamiento (Tokarski et al., 2017).

La estructura del *Business Model Canvas (BMC)* consta de nueve elementos básicos que encajan en la lógica del proceso de hacer dinero de la organización. Estos elementos abordan cuatro áreas centrales relacionadas directamente con la actividad comercial, clientes, propuesta de valor, ofertas, infraestructura, y posición financiera adecuada. Dicho en otras palabras, el modelo de negocio es en cierto modo un esquema de la estrategia a implementar dentro de las estructuras, procesos, y sistemas de una organización.

Para la representación del modelo de negocio de Multisa, se representará por cada segmento atendido, es decir, una propuesta de valor para el supermercado y otra propuesta de valor para distribución.

Tabla 2.

Business Model Canvas de Multisa Supermercado

 Business Model Canvas de Multisa Supermercado				
Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedor de Software para punto de venta • Proveedores de productos de consumo masivo • Departamento de compras • Departamento de Marketing • Departamento de Talento Humano • Centro de distribución Multisa 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de abastecimientos • Política de precios • Estrategias de marketing • Servicio al cliente • Calidad de productos • Local atractivo y limpio 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer de alimentos y artículos necesarios para el hogar a precios de mayorista. • Promover el consumo responsable con la venta de productos a granel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia personal y autoservicio <hr/> <p style="text-align: center;">Canales</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Tienda • Redes Sociales • Carteles de ofertas • Radio • Televisión 	<ul style="list-style-type: none"> • Hombres y mujeres de 20-55 años que viven en la ciudad de Latacunga y Salcedo de un nivel socio económico C+, C- y D
Recursos Claves				
	<ul style="list-style-type: none"> • Software y Hardware para punto de venta • Perchas • Enfriadores • Inventario • Recurso humano • Infraestructura física • Marca 			
Estructura de Costos		Estructura de Ingreso		
<ul style="list-style-type: none"> • Compra de mercadería • Costo de mantenimiento • Material de empaque • Gastos básicos • Nómina • Impuestos 		<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Ingresos adicionales por negociaciones especiales de espacio, exhibiciones y publicidad con proveedores. 		

Nota. La figura muestra el Business Model Canvas de Multisa Supermercado. Elaborado por los autores

1.8.1. Descripción del Business Model Canvas de Multisa Supermercado

Segmento de mercado

El segmento de clientes de Multisa Supermercado básicamente son hombres y mujeres de 20 a 55 años que viven en la ciudad de Latacunga y Salcedo, y pertenecen al grupo socioeconómico C+, C- y D.

Propuesta de valor

Alimentos y artículos necesarios para el hogar a precios de mayorista. Al ser Multisa un distribuidor mayorista, le es posible transferir un mejor precio a los clientes del supermercado.

Multisa promueve el consumo responsable y con la venta de productos a granel, traslada esta conciencia sostenible en un beneficio tangible como es el ahorro de dinero, reducción de envases plásticos. Así mismo, los clientes están apoyando al desarrollo de los productores y la agricultura local, para la venta a granel existen 462 ítems siendo las principales categorías: arroz, azúcar, panela, harinas, cereales, especias, frutas, y legumbres.

Canales

Los canales por los que Multisa Supermercado hace llegar su propuesta de valor al cliente es principalmente a través de sus tiendas físicas ubicadas estratégicamente en ciudades como Latacunga y Salcedo, además a través del uso de las diferentes redes sociales como son Facebook, WhatsApp y YouTube.

Relación con el Cliente

La relación con los clientes que impulsa Multisa Supermercado es básicamente de autoservicio. En sí, los clientes se atienden ellos mismos, hasta llegar a la caja de pagos. También, existe la asistencia personal cuando el cliente solicita información sobre el proceso de una venta al por mayor.

Estructura de Ingreso

Las fuentes de ingresos de Multisa Supermercado son los ingresos por la venta de mercadería, además existe ingresos adicionales por negociaciones especiales de espacio, exhibiciones y publicidad con proveedores.

Recursos Claves

En cuanto a recursos clave, aquí se puede destacar: recurso humano, software para gestión, infraestructura física como es el inventario, perchas - exhibidores, y finalmente un elemento muy importante como la marca.

Actividades Claves

En este apartado, se debe tener en consideración todas las acciones que tienen que llevar a cabo Multisa Supermercado, para poder ofrecer el servicio a sus clientes. La actividad más importante es la gestión de abastecimiento, la siguiente actividad clave es la aplicación de precio, para esto es imprescindible analizar algunos factores, tales como: el costo del producto, el conocimiento del mercado, la rotación del producto, la flexibilidad, y la capacidad financiera.

Las promociones, ofertas y sorteos son estrategias de marketing muy utilizadas por la empresa, las más utilizadas son: precio rebajado, multipack 2x1, regalo de productos diferentes pero relacionados y boletos para sorteo de electrodomésticos.

Aliados Claves

En este caso, los principales aliados de Multisa Supermercado son los proveedores de software de punto de venta, proveedores de productos de consumo masivo y especialmente los aliados internos como son los departamentos de compras, talento humano, marketing, y logística.

Estructura de Costos

Aquí se debe incluir todos los costos que genera el modelo de negocio en cuestión. En el caso de Multisa Supermercado, los gastos en nóminas de las personas que trabajan para el supermercado son críticos, luego también están los costos de mantenimiento (punto de venta, perchas e infraestructura), además para un mejor servicio se incluye el gasto de

material de empaque, recalando en esta parte que el cliente de Multisa Supermercado acepta empaques reciclados (cartones y lonas) para llevar su compra.

Finalmente, se tiene también el costo de la mercadería y los gastos que esta representa por el almacenamiento, más los respectivos impuestos de ley.

Tabla 3.

Business Model Canvas de Multisa Distribución

		Business Model Canvas de Multisa Distribución		
Socios Claves <ul style="list-style-type: none"> • Azucarera Valdez • Industrias arroceras • Agricultores de maíz • Empresas de software • Fábricas de aceites y grasas • Pequeños productores locales • Transporte pesado 	Actividades Claves <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de abastecimiento • Políticas de precios • Visitas programadas • Rutas de entrega programadas • Gestión de crédito y cobranza • Estrategia de marketing <hr/> Recursos Claves <ul style="list-style-type: none"> • Inventario • Infraestructura física para almacenamiento • ERP • Parque automotor • Recurso humano 	Propuesta de Valor <p>Ofrece una solución de abastecimiento de productos de primera necesidad en las siguientes 24 horas con los mejores productos, crédito y precios competitivos, permitiéndole al tendero ahorrar tiempo, dinero y energía para centrarse en el negocio, cliente y en la familia.</p>	Relación con el Cliente <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia personal dedicada con el ejecutivo de venta <hr/> Canales <ul style="list-style-type: none"> • Visita programada del ejecutivo de venta • Catálogos • Teléfonos • Redes sociales • WhatsApp • Web • Publicidad tradicional 	Segmentos de Mercado <p>Canal tradicional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiendas de barrio • Micro mercados • Mayoristas • Feriantes • Agro centros <p>Pymes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Panaderías • Restaurantes • Pasteurizadoras • Heladerías • Florícolas • Avícola
Estructura de Costos <ul style="list-style-type: none"> • Gasto Nomina • Mantenimiento de vehículos • Gasto almacenamiento • Seguros • Combustible • Servicios básicos • Impuestos y contribuciones 		Estructura de Ingreso <ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Descuento en compras (rebates) • Push money (tarjeta de regalo y artículos de línea blanca) • Ingreso por transporte 		

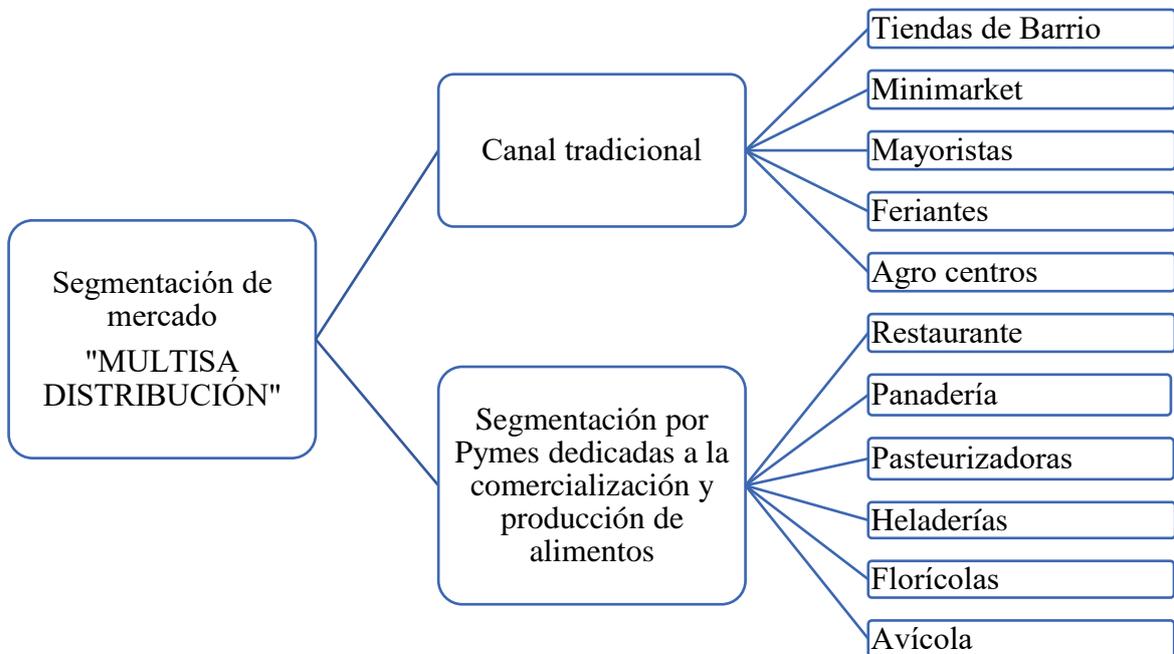
Nota. La figura muestra el Business Model Canvas de Multisa Distribución. Elaborado por los autores

1.8.2. Descripción del Business Model Canvas de Multisa Distribución

Segmento de mercado

Figura 2.

Business Model Canvas de Multisa Distribución



Nota. La figura muestra la segmentación de acuerdo con el Business Model Canvas de Multisa Distribución. Elaborado por los autores

De todos los segmentos mencionados, las tiendas de barrio representan el 80% de los ingresos en ventas para Multisa Distribución.

Propuesta de valor

Multisa Distribución ofrece una solución de abastecimiento de productos de primera necesidad, realizando los envíos en las siguientes 24 horas del pedido con los mejores productos, crédito y precios competitivos. De esta forma, el tendero puede ahorrar tiempo, dinero, y energía para centrarse en el negocio, cliente, y familia.

Canales

Multisa Distribución para hacer llegar su propuesta de valor lo hace a través de la visita de ejecutivos de venta y catálogos. Generalmente, Multisa ofrece productos de alta rotación como arroz, azúcar, harinas de trigo, harinas artesanales y subproductos para hacer balanceado como maíz de la costa, polvillo, afrecho, y soya. Además, se realizan ventas por

teléfono a las Pymes y mayorista de la provincia de Cotopaxi y Tungurahua. Finalmente, los nuevos clientes de tiendas de barrio son contactados a través de redes sociales, web, y WhatsApp.

Relación con el cliente

La relación con los clientes que realiza Multisa Distribución es a través de la asistencia personalizada por el ejecutivo de ventas. Las principales funciones de esta persona es la de comercializar y promocionar los productos de la empresa, realizar el seguimiento de clientes, y especialmente controlar el endeudamiento de los clientes.

Estructura de Ingreso

Las fuentes de ingreso de Multisa Distribución principalmente es por las ventas, sin embargo, existe otros ingresos a manera de descuento en ventas que generalmente es por el volumen de compra o representación de marca. Con el objetivo de incentivar las ventas, algunos proveedores generan Push Money que se refiere a una comisión monetaria que se le entrega al personal como estímulo por concretar un determinado número de ventas.

En algunas negociaciones se incluye el servicio de transporte pesado de Multisa para trasladar la mercadería desde las bodegas de los proveedores, siendo los costos de transporte asumido por el proveedor.

Recursos Clave

Los recursos clave para la propuesta de valor que brinda Multisa Distribución son el inventario y la infraestructura física diseñado para el almacenamiento de los productos. También, es importante un software Enterprise Resource Planning (ERP) para administrar las actividades empresariales diarias, como la contabilidad, el abastecimiento, las ventas, y el talento humano.

Finalmente, para realizar la entrega de mercadería son necesarios los vehículos pesados junto con su personal (chofer y estibador).

Actividades Clave

Las actividades clave de Multisa Distribución es la gestión de abastecimiento mediante la cual se adquiere y negocia los productos para la comercialización; luego, es importante establecer precios competitivos con sus respectivas ofertas y promociones. Además, las visitas y entregas programadas diarias a clientes para desarrollar relaciones comerciales de largo plazo y cumplimiento de metas mensuales.

Otra actividad fundamental es la gestión de crédito y cobranza, en el caso de un mal funcionamiento de esta área puede afectar la liquidez de la empresa.

Aliados Clave

Los aliados clave de Multisa Distribución es el Ingenio Azucarero Valdez, Industrias Arroceras, Agricultores de Maíz, Fábricas de grasas y aceites, y los pequeños productores locales.

La solución de ERP SAP BO representa un aliado clave e imprescindible a la hora de gestionar el negocio. Por último, el transporte pesado es clave para el abastecimiento a los supermercados como a clientes de la provincia de Cotopaxi y Tungurahua.

Estructura de Costos

Los costos más representativos son los gastos de nómina, gasto de almacenamiento, y mantenimiento de vehículos debido a que se trata de un área netamente de logística. Los demás gastos como seguro, servicio básicos e impuestos también son rubros que se deben tener en cuenta en el presupuesto anual de la organización.

CAPÍTULO II

PROBLEMÁTICA

2.1. Descripción del problema o necesidad a resolver

Las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo pertenecen al sector económico de comercio. La población que demanda los productos de este sector requiere que las empresas oferten bienes variados, precios y disponibilidad; pero no solo es necesario contar con productos de calidad, sino que también se requiere de la implementación de acciones dedicadas a captar más clientes, a ofrecerles promociones, créditos a corto plazo, y a mantener la ventaja competitiva de las empresas.

Las empresas del sector de consumo masivo se encuentran en un mercado de competencia perfecta, por ello estas entidades deben centrar su interés en impulsar aspectos como la innovación, la implementación de más técnicas y equipos tecnológicos, la reducción de los costos y la diferenciación, con el fin de desarrollarse y acaparar gran parte del mercado. Además, uno de los retos en este sector, es la creciente necesidad por adaptarse a un mercado cambiante y a un consumidor cada vez más exigente. Es decir, existen cada vez más tiendas de barrio ofrecen precio y calidad. Por otro lado, los usuarios de tienda cada vez son más informados y analíticos, ya no se dejan llevar solo por la marca, sino que sopesan más factores a la hora de comprar.

Sobre esta base, Multisa ha identificado los principales problemas que están afectando a la cadena de valor, estas son: la falta de información del mercado meta y la falta de plan de abastecimiento adecuado para el mercado meta, situación que genera productos con bajo valor agregado para el consumidor, ocasionando poca rentabilidad y falta de una ventaja competitiva.

Siguiendo con el problema de la falta de información, Multisa se ve obligada a crear mecanismos improvisados y pocos eficientes para obtener la información sobre las tiendas de barrios. Los tenderos son una pieza fundamental para las ventas de los productos de consumo masivo, sin embargo, se ha detectado un factor determinante, y es que, los propietarios de tiendas de barrio al abrir su negocio por primera vez no vuelven a estudiar, sino que se dedican toda su vida a atenderla, por ello no tienen tiempo para capacitarse, razón

por la cual se suelen presentar grandes fallas en los manejos de inventario, finanzas y marketing.

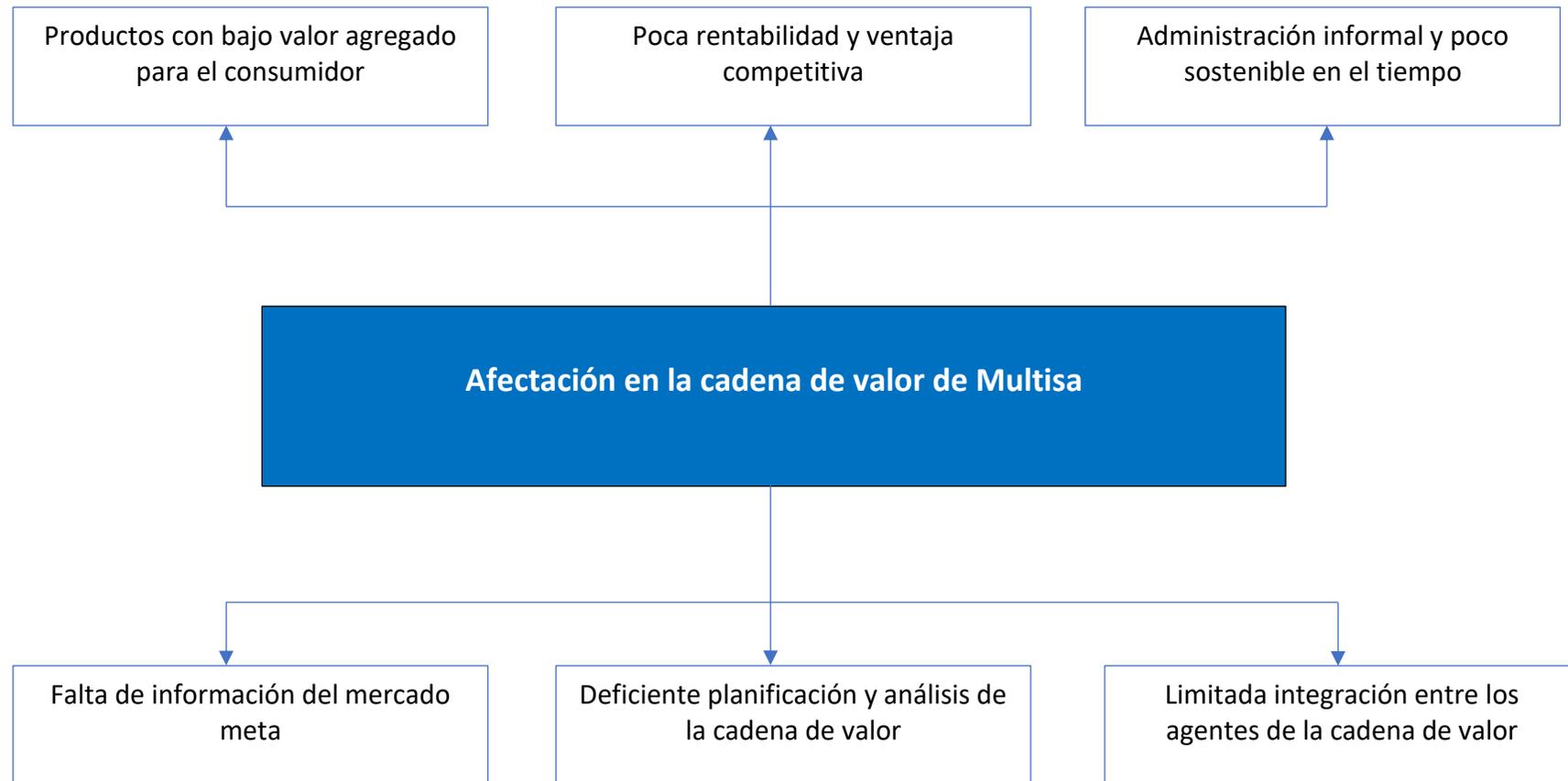
Además, las tiendas de barrio suelen ser la fuente de ingresos de la familia, por lo tanto, la informalidad es un problema, porque tienen miedo a perder sus ingresos al formalizarse. Por ejemplo, cada vez que existe modificaciones tributarias, el resultado es seguir siendo informal.

Otro factor para considerar es que, muchas tiendas de barrio aun llevan su contabilidad con papel y lápiz. Una tienda de barrio ideal debería utilizar un sistema contable que tenga una precisión de los ingresos y salida de dinero y control de stock.

Por lo tanto, es importante conocer comportamiento de las tiendas de barrio para entender dónde están las oportunidades para una mejor distribución, con ello podríamos controlar y pronosticar mejor el abastecimiento de productos, así como también podríamos mejorar la rentabilidad de la empresa. Finalmente, la limitada integración de los agentes de la cadena de valor hace que las actividades sean poco sostenibles en el tiempo (ver figura 3).

Figura 3.

Árbol de problemas



Nota. La figura muestra el árbol de problemas identificado en la empresa Multisa. Elaborado por autores.

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO

3.1. Misión

Multisa es una empresa líder en la comercialización de productos de consumo masivo, y a través de su centro de distribución y cadena de supermercados nos enfocamos en la calidad del producto y servicio al cliente, promoviendo así, relaciones rentables a largo plazo con el apoyo de nuestro equipo de colaboradores, proveedores, y accionistas.

3.2. Visión

Lograr presencia a nivel nacional como líderes en nuestro modelo de negocio, apoyándonos en la interacción con nuestros grupos de interés.

3.3. Valores corporativos

Los valores corporativos de la empresa son los siguientes:

Figura 4.

Valores corporativos de Multisa

Honestidad	<ul style="list-style-type: none">• Cualidad humana que nos permitirá actuar como pensamos.
Pasión	<ul style="list-style-type: none">• Entusiasmo para hacer o defender algo.
Compromiso	<ul style="list-style-type: none">• Cumplimiento en término de tiempo, forma y así lograr las metas propuestas.
Respeto	<ul style="list-style-type: none">• Les consideramos a los demás como quisiéramos que nos concideren.
Creatividad	<ul style="list-style-type: none">• En cada actividad esta nuestra imaginación e innovación.
Servicio a otros	<ul style="list-style-type: none">• Actitud de cada uno de los trabajadores para servir a los demás.

Nota. La figura muestra los valores corporativos de la empresa. Elaborado por los autores

3.4. Objetivo general

Desarrollar un modelo de negocio sostenible e inclusivo en la cadena de valor de Multisa CAD. S.C.

3.5. Objetivos específicos

- Realizar un análisis del entorno y la competencia con la finalidad de conocer la situación actual de Multisa.
- Ejecutar un estudio de mercado que permita identificar las distintas necesidades de la población en estudio.
- Utilizar Design Thinking como un proceso sistemático que permita desarrollar una propuesta de valor fundamentada en la innovación.
- Realizar la evaluación del futuro proyecto, para establecer su factibilidad.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DEL ENTORNO Y COMPETENCIA

4.1. Análisis de la Industria con Modelo Porter

Porter introdujo su marco de cinco fuerzas en 1979 como una forma de entender el atractivo de una industria. Su marco revolucionó la forma en que los gerentes y empresarios analizan el entorno competitivo de su industria al examinar las fuerzas específicas que impulsan la competencia industrial, la cual se ha convertido en una de las herramientas de estrategia empresarial más populares (Isabelle et al., 2020).

Las cinco fuerzas identificadas constituyen las siguientes: la amenaza de nuevos participantes, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos o servicios sustitutos, y la rivalidad entre los competidores existentes. Bajo este contexto, resulta necesario destacar que Porter asumió que estas cinco fuerzas eran aplicables a todas las industrias, independientemente de su nivel de tecnología, ya sea en una economía emergente o desarrollada (Isabelle et al., 2020).

La aplicación de este modelo permitirá a Multisa comprender mejor qué actores de la industria tienen más poder y probablemente determinen las reglas de las actividades. Además, el marco permite a las organizaciones obtener no solo un vistazo de la industria en un momento determinado, sino también una vista de la dinámica de la industria y los posibles cambios en el futuro.

4.1.1. El poder de negociación de los compradores

Esto se refiere a los poderes que ejercen los compradores sobre la empresa. En ciertas industrias, los compradores exhiben un alto poder de negociación, por ejemplo, si la industria tiene una pequeña cantidad de compradores que compran grandes volúmenes, estos son particularmente poderosos en industrias con altos costos fijos (Brujil, 2018).

En el caso de Multisa, el poder de negociación con sus clientes dependerá del tipo de canal de distribución indirecto que atiende. Para ello, la empresa utiliza un canal mayorista, la organización cuenta con siete vendedores los cuales se encargan de atender y visitar a los distintos clientes y potenciales clientes que se encuentran localizados en la zona centro del

país en las provincias de Cotopaxi y Tungurahua. En este sentido, Multisa por su gestión, trayectoria y visión ha podido estructurar a lo largo de los años un portafolio amplio de clientes entre los cuales destacan negocios comerciales tanto minoristas como mayoristas de las zonas donde actualmente opera la empresa.

A partir de lo mencionado y de acuerdo con la base de datos que maneja Multisa se identifica una cartera de clientes con alrededor de 1855 negocios, los mismos que se encuentran localizados tanto en la zona urbana (750) y zona rural (1105) de las provincias donde tiene cobertura la empresa, sobre esta base se presenta la información con las rutas de clientes estableciendo el número real al que actualmente atiende la organización.

Tabla 4.

Cartera de clientes

Rutas clientes	Sector		Total general
	Rural	Urbano	
Alaquez, José Guango y Mulalo	51		51
Ambato Norte, Salasaca, Pelileo, Quero y Tisaleo	45		45
Ashpa Cruz, Belithmitas y Niagara El Mirador		52	52
Camino Real	34		34
Cumbijin, Papahurco y San Marcos	64		64
Gualundun, San Sebastián y San Agustín		55	55
Guaytacama, San Sebastián y Saquisilí Centro	52		52
Huapante y San Andrés	44		44
Izamba, Cumchibamba y Ambato Centro	39		39
La Cocha, Yugsiloma, San Buena Ventura y Bellavista		64	64
La ESPE, La Laguna y Sigsicalle Sur		51	51
La Maldonado Toledo, El Carmen y El Salto		66	66
La Victoria y Av. Velasco Ibarra	61		61
Llactayo, El Boliche y Romerillos	46		46
Los Arupos, La Calera, Patutan y Saquisilí	58		58
Marcos Espinel, Emilio Terán y Patate	42		42
Mulalillo y Santa Lucia	47		47
Píllaro Centro, Urbina y Chagrapamba		55	55
Píllaro Los Mercados, Ciudad Nueva		60	60
Planchaloma y Sigchos	69		69
Poalo y La Once de Noviembre	38		38
Pujilí Centro Cusubamba		46	46
Rumipamba y La Argentina		60	60
Salcedo Centro		63	63
Salcedo Los Mercados		56	56

San Felipe, El Calvario, Pichul y los Hornos	57		57
San Felipe, Ibero Americana, 10 de Agosto y Brasales		69	69
San Juan y Ciudadela Patria	40		40
Santa Ana de Milliquindil, La Tebaida	49		49
Santa Ana, Cajón de Vera Cruz, Tanicuchi y Pilacoto	58		58
Santana Alto, Lasso y Pastocalle	50		50
Saquisilí Alrededores, Cuicuno y Toacazo	55		55
Saquisilí Pilacoto Sector Norte	31		31
Tres de Mayo y Cuatro Esquinas		53	53
Ventas de Mostrador	3		3
Ventas de Mostrador	8		8
Zumbalica, Escalera Loma, Tilipulo y Santo Samana	64		64
Total general	1105	750	1855

Nota. La tabla muestra el desglose de la Cartera de clientes. Elaborado por los autores

Canal minorista: para el caso de los clientes que se acercan directamente a cada uno de los supermercados de Multisa quienes son catalogados como clientes finales se tiene la siguiente información.

Tabla 5.

Datos del canal minorista

Supermercados	# de Facturas	% de participación
La Estación	17837	49%
Mayorista	6449	18%
Salcedo	12111	33%
Total	36397	100%

Nota. La tabla muestra los Datos del canal minorista. Elaborado por los autores

Sumados los tres supermercados con los que actualmente cuenta Multisa, en promedio el registro evidencia 36397 clientes, los clientes de la sucursal de La Estación es la que mayor participación presenta con el 49%. Esto se asocia directamente a la ubicación, ya que al estar situado en el centro de la ciudad de Latacunga la afluencia de público es mayor.

4.1.2. Rivalidad entre los competidores existentes

Cuando la rivalidad entre los competidores existentes es significativa, la rentabilidad dentro de la industria se resiente y las organizaciones pueden introducir medidas como descuentos en precios, introducción de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoras en el servicio. No obstante, la frecuencia de lo mencionado anteriormente dependerá de la intensidad de la competencia y de cómo la industria se ve afectada por la tasa de crecimiento de la industria, los costos fijos y de almacenamiento, la cantidad de organizaciones que compiten entre sí, la diferenciación, las barreras de salida y el costo de cambio entre competidores (Brujil, 2018).

Bajo este contexto, la rivalidad entre competidores es un tema complejo al cual se enfrenta a diario Multisa, dado que en el mercado se identifican una serie de negocios que se dedican a actividades comerciales similares a la que ejecuta la organización en estudio. Sobre esta base, la competencia identificada puede ser directa o indirecta dentro del mercado en el cual se desenvuelve, siendo así que, como distribuidor de diferentes zonas, no cuenta con exclusividad por parte de sus proveedores, convirtiéndose los mismos en uno de sus principales competidores.

La rivalidad que se genera en el mercado es producto principalmente de los precios que se ofrecen en el mercado, provocando que la guerra de precios sea bastante agresiva, asimismo que el margen de rentabilidad sea menor para la organización, contando en promedio con una utilidad bruta de +/- 12,5% en la mayor parte de los productos que comercializa. A partir de lo señalado y de acuerdo con el análisis efectuado por Multisa se identifican los siguientes competidores que se encuentran localizados en la misma zona de acción.

Tabla 6.

Rivalidad entre los competidores

Competidores directos	Proveedores con quienes no se cuenta con una exclusividad en relación con la distribución.	Empresas, comerciales y comisariatos que también se dedican a la distribución y comercialización de productos de consumo masivo en las provincias de Cotopaxi y Tungurahua.
-----------------------	--	---

Competidores indirectos	Principales cadenas de supermercados reconocimiento a escala nacional (Tía, Santamaría, AKI, Titán, entre otros).	Vendedores de productos de las diferentes marcas que se encuentran realizando comercialización directa al consumidor en la calle, también denominados “Canillitas”.
-------------------------	---	---

Nota. La tabla muestra la Rivalidad entre los competidores identificado con la investigación. Elaborado por los autores

4.1.3. Amenaza de nuevos participantes

Para el caso de Multisa existe la posibilidad de amenaza de nuevos competidores entrantes, dado que, una de las principales debilidades de la empresa es que no cuenta con exclusividad en relación a la distribución de las diferentes marcas con las que la organización ha trabajado durante toda su trayectoria, por lo tanto, se encuentra expuesto a un mercado con una alta competitividad en cuanto se refiere a precios, formas de pago, promociones, descuentos, portafolio de marcas y/o productos y demás aspectos que se ven atractivos para los clientes que se encuentran en el mercado donde se encuentra inmerso.

Dentro de un análisis previo desarrollado por Multisa se ha determinado que las tiendas de barrio constituyen un posible competidor. Debido a que existe un bajo nivel de barrera de entrada para adquirir productos. Por ejemplo, el arroz es un producto esencial en la mesa de la familia ecuatoriana y muchas veces es difícil diferenciar la calidad, por lo tanto, la ganancia generada por el producto atrae más competidores al mercado sin considerar la calidad y rendimiento del producto.

Adicionalmente, es importante destacar un nuevo formato de supermercado como Tuti, que representan una amenaza de nuevo participante. En sí, Tuti es una tienda que se encarga de la comercialización de artículos para el consumo diario teniendo como particularidad la calidad y los precios de los productos. Actualmente, esta organización se encuentra localizada en la ciudad de Guayaquil, sin embargo, debido a su aceptación por parte de los consumidores rápidamente ha ganado espacio y es así como poco a poco ha ido incursionando en otras ciudades como Santa Elena, Manta, y Portoviejo.

4.1.4. El poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación con los proveedores con el que cuenta Multisa se basa en la negociación con las distintas marcas de productos de consumo masivo que se puedan

encontrar en el mercado. Multisa al estar en el canal de distribución indirecto debe buscar mejores opciones para distintos tipos de usuarios. Empezando con los productos para uso y preparación artesanal como es el caso de panaderías, restaurantes, y tiendas de barrio. Además, otro aspecto a mencionar es la negociación que se lleva a cabo con aquellos proveedores de los productos de consumo diario como el arroz, harina, azúcar, fideo y demás variedades disponibles con la finalidad de conseguir precios asequibles y con ello ofertar productos con los más bajos precios en el mercado del consumo masivo.

A partir de lo mencionado y de acuerdo con la base de datos que maneja Multisa, se identificaron 228 proveedores que trabajan en conjunto con la organización en estudio. Sobre esta base, se presenta la información de los principales proveedores de productos que proveen a la empresa ya sea para su distribución y/o comercialización.

- Compañía Azucarera Valdez S. A.
- Calderon Moncada Franklin Jacinto
- Agroindustrias Dajahu S.A.
- La Fabril S.A.
- Molinos Poulter S.A.
- Nestle Ecuador S.A.
- Negocios Industriales Real “N.I.R.S.A.” S.A.
- Compañía de Producción y Comercialización Mascorona & Solog Cía. Ltda.
- Encomeca, Enlace Comercial Ecuatoriano Cía. Ltda.
- Distribuidora Importadora Dipor S.A.

4.1.5. Amenaza de productos y servicios sustitutos

En el sector de estudio, una nueva amenaza que empezó a ganar protagonismo y tener un crecimiento exponencial en el sector especialmente tras el apareamiento del COVID-19 fue el e-commerce donde debido a las distintas restricciones presentadas al inicio de la

pandemia, los hábitos de consumo se vieron afectados, dando paso al comercio electrónico como la modalidad de compras mayormente aceptado de la época. Es así que las compañías en general tuvieron que migrar de vender a través del canal tradicional al canal digital (Mulett, 2021) siendo las grandes cadenas de supermercado las que mayor ventaja obtuvieron a comparación de los pequeños negocios.

Figura 5.

E-commerce



Nota. La figura muestra la referencia del E-commerce. Elaborado por los autores

En este mismo orden de ideas, en el país también aparecieron las denominadas tiendas y supermercados a domicilio, en el cual se puede destacar, por ejemplo, “Tipti” que es una plataforma digital que permite ordenar desde un dispositivo móvil la lista de compras de víveres y artículos para el hogar. Esta nueva alternativa permite la recepción de pedidos y con la ayuda de shoppers expertos que se encargan de comprar los productos y entregar los pedidos en la puerta de los domicilios.

Figura 6.

Tiendas y supermercados a domicilio “Tipti”



Nota. La figura muestra las Tiendas y supermercados a domicilio “Tipti”. Elaborado por los autores

Dentro de este contexto, las fábricas, es decir aquellas cadenas que se encargan de la distribución directa también podrían ser consideradas como sustitutos, dado que, al ser productores tienen la facilidad de comercializar sus productos directamente con el consumidor final a través de medios digitales y de esta manera responder ante las necesidades de este mercado objetivo.

4.2. Análisis F.O.D.A.

El análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) con el paso de los años se ha convertido en una herramienta indispensable para que las empresas evalúen su posición en el mercado analizando el contexto interno y externo en circunstancias de indecisión (Benzaghta et al., 2021). Una vez conceptualizado lo que es un análisis FODA, el siguiente paso es estructurar un análisis en función de la información propia y disponible que rodea a Multisa, tanto en su entorno interno como externo. A partir de ello, seguidamente dentro de la tabla 7, se presenta dicha información.

Tabla 7.

Matriz FODA Multisa



Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Marca propia • Variedad en relación al portafolio de productos • Ubicación • Infraestructura • Experiencia en el mercado (26 años) • Cultura organizacional diferenciadora • Precios al por mayor • Comercialización y distribución de marcas reconocidas y de fuerte presencia en el mercado • Políticas de crédito al segmento tiendas de barrio • Cobertura de rutas sistematizadas • Atención inmediata • Precios atractivos para el mercado • Conocimiento en servicio a domicilio 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad y promoción • Procesos definidos (Cargos mal asignados) • Cadena de abastecimiento (falta de eficiencia de logística) • Servicio al cliente • Insuficientes espacios para estacionamientos • Plan de marketing • Página web • Investigación de mercado • Bajo posicionamiento de marca
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del mercado de productos de alta demanda • Posibilidad de abrir sucursales • Tecnología • Nichos de mercado dispuestos a pagar más por experiencia o calidad • Nuevas formas de comercialización (ventas online) • Big data • Consumidor valora el tiempo y prefiere compras cercanas al hogar • Alianzas estratégicas con proveedores de servicios • Nuevas líneas de marcas propias • Importación de nuevas líneas de productos • Promover acciones de inclusión • Contribuir con el cuidado del medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas fiscales • Reducción en ingresos familiares debido al COVID-19 • Consumidor es más susceptible al precio que la calidad • Alta competencia • Hard Discount “Tiendas de descuento” • Contrabando • Grandes cadenas de supermercados

Nota. La tabla muestra la Matriz FODA de Multisa. Elaborado por los autores

Posterior a la definición de los distintos componentes que forman parte de la matriz FODA y con la finalidad de precisar el tipo de fuerzas internas y externas que predominan dentro de Multisa, se procedió a la aplicación de las matrices de evaluación de los factores externos (MEFE) y la evaluación de factores internos (MEFI) encontrando los siguientes resultados.

4.2.1. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

El análisis ambiental interno constituye un análisis que se encarga de la descripción de aquellos factores que pueden ser controlados por la organización. Dicho esto, la MEFI representa un análisis de los distintos factores internos identificados de una determinada empresa en las que se debe incluir tanto las fortalezas como las debilidades (Lalaleo, 2021). Sobre esta base, seguidamente dentro de la siguiente tabla se estructura la matriz en mención.

Tabla 8.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

#	Factores clave	Peso	Calificación	Total ponderado
Fortalezas				
F1	Marca propia	0,06	4	0,24
F2	Variedad en relación con el portafolio de productos	0,06	4	0,24
F3	Ubicación	0,04	4	0,16
F4	Infraestructura	0,05	4	0,2
F5	Experiencia en el mercado (26 años)	0,05	4	0,2
F6	Cultura organizacional diferenciadora	0,03	3	0,09
F7	Precios al por mayor	0,06	4	0,24
F8	Comercialización y distribución de marcas reconocidas y de fuerte presencia en el mercado	0,06	4	0,24
F9	Políticas de crédito al segmento de tiendas de barrio	0,03	3	0,09
F10	Cobertura de rutas sistematizadas	0,03	3	0,09
F11	Atención inmediata	0,03	3	0,09
F12	Precios atractivos para el mercado	0,06	4	0,24
F13	Conocimiento en servicio a domicilio	0,03	3	0,09
Total Fortalezas				2,21
Debilidades				
D1	Publicidad y promoción	0,06	1	0,06
D2	Ausencia de procesos definidos (cargos mal asignados)	0,03	2	0,06
D3	Cadena de abastecimiento (falta de eficiencia de logística)	0,06	1	0,06
D4	Servicio al cliente	0,06	1	0,06
D5	Insuficientes espacios para estacionamientos	0,03	2	0,06

D6	Ausencia de un plan de marketing	0,06	1	0,06
D7	Página web	0,01	2	0,02
D8	Investigación de mercado	0,04	1	0,04
D9	Bajo posicionamiento de marca	0,06	1	0,06
Total Debilidades				0,48
Total MEFI		1,00		2,69

Nota. La tabla muestra la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Elaborado por los autores

Una vez cuantificado la matriz de evaluación de factores internos se puede apreciar una calificación total de 2,69, valor que se encuentra por encima de la media establecida (2,50). Esto permite mencionar que Multisa se encuentra en una posición interna favorable que permite tener una mejor capacidad de respuesta para afrontar con éxito cualquier tipo de cambio que puede aparecer en el camino.

4.2.2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

El análisis ambiental externo constituye un análisis que se encarga de la descripción de aquellos factores que no pueden ser controlados por la organización. Dicho esto, la MEFE representa un análisis de los distintos factores externos en los cuales se incluyen las oportunidades y las amenazas (Lalaleo, 2021). A partir de lo señalado, a continuación, en la tabla 9, se presenta la estructura de la matriz en cuestión.

Tabla 9.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

#	Factores clave	Peso	Calificación	Total ponderado
Oportunidades				
O1	Crecimiento del mercado de productos de alta demanda	0,05	3	0,15
O2	Posibilidad de abrir nuevas sucursales	0,06	4	0,24
O3	Aplicación del recurso tecnológico	0,05	4	0,20
O4	Nichos de mercado dispuestos a pagar más por experiencia o calidad	0,05	4	0,20
O5	Nuevas formas de comercialización (ventas online)	0,06	4	0,24
O6	Big Data	0,05	3	0,15
O7	Consumidor valora el tiempo y prefiere compras cercanas a su domicilio	0,05	3	0,15
O8	Alianzas estratégicas con proveedores de servicios	0,05	4	0,20
O9	Nuevas líneas de marcas propias	0,06	4	0,24
O10	Importación de nuevas líneas de productos	0,05	3	0,15
O11	Promover acciones de inclusión	0,06	4	0,24

O12	Contribuir con el cuidado del medio ambiente	0,06	4	0,24
Total Oportunidades				2,40
Amenazas				
A1	Políticas fiscales	0,05	2	0,10
A2	Reducción en ingresos familiares debido al COVID-19	0,05	1	0,05
A3	Consumidor es más susceptible al precio que la calidad	0,05	2	0,10
A4	Alta competencia	0,05	1	0,05
A5	Hard Discount "Tiendas de descuento"	0,05	2	0,10
A6	Contrabando	0,05	1	0,05
A7	Grandes cadenas de supermercados	0,05	1	0,05
Total Amenazas				0,50
Total MEFE		1,00		2,90

Nota. La tabla muestra la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Elaborado por los autores

Una vez cuantificado la matriz de evaluación de factores externos se puede apreciar una calificación total de 2,90 valor que se encuentra por encima de la media establecida (2,50), situación que permite mencionar que Multisa se encuentra ante un escenario en el cual las variables valoradas presentan interesantes oportunidades en el mercado. Sin embargo, a pesar de este escenario favorable en la actualidad la empresa no las está aprovechando en toda su magnitud.

Tabla 10.

Matriz Analítica de Formación de Estrategias



	Fortalezas	Debilidades
	Marca propia Variedad en relación con el portafolio de productos Ubicación Infraestructura Experiencia en el mercado (26 años) Cultura organizacional diferenciadora Precios al por mayor Comercialización y distribución de marcas reconocidas y de fuerte presencia en el mercado Políticas de crédito al segmento de tiendas de barrio Cobertura de rutas sistematizadas Atención inmediata Precios atractivos para el mercado Conocimiento en servicio a domicilio	Publicidad y promoción Ausencia de procesos definidos (cargos mal asignados) Bajo posicionamiento de marca Servicio al cliente Insuficientes espacios para estacionamientos Ausencia de un plan de marketing Página web Cadena de abastecimiento (falta de eficiencia de logística) Investigación de mercado
	Estrategias FO	Estrategias DO
Oportunidades	Aprovechar la marca propia de Multisa a fin de establecer alianzas estratégicas con los distintos proveedores. Aumentar el portafolio de productos de Multisa con nuevas líneas de marcas propias que contribuyan al cuidado del medio ambiente. Utilizar App existentes para mejorar la atención a los clientes y reducir los costos de atención.	Introducir nuevas formas de comercialización de los productos aprovechando las ventajas que otorga el comercio electrónico (e-commerce). A través de una investigación de mercado y aplicación del Design Thinking desarrollar nuevos servicios para mejorar la propuesta de valor al cliente. Controlar la cadena de abastecimiento a través de un sistema tecnológico que permita tener mejores resultados. Establecer un plan de capacitación con el personal de la empresa a fin de mejorar el servicio al cliente.
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
Políticas fiscales Reducción en ingresos familiares debido al COVID-19 Consumidor es más susceptible al precio que la calidad Alta competencia Hard Discount "Tiendas de descuento" Contrabando Grandes cadenas de supermercados	A través de los precios atractivos para el mercado contrarrestar la reducción en relación con los ingresos familiares debido al COVID-19. Utilizar la experiencia en el mercado para fidelizar a los tenderos y simplificar la forma de administrar las tiendas.	Establecer promociones en los distintos productos que permitan contrarrestar las acciones que realizan las empresas competidoras del sector y las grandes cadenas de supermercados. Elaborar un plan publicitario que permita socializar a la población sobre el perjuicio que genera el contrabando tanto para la salud de la población como para la economía del país.

Nota. La tabla muestra la Matriz Analítica de Formación de Estrategias. Elaborado por los autores

4.3. Análisis de la Cadena de Valor

La cadena de valor constituye un conjunto de actividades que una empresa lleva a cabo para crear valor para sus clientes. En este sentido, se encarga de la descripción de la gama completa de actividades que se requieren para llevar un producto o servicio desde la concepción hasta la distribución y disposición final. Dicho en otras palabras, la cadena de valor se puede utilizar como una herramienta para desagregar un negocio en actividades principales, lo que permite la identificación de fuentes de ventaja competitiva (Zamora, 2016). Para el análisis respectivo, las categorías básicas de la cadena de valor se agrupan en dos grupos generales (actividades principales y actividades de apoyo) (Sutarmin y Jatmiko, 2016). La actividad principal consta de cinco categorías:

- **Logística de entrada:** involucra relaciones con proveedores e incluye además todas las actividades necesarias para recibir, almacenar y distribuir.
- **Operaciones:** constituyen todas las actividades necesarias para transformar las entradas en salidas.
- **Logística de salida:** involucra todas las actividades necesarias para recopilar, almacenar y distribuir la salida.
- **Marketing y ventas:** Las actividades informan a los compradores sobre productos y servicios, los inducen a comprarlos y facilitan su adquisición.
- **Servicio:** incluye todas las actividades necesarias para mantener el producto funcionando eficazmente para que se venda y entregue (Vivar et al., 2020).

Mientras que, para el caso de las actividades de apoyo estas pueden incluir:

- **Adquisiciones:** constituye la adquisición de insumos o recursos para la empresa.
- **Gestión de recursos humanos:** consiste en todas las actividades involucradas en el reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo, compensación.
- **Desarrollo tecnológico:** hace referencia al equipo, hardware, software, procedimientos y conocimientos técnicos que influyen en la transformación de la empresa de entradas en salidas.
- **Infraestructura:** se encarga de atender las necesidades de la empresa y una de sus diversas partes (Vivar et al., 2020).

A partir de lo estipulado, seguidamente se presenta el desglose de la cadena de valor que caracteriza a Multisa identificado cada uno de sus componentes dentro de su funcionamiento.

Figura 7.

Cadena de Valor Multisa



Nota. La figura muestra la Cadena de Valor Multisa. Elaborado por los autores

Tabla 11.

Cadena de valor

	Actividades	Detalle
Actividades primarias	Logística interna	Es el almacenamiento de los productos de consumo masivo, este almacenamiento se da en la bodega principal se encuentra ubicada en las instalaciones de Multisa, es decir, en la ciudad de Latacunga.
	Operaciones	Conteo y selección de la mercadería tanto para venta al público en las distintas sucursales, así como también para la distribución.
	Logística externa	Transporte de la mercadería al punto de venta al público (supermercados) y para distribución.
	Marketing y ventas	Promociones directas al público con descuentos, volumen y agregados por la compra de los distintos productos que son comercializados por la empresa.
	Servicio postventa	Resolución de quejas y dudas inmediatas sobre la mercadería y/o tiempos de entrega.
Actividades de apoyo	Infraestructura	Puntos de venta se encuentran ubicados en las ciudades de Latacunga (Mayorista y La Estación) y Salcedo. Centro de distribución con 2000 m ² para el almacenamiento.
	Recursos Humanos	Selección de personal para el área administrativa y personal para la atención en supermercados y ventas de distribución, los mismos buscan abrir nuevas rutas; personal de reparto, de acuerdo con la orden de pedido despachan lo solicitado por los clientes y realizan el proceso de facturación.
	Desarrollo tecnológico	Uso del ERP SAP-BO de gestión para los procesos de control de inventarios, ventas, facturación electrónica. Utilización de smartphones para la toma de pedidos y comunicación directa con los clientes y compañeros de trabajo.
	Aprovisionamiento – Compras	Protocolo y estandarización del proceso de compras. Compras consolidadas aumentando poder de negociación.

Nota. La tabla muestra la Cadena de valor entre las actividades de apoyo de la empresa. Elaborado por los autores

4.4. Análisis PETSLSA

PETSLSA es un acrónimo de cinco fuentes de cambio: político, económico, tecnológico, social, legal y ambiental. Es considerada como una herramienta poderosa y ampliamente utilizada para comprender el riesgo estratégico, dado que se encarga de

identificar los cambios y los efectos del entorno macro externo en la posición competitiva de una determinada empresa.

El entorno externo consta de variables que están fuera del control de una empresa, pero que requieren un análisis para realinear la estrategia corporativa a los entornos comerciales cambiantes. Las empresas operan como parte de un ecosistema más grande. Son vulnerables a una variedad de factores exógenos, que pueden tener un gran impacto en el posicionamiento competitivo. Sobre esta base, los estrategas buscan comprender los factores externos y evaluar cómo tendrán que evolucionar los modelos de negocio para adaptarse a su entorno (Sammut & Galea, 2015).

4.4.1. Factores políticos

Actualmente, Ecuador se enfrenta a un escenario complejo en el cual claramente se identifica una inestabilidad política debido a la pugna de poderes entre el gobierno central y la Asamblea Nacional que genera ciertas trabas en relación con la aprobación de reformas que pudieran beneficiar al país. Un reporte emitido por diario Primicias en el 2021 evidencia que el país se enfrenta a retos como la corrupción, la inestabilidad política, y la demanda insuficiente. En este sentido, una de las principales barreras para generar mayor inversión nacional y atraer inversión extranjera es el tema de la corrupción, dado que, de acuerdo al criterio de los empresarios aseguran que necesariamente deben pagar un 23,7% adicional con la finalidad de asegurar la adjudicación de un contrato determinado (Coba, 2021).

4.4.2. Factores económicos

Incluyen impuestos y políticas fiscales actuales y futuras, los tipos de cambio, la situación económica, las preferencias de gasto de los consumidores, el mercado de valores, la facilidad de acceso a la financiación, y muchos otros factores que afectan el entorno empresarial.

Índice de precios al consumidor (IPC)

El IPC permite medir la variación de precios en el tiempo de una canasta de bienes y servicios representativos del consumo nacional de los hogares. Dicha variación se conoce como inflación. El IPC tiene un uso generalizado como factor de ajuste para los valores

monetarios de ciertos pagos como: salarios, prestaciones sociales, rentas de viviendas, intereses, impuestos, valor del capital de activos y pasivos monetarios, etc. (INEC, 2021).

De acuerdo con los datos presentados por el INEC (2021) en diciembre de 2021, el índice de Precios al Consumidor se ubicó en 106,26. Con esto, la inflación mensual fue de 0,07%, comparado con el mes anterior que fue de 0,36%, mientras que en diciembre de 2020 se ubicó en -0,03%. Por otro lado, la inflación anual en diciembre de 2021 fue de 1,94%, en el mes anterior fue de 1,84% y la de diciembre de 2020 se ubicó en -0,93%. (ver tabla 12).

Tabla 12.

Índice de Precios al Consumidor y sus variaciones mensuales

Mes	índice	Inflación Mensual	Inflación Anual	Inflación Acumulada
dic-20	104,23	-0,03%	-0,93%	-0,93%
ene-21	104,35	0,12%	-1,04%	0,12%
feb-21	104,44	0,08%	-0,81%	0,20%
mar-21	104,63	0,18%	-0,83%	0,38%
abr-21	104,99	0,35%	-1,47%	0,73%
may-21	105,08	0,08%	-1,13%	0,81%
jun-21	104,89	-0,18%	-0,69%	0,63%
jul-21	105,45	0,53%	0,45%	1,16%
ago-21	105,57	0,12%	0,89%	1,28%
sep-21	105,58	0,02%	1,07%	1,30%
oct-21	105,80	0,21%	1,47%	1,51%
nov-21	106,18	0,36%	1,84%	1,87%
dic-21	106,26	0,07%	1,94%	1,94%

Nota. La tabla muestra el índice de Precios al Consumidor y sus variaciones mensuales. Fuente: INEC (2021)

Incidencia en la inflación mensual por división de consumo

En la canasta del IPC existen doce divisiones de consumo. Las tres divisiones que más incidieron en la inflación mensual de diciembre de 2021 son las siguientes: Bienes y servicios diversos (0,0316%); Alimentos y bebidas no alcohólicas (0,0313%); y, alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles (0,0167%) (INEC, 2021). En sí, la división de alimentos y bebidas no alcohólicas está formada por 115 productos y representa el 22,45% de la ponderación de la canasta del IPC, no obstante, con la finalidad de presentar datos concretos seguidamente se presentan los productos con mayor incidencia a la variación mensual en la dimensión anteriormente señalada (INEC, 2021).

Tabla 13.

Productos con mayor incidencia a la variación mensual dentro del grupo alimentos y bebidas no alcohólicas

Producto	Ponderación	Incidencia mensual	Inflación mensual
Arroz	0,0155	0,0138%	1,92%
Naranja	0,0021	0,0085%	8,94%
Papa	0,0046	0,0065%	2,69%
Gaseosa	0,0085	0,0062%	1,01%
Queso fresco	0,0021	0,0061%	5,75%
Carne de res sin hueso	0,0103	0,0058%	0,88%
Agua embotellada purificada	0,0085	0,0055%	1,10%
Pan corriente	0,0158	0,0055%	0,62%
Aceite vegetal	0,0047	0,0050%	1,65%
Pescado fresco fileteado	0,0059	0,0040%	1,13%

Nota. La tabla muestra los productos con mayor incidencia a la variación mensual dentro del grupo alimentos y bebidas no alcohólicas. Fuente: INEC (2021)

Canasta familiar

El cálculo de la inflación debe integrarse con un conjunto de bienes y servicios que consumen los hogares mensualmente; a este conjunto se denomina canastas familiares. Se distinguen dos tipos de canastas: la canasta básica familiar, en la que se incluyen 75 productos, y la vital, que contiene 73 productos (INEC, 2021).

El ingreso familiar mensual promedio (compuesto por las remuneraciones nominales y los sobresueldos mensualizados; no incluye los fondos de reserva) de un hogar tipo (4 miembros con 1,6 perceptores de una remuneración básica unificada), en diciembre de 2021 fue de 746,67 dólares (INEC, 2021)

“El costo de la canasta básica familiar en diciembre de 2021 era de USD 719,65; lo cual implica que el ingreso familiar promedio cubre el 103,75% del costo total de la canasta familiar básica. El costo de la canasta básica aumentó en un 0,61% en referencia al mes anterior” (INEC, 2021).

Tabla 14.

Canasta Familiar Básica (variación mensual)

Mes	Canasta Familiar Básica (a)	Variación mensual	Ingreso Mensual Familiar (b)	Restricción / Excedente en el consumo* (a)-(b)	Cobertura del Ingreso Familiar
dic-20	710,08	-0,15%	746,67	-36,59	105,15%
ene-21	712,11	0,29%	746,67	-34,56	104,85%
feb-21	712,07	-0,01%	746,67	-34,61	104,86%
mar-21	711,80	-0,04%	746,67	-34,88	104,90%
abr-21	711,18	-0,09%	746,67	-35,49	104,99%
may-21	710,95	-0,03%	746,67	-35,73	105,03%
jun-21	709,40	-0,22%	746,67	-37,28	105,25%
jul-21	711,68	0,32%	746,67	-35,00	104,92%
ago-21	712,67	0,14%	746,67	-34,00	104,77%
sep-21	712,85	0,03%	746,67	-33,82	104,74%
oct-21	712,12	-0,10%	746,67	-34,55	104,85%
nov-21	715,31	0,45%	746,67	-31,36	104,38%
dic-21	719,65	0,61%	746,67	-27,02	103,75%

Nota. La tabla muestra los valores de la canasta Familiar Básica (variación mensual): Fuente: INEC (2021)

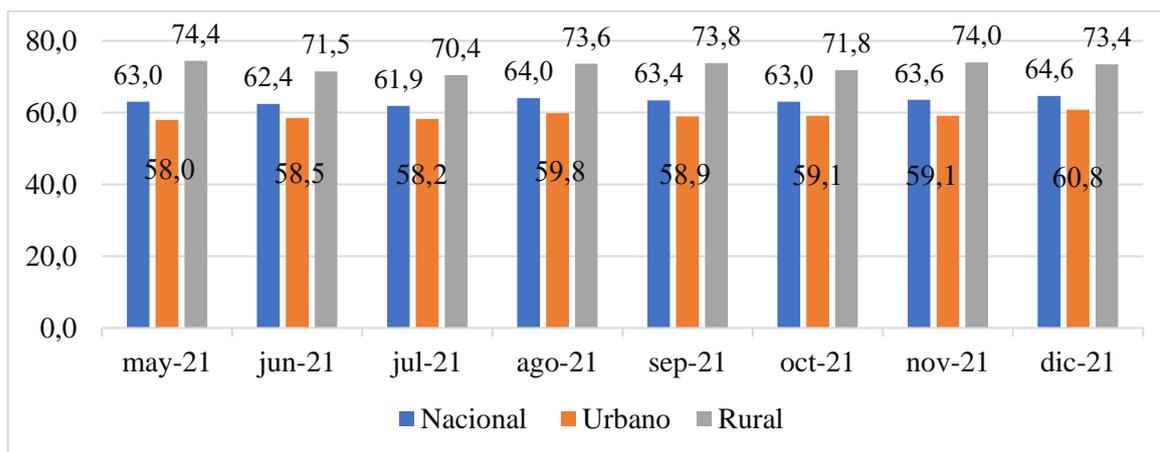
Tasa de empleo y desempleo

Empleo

Según el INEC (2022), la tasa de empleo bruto a nivel nacional fue de 64,6% en diciembre 2021. En el área urbana esta tasa se ubicó en 60,8% y en el área rural en el 73,4%. Asimismo, la tasa del empleo bruto a nivel nacional, en diciembre de 2021, para las mujeres fue 53,4%, mientras que para los hombres fue de 76,4% (ver figura 8).

Figura 8.

Tasa de empleo bruto a escala nacional y por área



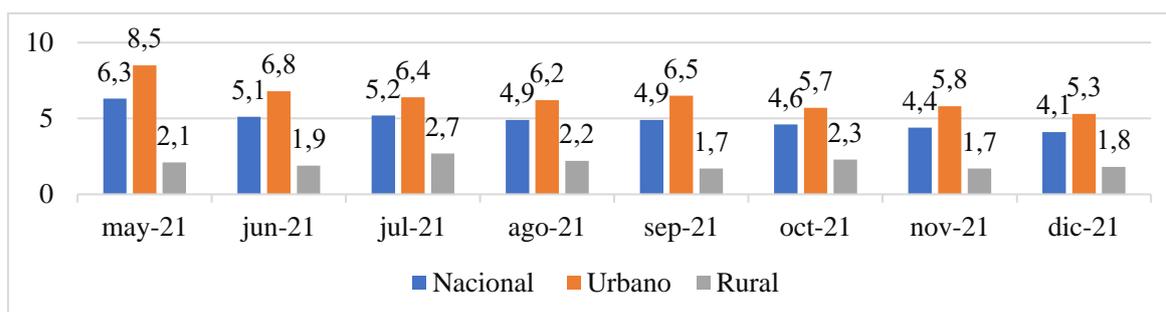
Nota, la tabla muestra la Tasa de empleo bruto a escala nacional y por área. Fuente: INEC (2022)

Desempleo

Según el INEC (2022), en diciembre 2021, la tasa de desempleo a nivel nacional fue de 4,1%. Para el área urbana, la tasa de desempleo fue de 5,3% mientras que para el área rural fue de 1,8%. En cuanto se refiere al desempleo por género, en diciembre de 2021 a nivel nacional, el 5,0% de las mujeres en la población económica activa (PEA) estuvieron en situación de desempleo, mientras que, la tasa de los hombres fue de 3,5%. La diferencia de 1,5 puntos porcentuales entre la tasa de desempleo de hombres y mujeres en diciembre de 2021 fue estadísticamente significativa (ver figura 9).

Figura 9.

Tasa de desempleo bruto a escala nacional y por área



Nota. La tabla muestra la Tasa de desempleo bruto a escala nacional y por área. Fuente: INEC (2022)

4.4.3. Factores tecnológicos

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son parte de la llamada cultura tecnológica donde en la actualidad interactúa la sociedad. Con base en los registros

obtenidos de un estudio realizado por Santos (2019) se puede destacar que el incremento en relación al uso de dispositivos como computadoras, teléfonos móviles y tabletas, así como el desarrollo de aplicaciones y comercio electrónico, durante la última década ha sido evidente, generando con ello cambios significativos relacionados al comportamiento de los individuos. En particular en la forma de comunicarse, de trabajar, de relacionarse, de comprar u obtener productos y/o servicios.

A nivel local, un estudio desarrollado por las métricas de comercio electrónico hasta antes de la pandemia eran cautelosas considerando que únicamente el 20% de las empresas a escala nacional ejecutaban este tipo de prácticas dentro de su gestión (Universidad Espíritu Santo, 2017). Aunque este indicador era contradictorio considerando el crecimiento regional registrado especialmente en países como Argentina, Brasil y Colombia, donde el internet y las prácticas de comercio electrónico presentaba un crecimiento notable (Zambrano et al., 2021).

De acuerdo con un estudio realizado por la Cámara Ecuatoriana de Comercio de Comercio Electrónico (2020), se determina que las compras electrónicas muchas veces son motivadas por razones particulares, no obstante, debido a la emergencia sanitaria ocurrida en estos dos últimos años, la imposición de condicionantes externos fue un factor relevante en la decisión de adoptar e incrementar las compras online. Sobre esta base, las distintas actividades comerciales se vieron impulsadas por el entorno actual donde el uso de los canales electrónicos ha ganado mayor protagonismo convirtiéndose esta situación en una gran oportunidad para que las organizaciones que interactúan en distintos mercados dinamicen su gestión y eliminen barreras que les permita mantenerse en un mercado altamente competitivo.

Las contingencias externas de la crisis han obligado a incrementar las compras a través del canal digital, ya que 13 de cada 100 habitantes mencionaron que ya habían comenzado a comprar en línea siendo el principal medio y canal de acceso la página web con un índice de aceptación del 35%, servicios de mensajería instantánea como WhatsApp con el 49%, redes sociales destacando a Facebook e Instagram con el 28%, aplicaciones móviles con el 44% y portales de comercio electrónico con el 10% (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2020). En este mismo orden de ideas, un reporte emitido por la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (2020) destaca que, según la categoría de productos adquiridos, en las compras efectuadas a través de los distintos canales virtuales se

destaca la categoría de alimentos y bebidas no alcohólicas con el 67%, salud y medicina con el 50%, restaurantes o comida preparada con el 42%, tecnología, computadores o electrodomésticos con el 19%, servicios de educación y capacitación con el 15%, prendas de vestir, calzado o accesorios de vestir, recreación y videos juegos, muebles y artículos para el hogar presentan métricas similares con el 6%, artículos de belleza y cosméticos con el 5% y otros artículos sin detalle con un porcentaje del 3%.

4.4.4. Factores sociales

Dentro de los factores sociales se han identificado dos, madres solteras y la migración, seguidamente se presenta cierta información que permite fundamentar la elección de estos factores.

Madres solteras

De acuerdo con un reporte emitido por el Servicio de Rentas Internas (SRI), en el año 2010, el 4,7% de la población femenina eran madres solteras, siendo Carchi, la provincia con mayor porcentaje (8,36%), mientras que Santa Elena fue la provincia con menor incidencia con el 3,15%. Para el caso de estudio que son las provincias de Cotopaxi y Tungurahua donde actualmente opera Multisa, se registran porcentajes similares, 5,15% y 5,16%, respectivamente (Servicio de Rentas Internas, 2010).

Migración

De acuerdo con una publicación del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana (2020), se estima que cerca de 5,2 millones de ciudadanos venezolanos han salido de su país, de los cuales aproximadamente el 60% de ellos han elegido como destino para asentarse ya sea temporal o definitivamente a aquellos países que se encuentran en la región andina como Colombia, Perú, y Ecuador. El flujo migratorio inusual de ciudadanos venezolanos hacia Ecuador, en su etapa más crítica se dio en julio de 2019, registrándose alrededor de 7 mil ingresos por día generándose un ingreso histórico de más de 1,850.000 venezolanos quienes han transitado por el territorio y de los cuales se estima que permanecen aún en el país aproximadamente 417.285 personas.

La migración venezolana en el país es considerada como mixta, dado que se identifica un grupo de individuos que se han visto en la necesidad de dejar su nación por

cuestiones de tipo económicas, en búsqueda de mejores oportunidades, y otro grupo que también se encuentran en el país por cuestiones de protección internacional en este último caso el porcentaje de refugiados es mínimo a comparación del otro grupo de migrantes. Sobre esta base, según el reporte del Sistema de Registro Migratorio de Ciudadanos Venezolanos del Ministerio de Gobierno, hasta agosto de 2020, se tiene que el 75,4% de ciudadanos venezolanos que ingresaron al país, se encuentran en un rango de edad de entre 18 y 55 años, es decir, están dentro del grupo poblacional considerado económicamente activo, mientras que, el 18,6% pertenecen al grupo etario de 0 y 17 años y el 5% restante corresponde a ciudadanos venezolanos de más de 56 años. En este mismo orden de ideas, el 50,9% pertenece al género femenino y el 49,1% al masculino.

Asimismo, el Sistema de Registro Migratorio de Ciudadanos Venezolanos evidencia como principales destinos de la población migrante venezolana las provincias de Pichincha con 73449 (44%); Guayas con 38125 (23%); Manabí con 9735 (5,9%); Azuay con 6899 (4,2%); y otras con 33.572 (22,9%). Porcentajes en los cuales se encuentran contempladas ciudades tales como Quito, Guayaquil, Portoviejo, Manta, Cuenca, Machala, Ibarra, Santo Domingo, Latacunga, y Ambato.

En virtud de lo señalado, como evidencian los informes expuestos, en el país existe una gran cantidad de migrantes diseminados por diferentes partes del territorio nacional, situación que ha traído consigo una serie de problemas sociales que involucran el tema migratorio. Por ejemplo, el incremento de actividades informales, el aumento de actividades relacionadas con la mendicidad, alto índice delincuencia en el cual se encuentran inmersos ciudadanos extranjeros como autores o coautores de hechos delictivos.

4.4.5. Factores legales

Ley de emprendimiento e innovación

De acuerdo a los últimos indicadores presentados por Real et al. (2020), Ecuador ha alcanzado posiciones importantes en el ámbito del emprendimiento, es así que, a nivel regional el país es la segunda nación con mayor índice de espíritu emprendedor con el 28% únicamente después de Perú. Debido a esto, es necesario fomentar un entorno ideal para que los distintos emprendimientos sean formalizados y a partir de ello puedan gozar de

beneficios tales como el acceso a financiamiento y la exoneración en relación con ciertos pagos tributarios.

En este sentido, los cambios experimentados en el orden tanto social como económico debido principalmente al tema de la globalización e internalización de las economías ha obligado de cierta manera al país a incorporarse a este nuevo sistema. Es por ello, la necesidad de trabajar en una ley que respalde a los emprendedores, es decir, que facilite y estimule su desarrollo, así como maximizar su permanencia en el tiempo.

Con estas consideraciones y con la finalidad de contar con un instrumento jurídico que respalde estas actividades la Asamblea Nacional debatió y aprobó la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, instrumento destinado a incentivar la creación, el desarrollo, el crecimiento y la expansión de proyectos de emprendimiento como base del desarrollo productivo del país, es así que, con el ingreso en vigencia de la ley se empezó a correr los plazos para la concreción de distintas disposiciones reformativas y reglamentarias buscando fomentar el empleo y reducir aquellos trámites burocráticos y el acceso a las diferentes fuentes de financiamiento (Real et al., 2020).

Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.)

En Ecuador de acuerdo con la normativa vigente existen diferentes maneras para la constitución de compañías en la cual son necesarios ciertos montos para empezar con su funcionamiento. Sin embargo, debido a la presencia de la Covid-19, los problemas económicos de la población en general fueron evidentes situación que freno o incidió de alguna manera en la creación de nuevas empresas. Ante esta realidad, la Asamblea Nacional se encargó de discutir en primera instancia y posterior a ello aprobar la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, la cual dio la apertura para la creación de nuevas empresas bajo una nueva denominación societaria conocida como “Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S.)” la misma que proporciona a las nuevas compañías más libertades a la hora de establecerse (Robalino et al., 2021).

Bajo este contexto, de forma general para la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2020) una Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.) representa un tipo de compañía mercantil que se constituye por una o varias personas naturales o jurídicas a través de un trámite simplificado sin costo. La razón de ser de esta denominación societaria es impulsar la economía por intermedio de la formalización de los emprendimientos

constituyéndolos en sujetos de crédito y con ello ampliar sus procesos productivos y/o comerciales.

4.4.6. Factores ambientales

Dentro de los factores ambientales se destacan aquellas legislaciones o normativas ambientales vigentes que fomentan la convivencia entre organizaciones de cualquier industria y el ecosistema. A partir de lo expuesto se hace referencia a dos aspectos ambientales relacionadas con el entorno de la propuesta de negociación y que serán fomentados en su desarrollo como estrategias en corto y mediano plazo dentro de la organización.

Por un lado, la certificación ambiental está diseñada para proporcionar un camino para que las empresas brinden beneficios desde una perspectiva ecológica y empresarial, incentivándolas a desarrollar e implementar estrategias que se alineen con procesos más limpios y con ello contribuyan a mejorar las condiciones del medio ambiente. Bajo este contexto, el Ministerio del Agua, Ambiente Transición Ecológica del Ecuador es el ente calificado que se encarga de brindar la certificación ambiental, siendo estas certificaciones de dos tipos (certificación punto verde y certificación carbono neutro). Dichas certificaciones buscan incentivar tanto al sector público como al privado a desarrollar nuevas prácticas, ya sea en el ámbito productivo y/o de servicios.

A partir de lo señalado, la certificación punto verde constituye una marca institucional diseñada para fomentar la competitividad del sector industrial y de servicios comprometiéndoles con la protección y conservación del ambiente. Dicha certificación puede ser obtenida a través de un proceso de reconocimiento o mediante certificación y hace referencia adicionalmente a las buenas prácticas ambientales. Para la consecución de este reconocimiento se realiza una comparación de indicadores, durante por lo menos dos años de ejecución, de actividades en los ejes temáticos de gestión de desechos, gestión de papel, uso eficiente de agua, energía y combustibles; capacitación y compras responsables. Mientras que, para el caso de la certificación, “el proceso está dirigida a empresas de producción y servicios que cuente con la Licencia Ambiental correspondiente y demuestren uno o más casos de Producción Limpia. En este sentido, si la empresa presentara cuatro casos simultáneamente o en un período de hasta 2 años, se le otorgará la máxima certificación como Empresa Eco- Eficiente” (González, 2018).

Adicionalmente, se destaca el interés que tiene Multisa tiene por disminuir el uso y consumo de plástico dentro de su cadena de valor, particularmente dentro del desarrollo de este tipo de negocio como piloto. Este interés también se basa que en Ecuador se tiene la Ley Orgánica para la Racionalización, reutilización y Reducción de Plásticos de un solo uso que busca regular la generación de residuos plásticos, la reducción progresiva de plásticos de un solo uso a través del uso y consumo responsable, la reutilización y el reciclaje de los residuos y a medida que sea posible reemplazar la utilización de plásticos de un solo uso por envases y productos elaborados con material reciclado o biodegradable que contribuya al cuidado y protección tanto de la salud como del medio ambiente (Pérez, 2020).

Esta Ley tiene varios aspectos relevantes que afectan directa e indirectamente a las operaciones de Multisa, por ende, el cumplimiento debe ser progresivo y a desarrollar en todas las empresas del país. Entre los principales aspectos importantes de la Ley consta la reducción progresiva del plástico de un solo uso, es decir, a través de medidas concretas de corto, mediano y largo plazo se prohíbe el uso de bolsas y envases plásticos de un solo uso para la entrega de bebidas y alimentos de consumo humano, así como también para la entrega de publicidad y otros formatos de prensa (corto plazo-12 meses). Adicional a ello, las prohibiciones a mediano plazo (24 meses) incluyen la fabricación e importación para el consumo interno, distribución, comercialización y uso de bolsas plásticas que no contengan el porcentaje mínimo de material post consumo, además de la prohibición de recipientes o envases y vasos que provengan del poliestireno. Finalmente, las prohibiciones a largo plazo (36 meses) incluyen el uso de bolsas y envoltorios de plástico, además de platos, vasos y demás utensilios y vajillas de plástico utilizados para alimentos y bebidas de consumo tanto para humanos como para animales (Asamblea Nacional, 2020).

En tanto mientras se desarrolla el período de transición se prohíbe en los lugares de venta de bienes o productos, así como en la entrega a domicilio, la entrega gratuita de bolsas, recipientes, vajillas, utensilios y demás objetos plásticos considerados como de un único uso. En este sentido, es obligación de los establecimientos o comercios cobrar una cantidad no menor al costo unitario del artículo de plástico que proporcionen al consumidor. De la misma manera, previo a la entrega de los distintos productos adquiridos por el consumidor es obligación del establecimiento consultar si los clientes desean recibir o no sus compras en artículos plásticos y a su vez informar del costo de los mismos (Asamblea Nacional, 2020).

Están son las principales primicias enmarcadas dentro de los instrumentos legales vigentes en materia ambiental que se estima adecuados para fomentar el desarrollo dentro de nuestra cadena de valor y particularmente en nuestra red de tenderos, acciones que permitirán contribuir a la reducción progresiva del plástico de un solo uso. Así como contribuir activamente con los gobiernos autónomos descentralizados de competencia en la gestión de residuos, sensibilizando y fomentando la protección al ambiente entre nuestros clientes y mejorando la imagen corporativa, incrementando el valor agregado y la consecuente preferencia comercial en nuestros clientes comprometidos con la protección ambiental.

Tabla 15.

Análisis PETSLSA

Criterio	Descripción	Impacto	Duración	Total	Oportunidad	Amenazas
		Alto = 3 puntos Medio = 2 puntos Bajo = 1 punto	> 6 meses = 3 puntos < 6 meses = 2 puntos < 1 mes = 1 punto			
P	Político	Inestabilidad Política	3	3	9	x
		Corrupción	3	3	9	x
E	Económico	Índice de precios al consumidor (IPC)	3	2	6	x
		Canasta familiar	2	2	4	x
		Tasa de desempleo	3	1	3	x
T	Tecnológico	Tecnologías de la Información y Comunicación	3	3	9	x
		E-commerce	3	3	9	x
		Redes sociales	3	3	9	x
S	Social	Población vulnerable (madres solteras)	3	3	9	x
		Migración	3	3	9	x
		Certificación Punto Verde	2	3	6	x
		Certificación Carbono Neutro	2	3	6	x
L	Legal	Ley Orgánica de Economía Circular Inclusiva	3	3	9	x
		Ley Orgánica para la Racionalización, reutilización y reducción de plástico de un solo uso	3	3	9	x
		Ley de Emprendimiento e Innovación	3	3	9	x
		Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S)	2	1	2	x

Nota. La tabla muestra el análisis PETSLSA. Elaborador por los autores

En relación con la información presentada en la tabla 15, son más las oportunidades que ofrece el entorno en comparación con las amenazas identificadas. En este sentido como oportunidades se identificaron los siguientes factores: Tecnologías de la Información y Comunicación, E-commerce, Redes sociales, Población vulnerable (madres solteras), Certificación Punto Verde, Certificación Carbono Neutro, Ley Orgánica de Economía Circular Inclusiva, Ley Orgánica para la Racionalización, reutilización y reducción de plástico de un solo uso, Ley de Emprendimiento e Innovación y Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S).

Cada uno de estos factores mencionados sirven como punto de partida para trabajar en acciones que permitan evolucionar a Multisa en el sector donde se desenvuelve. Por otro lado, en cuanto se refiere a las amenazas identificadas se tienen las siguientes: Inestabilidad Política, Corrupción, Índice de precios al consumidor (IPC), Canasta familiar y Tasa de desempleo, de igual manera como en el caso anterior estas variables señaladas presentan injerencia en el desarrollo de la empresa, sin embargo, al ser variables no controlables presentan mayores complicaciones para la organización.

CAPÍTULO V

PROCESO DE DISEÑO CENTRADO EN LAS PERSONAS

Un proceso de diseño a menudo involucra a diferentes grupos de personas; por esta razón, la organización de ideas y soluciones de problemas puede ser muy difícil. Una forma de mantener un proyecto de diseño en el buen camino y organizar las ideas es con un enfoque de Design Thinking.

5.1. Conceptualización de Design Thinking

El Design Thinking (proceso sistemático del pensamiento de diseño) puede modificar la forma de desarrollar productos, servicios, y procesos. Este proceso creativo emplea la sensibilidad y los métodos del diseñador para satisfacer las necesidades de las personas con lo tecnológicamente factible y crea una estrategia de negocio a largo plazo, proporcionando la conversión de esta necesidad en valor para el cliente y oportunidad de mercado (De Quadros et al., 2018).

Hoy en día el término diseño se encuentra ligado directamente con la calidad y/o apariencia estética de los productos, no obstante, la intención del término se refiere a promover el bienestar de la vida de las personas. A partir de lo señalado, este término ha llamado mucho la atención de los directivos, brindando nuevos caminos para la innovación empresarial basados en las posibilidades que el diseño permite abarcar, en este sentido, desde el punto de vista de Vianna et al. (2012):

El diseñador identifica como problema todo lo que perjudica o dificulta la experiencia (emocional, cognitiva, estética) y el bienestar de la vida de las personas (considerando todos los aspectos de la vida, como el trabajo, el ocio, las relaciones, la cultura, etc.). Así, su tarea principal es identificar problemas y generar soluciones.

Sobre esta base, el diseñador busca comprender los problemas que comprometen el bienestar de las personas, utilizando la empatía, es decir, poniéndose en el lugar del otro y buscando comprender mejor el contexto en el que esa persona se inserta, así como identificar las causas y consecuencias de las dificultades para ser más asertivos en la búsqueda de soluciones. Comprender el método que emplea el diseñador para la

preparación de soluciones puede conducir a conocimientos fundamentales en el campo de los negocios.

Desde el punto de vista de Martín (2009), el equilibrio entre el pensamiento analítico e intuitivo se promueve durante el proceso de Design Thinking, su aplicación permite incrementar la eficiencia y competitividad al generar innovación en los procesos, productos, y servicios de las organizaciones. Todavía permite a las empresas pasar de un entorno complejo a uno simple, a través del "embudo" del conocimiento en el que se utilizan técnicas para filtrar los mejores conocimientos.

Finalmente, *Design Thinking es un proceso iterativo y no lineal*. Esto significa que podemos utilizar continuamente sus resultados para revisar, cuestionar y mejorar sus suposiciones, entendimientos y resultados iniciales, siempre en búsqueda de desarrollar ideas que tengan un significado emocional más allá de lo funcional.

5.2. Identificación del problema

A pesar del crecimiento de las cadenas de supermercados, las tiendas de barrio siguen siendo el canal de distribución más importante para los productos de consumo masivo, las particularidades que más se destacan en una tienda de barrio se enlistan a continuación:

- **Venta al fío:** esta actividad consiste en dar un microcrédito sin intereses de 30 días a los clientes más fieles y de confianza.
- **Capital familiar:** generalmente el capital proviene del patrimonio familiar y amigos.
- **Ubicación de la tienda:** se encuentran estratégicamente ubicadas en zonas residenciales y en zonas de alto tránsito. La distancia promedio de una tienda es de 20 minutos caminando desde la vivienda.
- **Horario de atención:** la gran mayoría de las tiendas abre de domingo a domingo desde 7 am hasta 10 pm. El tendero tiene claro que cerrar un día a la semana podría perjudicar económicamente a la tienda.
- **Servicio personalizado:** el éxito de una tienda de barrio representa el servicio personalizado por parte del tendero. El tendero saluda a cada uno de sus clientes por su nombre o coloquialmente “veci”.

- Servicio social: la tienda no solo se dedica a vender, también es un gran aliado en la vida cotidiana de una comunidad. El tendero, normalmente, tiene información importante sobre la comunidad y sobre lo que está pasando en el barrio.

Generalmente, las tiendas de barrio son pequeños negocios que venden productos de consumo diario en presentaciones pequeñas y económicas, los clientes recurren a este lugar pasando un día, siendo la compra muy diversa destacando productos tales como arroz, azúcar, aceite, harinas, huevos, pan, frutas, golosinas, helados, bebidas y en algunos establecimientos son corresponsables no bancarios.

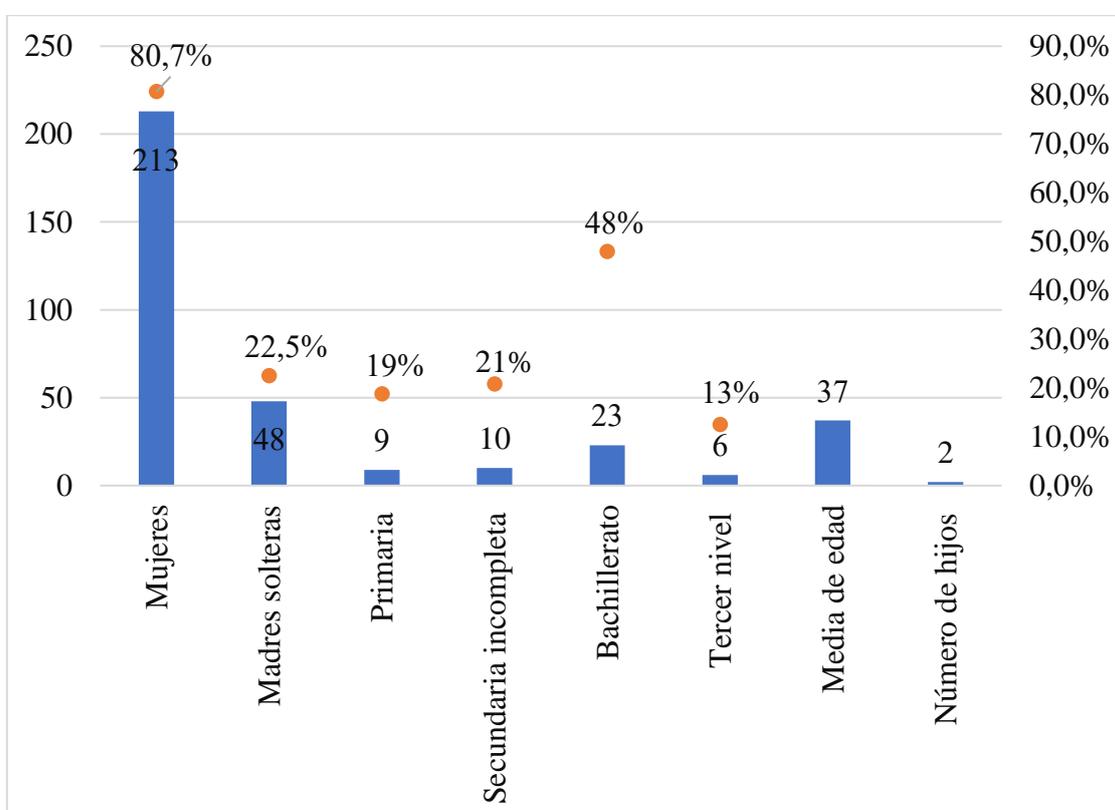
Actualmente, el Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca (2020) estima que en el país existen 130.000 tiendas de barrio constituidos como canales tradicionales de distribución de alimentos y bebidas en el país. Asimismo, alrededor de unas 520.000 personas viven de la rentabilidad directa de una tienda de barrio. A partir de ello, este tipo de negocios rápidamente se han convertido en una herramienta de captación de capital, oportunidad de trabajo y apoyo a la industria nacional al brindar mejoras en el acceso de productos, accesibilidad en precios y una relación interpersonal más cercana entre consumidor y tendero (Ramírez, 2018).

En este mismo orden de ideas, en la actualidad el crecimiento de las tiendas de barrio obedece principalmente a la situación económica del país y la consecuente reducción del ingreso familiar generado principalmente a raíz de la aparición de la COVID-19 en el mundo; que hace que, estos negocios se conviertan en una oportunidad como estrategia para generar una sostenibilidad dentro del sector de la informalidad. No obstante, a pesar del crecimiento registrado en este sector existen una serie de inconvenientes que afectan su desarrollo y sostenibilidad en el mercado. Por ejemplo, la insuficiencia de innovación y producción tecnológica, el desconocimiento de los procesos financieros, el desconocimiento en temas de ventas, compras y marketing, la escasa existencia de estudios para creación de este tipo de negocios, el ingreso de nuevos competidores en el mercado, la dificultad para el financiamiento, los constantes cambios de las reformas tributarias, la falta de asesoramiento para una administración adecuada son entre otros los factores que mayor incidencia presentan en el éxito o fracaso de estas unidades de negocio (Arboleda, 2016).

Si bien es cierto, indistintamente del género una persona puede emprender este tipo de negocios, sin embargo, un levantamiento de información realizada en la provincia de Cotopaxi demostró una alta participación de las mujeres en las tiendas de barrio, de una muestra de 264 tiendas de la zona urbana, el 80,7% es administrado por mujeres de las cuales el 22,5% son madres solteras con un nivel de instrucción de bachillerato (48%), secundaria incompleta (21%), primaria (19%) y tercer nivel (13%), con una media de 37 años y 2 hijos bajo su cuidado (ver figura 10).

Figura 10.

Información de la provincia de Cotopaxi



Nota. La Figura muestra la información obtenida de la provincia de Cotopaxi. Elaborado por los autores

Esta participación obedece principalmente a que la tienda constituye la única fuente de ingresos que le permite solventar sus gastos y la de su familia, es decir, las necesidades de las madres solteras las inclinan a convertirse en madres emprendedoras con la finalidad de garantizar el sustento familiar. No obstante, a pesar de esta realidad, resulta necesario mencionar que las mismas se enfrentan a grandes desafíos día a día para mantener a flote su negocio, dado que, la competencia de la industria se ha mantenido alta y ha restringido el crecimiento de los negocios, sin embargo, el crecimiento de la

población y la naturaleza básica de muchos productos de la industria han aumentado la demanda de tiendas de barrios.

En la actualidad, tanto el marketing digital y las aplicaciones móviles constituyen herramientas fundamentales para el desarrollo de cualquier tipo de organización, sin embargo, por las características propias de estas emprendedoras estos temas resultan complicados de manejar, es por ello que, esta población prefiere la interacción directamente con el vendedor (42%) y el WhatsApp (38%).

La información recopilada también denota una imperiosa necesidad por parte de esta población en recibir capacitaciones en temas que ayuden al manejo adecuado de la tienda y con ello obtener mayores réditos económicos y una mejor satisfacción del cliente, entre los temas que mayormente destacan se tiene: atención al cliente (29%), ventas (19%) y servicio al cliente (13%), no obstante también existen otras alternativas que a pesar de no tener porcentajes significativos son igual de importantes para un adecuado manejo de esta clase de unidades de negocio (marketing, contabilidad, inventarios, entre otros).

Con estos antecedentes, se ha logrado identificar que el principal obstáculo al que se enfrentan los propietarios de tiendas de barrio es la falta de acompañamiento y asesoramiento por parte de la mayoría de sus proveedores para manejar adecuadamente sus negocios, situación que ha generado en ciertos casos un estancamiento empresarial y en otros el cierre parcial o definitivo porque los ingresos que se obtienen no justifican la inversión realizada. Además, las tiendas de barrio no llevan una contabilidad debidamente organizada y actualizada, por esta razón se le hace complicado acceder a financiación formal, porque las instituciones financieras para analizar la estabilidad financiera del cliente, su liquidez, rentabilidad y capacidad de endeudamiento regularmente solicitan Estados Financieros. Por lo tanto, la falta de organización administrativa que tienen estos negocios impide el acceso al financiamiento formal y por tal motivo deben recurrir a créditos informales con altos costos de intereses, repercutiendo en el crecimiento del negocio.

Sobre esta base y con la finalidad de mejorar esta situación Multisa ha visto la necesidad de plantear una alternativa de solución al problema identificado a través del

diseño de ciertas acciones que permitan en base a la experiencia de la empresa brindar el apoyo necesario para conseguir una correcta administración.

El siguiente punto de partida es hacer una lista de elementos como más puedas, buscar características, definir áreas de interés y extremos, lugares, personas, experiencias relacionadas. Luego, nos sumergimos en la investigación primarias (encuestas) y secundarias (entrevistas).

5.3. Levantamiento de información primaria - Encuestas

5.3.1. Población y muestra

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), la población constituye “el conjunto de casos que concuerdan con una serie de especificaciones. En este sentido, las poblaciones deben situarse de manera concreta por sus características de contenido, lugar y tiempo, así como de accesibilidad” (p.199). Bajo estas características, la población dentro de la presente investigación se encuentra estructurada por la cartera de clientes que maneja Multisa (Ver Tabla 16).

Tabla 16.

Población

	Descripción	Número
Clientes	Sector urbano	1105
	Sector rural	750
Total		1855

Nota. La tabla muestra la población de la empresa Multisa. Elaborado por los autores

Los datos presentados en la tabla 16, corresponden a los datos de Multisa, sin embargo, para efectos del estudio será necesario únicamente trabajar con la población urbana que de acuerdo con los registros son 750 tiendas. A partir de ello, y al ser considerable el número de negocios fue necesario obtener un muestreo, cálculo que se detalla seguidamente.

$$n = \frac{Z^2PQN}{Z^2PQ + Ne^2}$$

Donde:

- N = Población

- Z = Nivel de confianza
- P = Probabilidad a favor 50%
- Q = Probabilidad en contra 50%
- e = Nivel de error
- n = Tamaño de la muestra

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,50)(0,50) 750}{(1,96)^2 (0,50)(0,50) + 750 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{4762,80}{0,9604 + 1,875}$$

$$n = 254$$

Una vez realizado el cálculo de la muestra refleja un valor de 254 tiendas a quienes fue necesario aplicar las encuestas.

5.3.2. Análisis e interpretación de resultados

5.3.2.1. Descripción por provincia

Del 100% de tiendas consideradas en el estudio, el 89% se encuentran localizadas en la provincia de Cotopaxi, mientras que el 11% restante se encuentra en la provincia de Tungurahua. Bajo este contexto, Cotopaxi es la provincia que mayor número de tiendas adquieren los productos para proveer su negocio en Multisa.

Tabla 17.

Provincia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Cotopaxi	225	89%
Tungurahua	29	11%
Total	254	100%

Nota. La tabla muestra los datos estadísticos de la provincia. Elaborado por los autores

5.3.2.2. Perfil de los clientes – Variables demográficas

Género

Del 100% de tiendas consideradas en el estudio, el 80% tiene como administrador y/o propietario a mujeres, mientras que el 20% restante registra como administradores y/o propietarios a hombres. Se destaca la presencia de las mujeres al frente de este tipo de negocios y quienes podrían ser consideradas como emprendedoras que generan plazas de trabajo que aportan en la economía del país.

Tabla 19.

Género

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	50	20%
Mujer	204	80%
Total	254	100%

Nota. La tabla muestra el perfil de clientes por género. Elaborado por autores.

Pertenece al grupo de la tercera edad

Del 100% de tiendas consideradas en el estudio, el 89% tiene como administrador y/o propietario a personas que no pertenecen al grupo de la tercera edad, mientras que el 20% restante forman parte del grupo etario correspondiente a la tercera edad.

Tabla 20.

Tercera edad

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
No	227	89%
Si	27	11%
Total	254	100%

Nota. La tabla muestra el perfil de clientes por edad. Elaborado por autores.

Tiene alguna discapacidad

Del 100% de tiendas consideradas en el estudio, el 98% tiene como administrador y/o propietario a personas sin ningún tipo de discapacidad, mientras que el 2% restante presenta algún tipo de discapacidad que afecta su normal desenvolvimiento en las actividades que demanda la tienda de la cual son propietarios.

Tabla 21.

Discapacidad

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
No	249	98%
Si	5	2%
Total	254	100%

Nota. La tabla muestra el perfil de clientes por discapacidad. Elaborado por autores.

Estado civil

Del 100% de tiendas consideradas en el estudio, el 79% tiene como administrador y/o propietario a personas que no son padres y/o madres solteras/os, mientras que el 21% restante si son padres y/o madres solteras/os.

Tabla 22.

Padre y/o madre soltera/o

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
No	201	79%
Si	53	21%
Total	254	100%

Nota. La tabla muestra el perfil de clientes por estado. Elaborado por autores.

Número de hijos

Del 100% de tiendas consideradas en el estudio, el 38% tiene como administrador y/o propietario a personas que tienen 2 hijos, el 21% menciona que tienen 3 hijos, el 20% asegura que aún no tienen hijos, el 16% únicamente tienen 1 hijo y, el 5% restante mencionan que tienen más de 4 hijos.

Tabla 23.

Número de hijos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 hijo	41	16%
2 hijos	96	38%
3 hijos	54	21%
No tengo hijos	51	20%
Otra...	12	5%
Total	254	100%

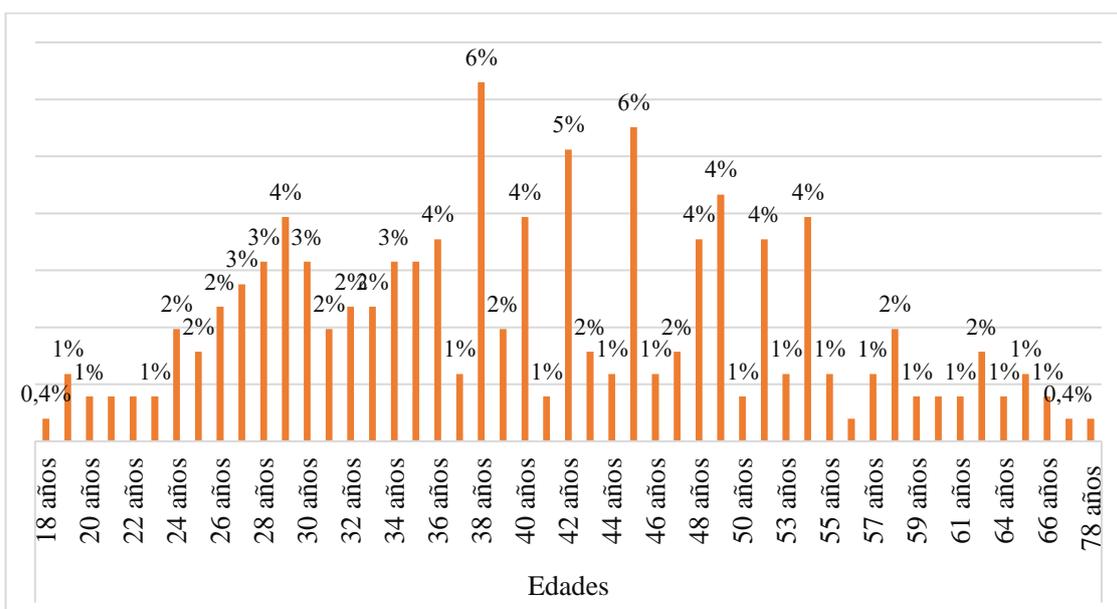
Nota. La tabla muestra el perfil de clientes por cargas familiares. Elaborado por autores.

Edad

De forma general, las edades en los que se encuentran las personas que administran o son propietarias de las tiendas tomadas en consideración para el estudio están entre 18 y 72 años, de los cuales las edades que mayormente destacan son: 38 y 45 años.

Figura 12.

Edad



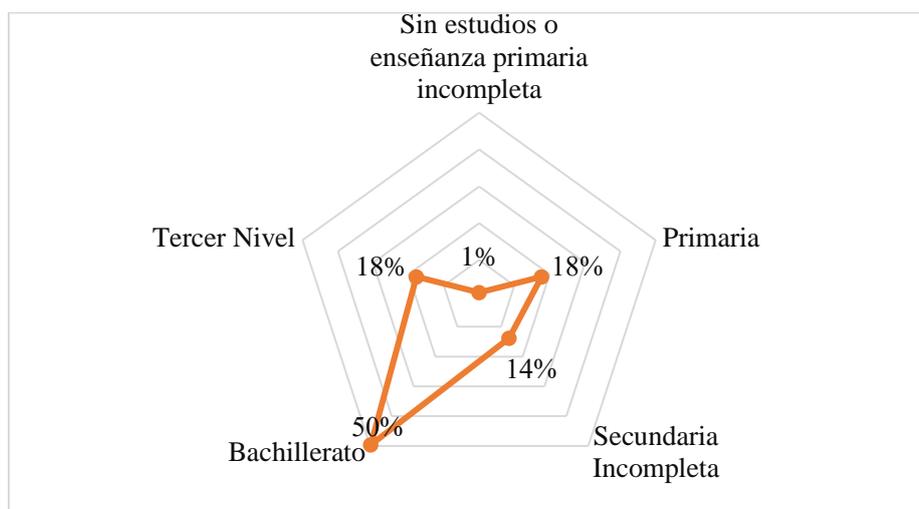
Nota. La tabla muestra el perfil de clientes por edad. Elaborado por autores.

Nivel de educación

Del 100% de tiendas consideradas en el estudio, el 50% tiene como administrador y/o propietario a personas con un nivel de educación de bachillerato, el 18% cuenta con un nivel de educación de tercer nivel, el 18% tiene una educación primaria, el 14% presenta un nivel de educación de secundaria incompleta, y finalmente el 1% no presenta estudios algunos. Con estos antecedentes, se puede observar que la población considerada para el estudio posee ciertos conocimientos que requieren por lo menos un mínimo de preparación en el ámbito académico.

Figura 13.

Nivel de educación



Nota. La tabla muestra el perfil de clientes por nivel de educación. Elaborado por autores.

Tiempo del negocio

Del 100% de tiendas consideradas en el estudio, el 37% tiene en el mercado entre 6 a 10 años, el 33% está en el mercado entre 1 y 5 años, el 15% ha estado presente en el mercado entre 11 y 15 años, quedando las demás alternativas muy por debajo con porcentajes mínimos. Las tiendas que tienen como proveedor principal a Multisa cuentan con una amplia trayectoria al servicio de la ciudadanía.

Tabla 24.

Tiempo del negocio

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	12	5%
1 - 5 años	84	33%
6 - 10 años	93	37%
11 - 15 años	39	15%
16 - 20 años	20	8%
21 - 25 años	3	1%
Más de 26 años	3	1%
Total	254	100%

Nota. La tabla muestra el perfil de clientes por tiempo de negocio. Elaborado por autores.

Formalización

Del 100% de tiendas consideradas en el estudio, el 85% dispone de RUC para su funcionamiento, mientras que el 15% trabaja con RISE. Con estos antecedentes, resulta

importante mencionar que la totalidad de la muestra obtenida para el estudio trabaja de forma legal respetando las normas tributarias del país.

Tabla 25.

Dispone de RUC o RISE

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
No	37	15%
Si	217	85%
Total	254	100%

Nota. La tabla muestra el tipo de negocio. Elaborado por autores

5.3.2.3. Valoración del servicio ofrecido por Multisa

- **¿Cuáles son los criterios que valora del servicio de MULTISA?**

El 66% menciona a las facilidades de pago que ofrece MULTISA como el principal criterio al momento de adquirir mercadería, el 18% considera al precio como criterio de selección, el 10% menciona a la calidad de los productos, y el 15% restante establece las oportunidades de entrega. Sobre esta base, la mayoría de las personas encuestadas concuerdan que las facilidades de pago que ofrece Multisa representa el criterio más importante al momento de elegir un proveedor para abastecer sus negocios.

Tabla 26.

Criterios de valoración

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Precio	46	18%
Calidad	26	10%
Oportunidad de entrega	15	6%
Facilidades de pago	167	66%
Total	254	100%

Nota. La tabla muestra los criterios de valoración. Elaborado por autores

- **Frecuencia de la compra**

El 43% menciona que realizan sus pedidos de forma quincenal para abastecer sus negocios, el 31% lo hace de forma semanal, mientras que el 26% restante lo realiza de forma mensual. Bajo este contexto, la mayoría de los clientes tienen alto nivel de rotación de inventarios lo cual es beneficioso para ambas partes (cliente y Multisa).

Tabla 27.

Tiempo de abastecimiento

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Semanalmente	80	31%
Quincenalmente	108	43%
Mensualmente	66	26%
Total	254	100%

Nota. La tabla muestra el tipo de abastecimiento de la empresa. Elaborado por autores.

- **Monto en las compras mensuales en Multisa**

El 43% asegura que sus compras mensuales para abastecer sus tiendas son entre \$100 y \$300, el 21% menciona que destina entre \$300 y \$500, el 11% destina entre \$501 y \$700, el 8% destina entre \$701 y \$1000, y finalmente el 5% restante reserva más de \$1000 para el abastecimiento de productos. Con estos resultados, es importante mencionar que el promedio de compras de los diferentes clientes que conforman el portafolio de clientes de MULTISA se encuentra entre \$100 y \$500.

Tabla 28.

Promedio de compras

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Menos de \$100	30	12%
Entre \$100 y \$300	109	43%
Entre \$301 y \$500	54	21%
Entre \$501 y \$700	27	11%
Entre \$701 y \$1000	21	8%
Más de \$1000	13	5%
Total	254	100%

Nota. La tabla muestra el promedio de compras de la empresa. Elaborado por autores.

- **Criterios de abastecimiento**

El 71% asegura que, para realizar los pedidos lo realizan mediante la proyección visual, es decir, para realizar los pedidos generalmente observan las perchas de la tienda para luego solicitar los productos; mientras que el 21% lo realiza a través de la intuición en base a la experiencia en el mercado, el 7% lo hace mediante la información que le proporciona el sistema contable, y finalmente el 0,4% lo realizan a través de una lista interna que maneja. A partir de lo señalado, para un mejor desempeño de la tienda en la actual era digital lo recomendable sería manejar un software que le permita monitorear el inventario, sin embargo, como se ha visto a través de los resultados obtenidos la mayoría

de los negocios lo manejan de forma empírica siendo un aspecto aún por mejorar en beneficio de la tienda.

Tabla 29.

Criterios de abastecimiento

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Información que proporciona el sistema contable	18	7%
Intuición en base a la experiencia	54	21%
Proyección visual de la tienda	181	71%
Otra...	1	0,4%
Total	254	100%

Nota. La tabla muestra los criterios de abastecimiento de la empresa. Elaborado por autores.

- **¿Cuál de las siguientes líneas de producto son las que usted más compra para abastecer su tienda?**

El 98% asegura que la línea de productos que más consumen son los alimentos entre los cuales destacan productos tales como arroz, harinas, azúcar, sal y aceite, mientras que el 2% restante menciona que la línea de productos que más consumen son aquellos productos para animales como el morochillo, polvillo, afrecho y balanceado.

Tabla 30.

Líneas de productos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Alimentos (Arroz, Harinas, Azúcar, Sal y Aceite)	249	98%
Productos perecibles (lácteos, cárnicos y vegetales)	1	0%
Productos para animales (morochillo, polvillo, afrecho y balanceado)	4	2%
Total	254	100%

Nota. La tabla muestra la línea de productos de la empresa. Elaborado por autores.

- **¿Según su perspectiva el surtido de productos de Multisa es?**

El 86% aseguran que el surtido de productos que ofrece Multisa es variado, el 10% mencionan que falta mayor variedad y el 4% restante manifiestan que el surtido de productos es limitado. Bajo este contexto, resulta necesario destacar que la variedad de productos que la empresa ofrece hacia sus clientes constituye una de las principales fortalezas que tiene Multisa.

Tabla 31.

Variedad de productos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Variada	218	86%
Limitada	10	4%
Falta más variedad	26	10%
Total	254	100%

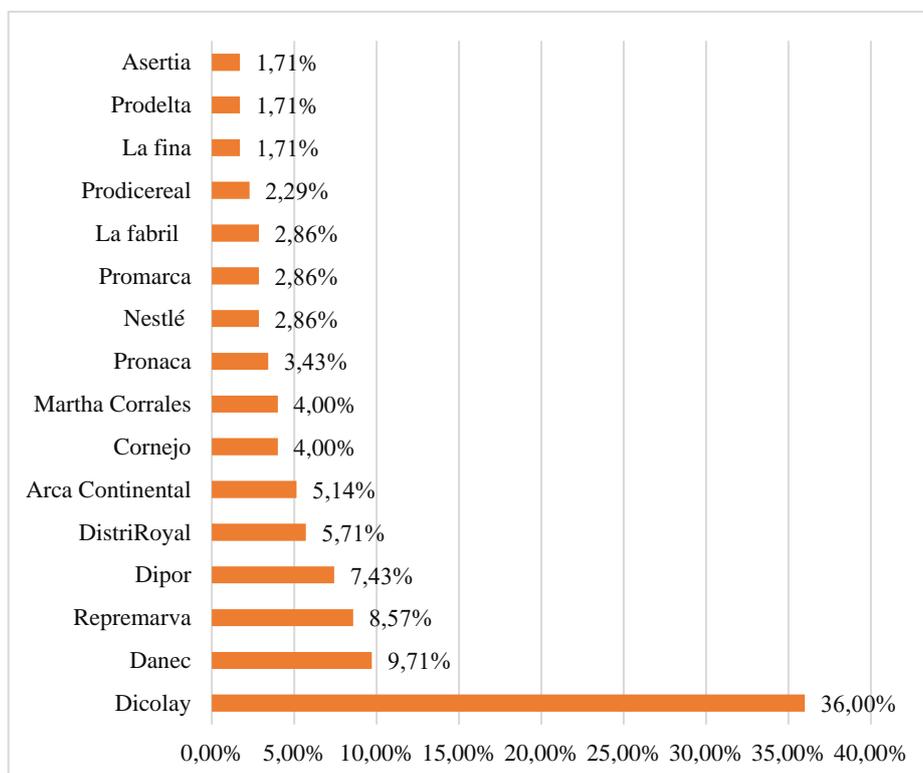
Nota. La tabla muestra la variedad de productos de la empresa. Elaborado por autores.

- **¿A parte de MULTISA, señale o mencione otro proveedor con el cual usted trabaja para abastecer su negocio?**

El 36% de los encuestados tiene como proveedor de productos a Dicolay, el 9,71% menciona a Danec como otro de los proveedores con el cual trabaja, el 8,57% menciona a Repremarva y el 7,43% mencionan a Dipor, quedando las demás opciones muy por debajo con porcentajes bajos. Bajo este contexto, se destaca como competencia directa a empresas como Dicolay en la ciudad de Latacunga, mientras que Reprevarma en la ciudad de Ambato y como competencia a nivel nacional marcas reconocidas como Danec y Dipor.

Figura 14.

Competencia



Nota. La figura muestra el tipo la competencia de la empresa. Elaborado por autores.

- **Criterios de selección de una marca**

El 61% de los encuestados señala que al momento de seleccionar una marca para ser comercializada dentro de su tienda eligen la calidad, el 35% menciona al precio, el 3% opta por la imagen, y finalmente, el 1% restante señala la alternativa otra en la que destacan aspectos como el sabor y el empaque entre los más representativos. Sobre esta base, como en cualquier ámbito la calidad del producto juega un papel fundamental en la aceptación por parte del consumidor.

Tabla 32.

Criterio de selección de marca

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Imagen	7	3%
Precio	156	61%
Calidad	89	35%
Otra...	2	1%
Total	254	100%

Nota. La tabla muestra los criterios de selección de marca de la empresa. Elaborado por autores.

- **Bajo su criterio, ¿cómo son los precios que maneja Multisa en sus diferentes productos?**

El 84% señala que los precios que maneja Multisa son razonables, el 11% cataloga los precios como altos y finalmente, el 4% restante califican a los precios como bajos. Sobre esta base, bajo el criterio de los encuestados en comparación con los precios de otros proveedores que compiten en este sector, Multisa es la empresa que tiene precios más accesibles aspecto que constituye una fortaleza para la organización en análisis.

Tabla 33.

Criterios sobre los precios

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Altos	29	11%
Bajos	11	4%
Razonables	214	84%
Total	254	100%

Nota. La tabla muestra los criterios sobre los precios de marca de la empresa. Elaborado por autores.

- **¿Qué método de pago le gustaría para sus compras en Multisa?**

El 89% menciona que les gustaría que Multisa implemente la compra-entrega como método de pago, el 7% señala a la transferencia, el 2% indica la tarjeta de débito y/o crédito, y finalmente, el 2% restante menciona a los pagos a través del móvil como

una de las alternativas a tomar en consideración. Con estos antecedentes, es evidente la inclinación de las personas encuestadas por utilizar el método de pago contra entrega en la cual el cliente compra el producto e ingresa la dirección de su destino para que cuando reciba su producto pueda pagar.

Tabla 34.

Método de pago

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Contra entrega	225	89%
Transferencia	18	7%
Tarjeta de débito y/o crédito	6	2%
Pagos a través del móvil	5	2%
Total	254	100%

Nota. La tabla muestra los criterios de métodos de pagos de la empresa. Elaborado por autores.

- **¿Por las compras realizadas para su local, recibe usted facturas por parte de los proveedores?**

El 85% de los encuestados menciona que por sus compras siempre sus proveedores les entregan la factura, el 13% asegura recibir la factura por sus compras casi siempre. Sobre esta base, se registra un porcentaje mayoritario de clientes quienes aseguran recibir la constancia de sus compras ya sea de forma física o electrónicamente.

Tabla 35.

Facturas por compras

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	2	1%
A veces	3	1%
Casi siempre	34	13%
Siempre	215	85%
Total	254	100%

Nota. La tabla muestra los criterios de facturas por compras de la empresa. Elaborado por autores.

- **¿Qué tipo de promociones aplica Multisa?**

El 37% menciona que las promociones que aplica Multisa son la otorgación de precios especiales, el 34% asegura no recibir ningún tipo de promociones, el 28% cita a los descuentos por volumen de compra como promociones aplicadas, y finalmente el 1% restante establece que las muestras gratis constituyen las promociones que son aplicadas. A partir de lo señalado, resulta necesario para la empresa fortalecer este aspecto a través de diferentes estrategias de marketing que le permitan ganar mayor participación en el mercado.

Tabla 36.

Tipos de promociones

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Descuento por volumen de compra	71	28%
Precios especiales	94	37%
Muestras gratis	3	1%
Ninguno	86	34%
Total	254	100%

Nota. La tabla muestra los criterios sobre tipos de promociones de la empresa. Elaborado por autores.

- **¿Se siente influenciado por la publicidad que realiza Multisa?**

El 42% de los entrevistados menciona estar en un punto neutral sobre la publicidad que aplica Multisa, mientras que el 33% asegura sentirse influenciados por la publicidad aplicada, finalmente, el 25% restante manifiesta no sentirse influenciados por esta táctica. Sobre esta base, el tema publicitario representa un punto a fortalecer por parte de Multisa pues mucho depende de las acciones que apliquen para llegar a un número mayor de potenciales clientes.

Tabla 37.

Publicidad MULTISA

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	38	15%
En desacuerdo	25	10%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	106	42%
De acuerdo	71	28%
Totalmente de acuerdo	14	6%
Total	254	100%

Nota. La tabla muestra los criterios de publicidad de la empresa. Elaborado por autores.

- **¿Por qué prefiere comprar en MULTISA?**

Del 100% de tiendas consideradas en el estudio, el 59% menciona que prefieren comprar en MULTISA por los créditos otorgados en las compras efectuadas, el 20% lo hace por los precios de los productos, el 11% por la entrega de la compra efectuada lo hace directamente en el local, y el 9% restante por la calidad de los productos ofertados. Bajo este contexto, el valor agregado que la empresa ofrece como las facilidades de crédito o la entrega en el local constituyen puntos fuertes que los distintos consumidores toman muy en cuenta dentro de su relación comercial.

Tabla 38.

Preferencia por MULTISA

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Precio de los productos	51	20%
Calidad de los productos	23	9%
Créditos otorgados	151	59%
Entrega en el local	29	11%
Total	254	100%

Nota. La tabla muestra los criterios de preferencia de la empresa. Elaborado por autores.

- **De los siguientes ¿Qué método Multisa utiliza para medir la satisfacción de sus clientes?**

El 57% asegura que Multisa no emplea ningún método para medir la satisfacción de sus clientes, por el contrario, el 23% manifiesta que emplea encuestas para medir los niveles de satisfacción, el 17% indica que este procedimiento es realizado a través de entrevistas personales y finalmente el 2% restante menciona que lo realiza a través de llamadas telefónicas. Con estos resultados, se registra una deficiencia por parte de la empresa al no preocuparse por conocer la opinión de sus clientes e identificar sus puntos débiles y proyectar acciones que ayuden a fortalecerlas.

Tabla 39.

Métodos para medir la satisfacción del cliente

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Encuestas	58	23%
Entrevistas personales	44	17%
Entrevistas telefónicas	6	2%
Ninguno	145	57%
Otra...	1	0%
Total	254	100%

Nota. La tabla muestra criterios sobre métodos para medir la satisfacción del cliente de la empresa. Elaborado por autores.

- **¿A través de que medio tecnológico le gustaría realizar las compras o hacer los pedidos a MULTISA?**

El 36% de los encuestados eligió la opción que destaca la resistencia en cuanto se refiere al uso tecnológico, mientras que el 35% mencionan que les gustaría realizar sus compras a través del WhatsApp, el 22% desean realizar sus compras mediante llamadas telefónicas, el 6% consideran la opción de una aplicación móvil y el 1% restante ven la posibilidad de una página web. Con estos antecedentes, y por la cultura misma del país

aún existe una resistencia en cuanto al uso tecnológico, sin embargo, una de las opciones que mayor preferencia tiene representa el WhatsApp.

Tabla 40.

Medio tecnológico

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Llamada telefónica	55	22%
WhatsApp	89	35%
Página Web	2	1%
Aplicación Móvil	16	6%
Otra...	92	36%
Total	254	100%

Nota. La tabla muestra los criterios del medio tecnológico de la empresa. Elaborado por autores.

Se registra también un porcentaje considerable de quienes desean que las compras se manejen a través de WhatsApp creando catálogos digitales que proporcione mayor visibilidad a los diferentes productos ofertados por la empresa todo ello a consecuencia de ser la aplicación más utilizada a nivel mundial y de la cual la gran mayoría de personas están familiarizadas con su utilización.

- **¿A través de que medio tecnológico le gustaría informarse sobre las promociones u ofertas que realiza Multisa?**

El 52% de los entrevistados mencionó que le gustaría informarse sobre las promociones y ofertas de la empresa a través del WhatsApp, mientras que el 22% eligió la opción “Otra” se destaca la resistencia al uso tecnológico. Por otro lado, el 20% desea informarse sobre promociones y ofertas mediante llamadas telefónicas, el 4% a través de una aplicación móvil, y finalmente el 2% por medio de una página web. Estos hallazgos obligan a la empresa a buscar la forma de potencializar este recurso y desarrollar acciones para mantener una comunicación efectiva entre empresa y clientes.

Tabla 41.

Información sobre promociones u ofertas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Llamada telefónica	50	20%
WhatsApp	132	52%
Página Web	5	2%
Aplicación móvil	10	4%
Otra...	57	22%
Total	254	100%

Nota. La tabla muestra los criterios sobre información sobre promociones u ofertas de la empresa. Elaborado por autores.

En sí, esta aplicación constituye una de las más utilizadas en cualquier ámbito debido a la facilidad en relación con su utilización.

- **¿Qué considera que le falta a Multisa para que sea más competitiva en el mercado?**

Se destaca como principales falencias a mejorar por parte de Multisa el manejo publicitario, así como también los descuentos y promociones que sirvan para llamar la atención de los clientes y continuar con el desarrollo empresarial que a lo largo de los años ha conseguido la organización.

Figura 15.

Complemento



Nota. La figura el complemento de marca de la empresa. Elaborado por autores.

- **¿Cómo calificaría al vendedor de Multisa en sus últimas visitas?**

El 80% de los encuestados califica como excelente la última visita del vendedor de Multisa hasta su negocio, el 14% lo califican como bueno y el 6% restante catalogan como ni bueno ni malo la visita realizada por el ejecutivo de ventas. Sobre esta base, es evidente la aceptación de los distintos clientes con el desempeño de la fuerza de ventas de la organización.

Tabla 42.

Visitas vendedor

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Ni bueno ni malo	15	6%
Bueno	35	14%
Excelente	204	80%
Total	254	100%

Nota. La tabla muestra la descripción y frecuencia de vistas de vendedor de la empresa. Elaborado por autores.

- **¿Considera oportuno la posibilidad de cambiar el proceso de recepción de sus pedidos eliminando al vendedor tradicional e incorporando al proceso una aplicación móvil?**

El 80% de los encuestados se encuentra en total desacuerdo con la posibilidad de cambiar el proceso de recepción de pedidos eliminando al vendedor tradicional e incorporando el aspecto tecnológico, el 14% mantiene una postura neutral, es decir ni de acuerdo ni en desacuerdo, y finalmente el 6% aprueba dicho cambio. Con estos antecedentes, es evidente la negativa por parte de los clientes de MULTISA en romper los paradigmas tradicionales e incorporar el ámbito tecnológico dentro de los procesos de la tienda. Para superar esta barrera, Multisa tendrá que generar confianza y ésta se puede obtener educando y/o capacitando a los clientes en cuanto al problema que desean resolver.

Tabla 43.

Cambios en el proceso

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	133	52%
En desacuerdo	70	28%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	36	14%
De acuerdo	7	3%
Totalmente de acuerdo	8	3%
Total	254	100%

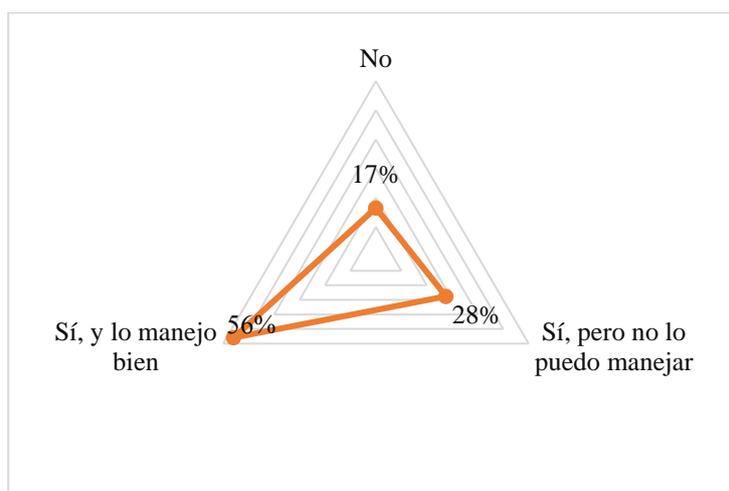
Nota. La tabla muestra los criterios sobre cambios en el proceso de la empresa. Elaborado por autores.

- **¿Cuenta con un smartphone que le permita conectarse a Internet?**

El 56% de los encuestados tiene como administrador y/o propietario a personas que cuentan con un smartphone que les permite conectarse a internet, el 28% manifiesta que a pesar de disponer de un smartphone tienen dificultades en su manejo, y finalmente el 17% restante asegura no tener un smartphone. En virtud de lo señalado, existe un porcentaje considerable de personas encuestadas que no disponen de un teléfono que les permita conectarse a internet o simplemente a pesar de contar con uno no pueden manejarlo situación que dificulta de cierto modo la inclusión del ámbito tecnológico en los procesos de compra de los productos a Multisa.

Figura 16.

Disponibilidad de un smartphone



Nota. La figura muestra los criterios de disponibilidad de smartphone en el cliente de la empresa. Elaborado por autores.

• **¿Está usted preparado para adaptarse al ámbito tecnológico en su tienda?**

El 40% de los encuestados se encuentra en total desacuerdo con la posibilidad de adaptar el ámbito tecnológico en su tienda, el 35% mantiene una postura neutral, es decir ni de acuerdo ni en desacuerdo, y finalmente el 25% aprueba dicho cambio. Con estos antecedentes, es evidente el rechazo de los clientes de Multisa en romper los paradigmas tradicionales e incorporar el ámbito tecnológico dentro de los diferentes procesos de la tienda.

Tabla 44.

Adaptación del ámbito tecnológico

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	40	16%
En desacuerdo	60	24%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	90	35%
De acuerdo	45	18%
Totalmente de acuerdo	19	7%
Total	254	100%

Nota. La tabla muestra los criterios de adaptación del ámbito tecnológico. Elaborado por autores.

• **¿Qué destino le da usted a los desechos generados en su tienda?**

El 54% de los encuestados asegura clasificar y reciclar los desechos generados en la tienda, el 28% menciona volver a ocuparlos en otras funciones y finalmente, el 17% restante manifiestan tirar a la basura los desechos generados. Sobre esta base, la reutilización de ciertos desechos generados en la tienda contribuye en primer lugar al

cuidado y protección del medio ambiente además de ello, si son direccionados de forma correcta podrían generar también ciertos ingresos económicos para la organización.

Tabla 45.

Desechos de la tienda

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Los clasifica y recicla	138	54%
Los tira a la basura	44	17%
Los vuelve a ocupar en otra función (cartones, lonas, fundas)	72	28%
Total	254	100%

Nota. La tabla muestra los criterios de desechos de la tienda de la empresa. Elaborado por autores.

- **¿Considera usted que el manejo adecuado de los desechos podría generar ingresos para la tienda?**

El 78% de los encuestados, se encuentra de acuerdo con la posibilidad de que el manejo adecuado de desechos podría generar ingresos para la tienda, el 17% mantiene una postura neutral, es decir ni de acuerdo ni en desacuerdo, y finalmente el 5% rechaza dicha postura. Con estos antecedentes, es evidente la aceptación por parte de los clientes de Multisa en buscar nuevas formas de generar ingresos para la tienda y que mejor si estas acciones también contribuyen al cuidado y protección del medio ambiente.

Tabla 46.

Ingresos económicos por desechos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	1%
En desacuerdo	9	4%
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	44	17%
De acuerdo	82	32%
Totalmente de acuerdo	116	46%
Total	254	100%

Nota. La tabla muestra los criterios sobre ingresos económicos por desechos de la empresa. Elaborado por autores.

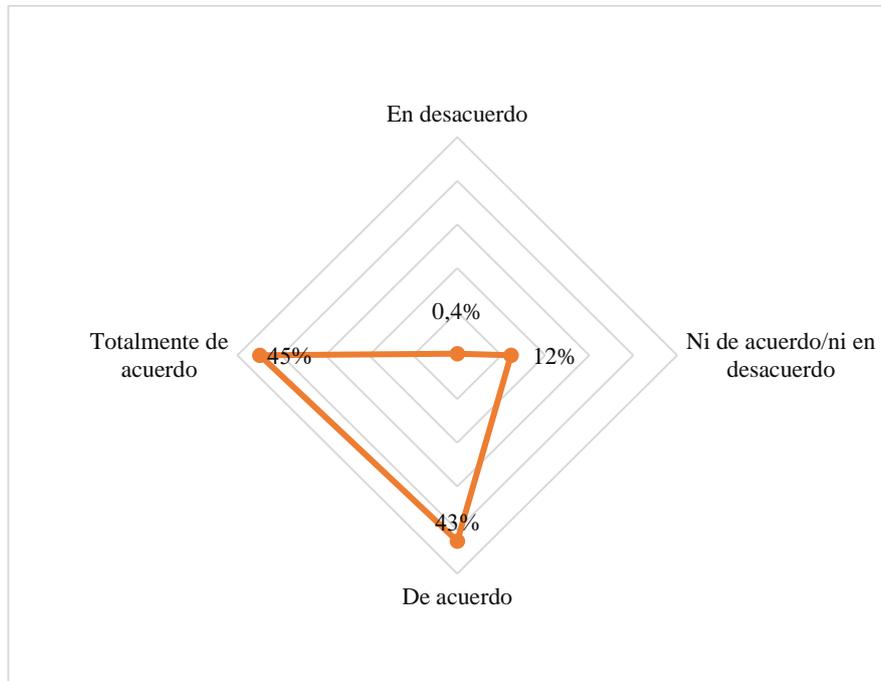
- **¿Estaría usted dispuesto a comercializar en su tienda productos comprometidos con el cuidado del medio ambiente?**

El 88% de los encuestados se encuentra de acuerdo con la posibilidad de comercializar en su tienda productos comprometidos con el cuidado del medio ambiente, el 12% mantiene una postura neutral, es decir ni de acuerdo ni en desacuerdo, y finalmente el 1% rechaza dicha postura. En tal virtud, los resultados obtenidos reflejan la aceptación

por parte de los clientes de Multisa en comercializar productos comprometidos con el cuidado y protección del medio ambiente.

Figura 17.

Cuidado del medio ambiente



Nota. La tabla muestra los criterios sobre cuidado del medio ambiente de la empresa. Elaborado por autores.

• **¿En qué temas le gustaría recibir capacitaciones?**

El 33% de los encuestados asegura que le gustaría recibir capacitaciones en temas de atención al cliente, el 15% prefiere capacitaciones sobre el manejo en ventas, el 11% en servicio al cliente, el 7% en marketing siendo estas las de mayor porcentaje a comparación de las demás opciones dadas. Sobre esta base, resulta importante tomar en consideración la opinión de los encuestados, pues a partir de ello, y teniendo en cuenta las necesidades de la población de Multisa se podría proyectar acciones para solventar dichos requerimientos.

5.4. Levantamiento de información primaria - Entrevista

Para hallar información más relevante se diseñó una entrevista dirigida a público objetivo (ver anexo 1), entrevista que evidenció los siguientes insight en donde identificamos los aspectos y características del comportamiento ocultos de los consumidores y/o clientes de Multisa:

Tabla 47.

Insight de las entrevistas

No.	Tipo	Datos	Situación Actual	Insight
1	Usuario de tienda	Género: Masculino Edad: 49 años Profesión: Ing. Finanzas	Le gusta de las tiendas la facilidad de acceso que se encuentran cerca de la casa. No le gusta los locales que son muy pequeños, por lo tanto, el desorden y la distribución de los productos de la tienda influye en su compra	La confianza adquirida entre tendero y vecino le genera fidelidad al negocio.
2	Usuario de tienda	Género: Femenino Edad: 33 Años Profesión: Ing. Alimentos	Visita las tiendas más surtidas, observa que la atención al cliente en la tienda es deficiente (forma de pago) y fomenta el reciclaje	Desearía que las tiendas tengan la alternativa de pago a través de tarjeta de débito/crédito
3	Usuario de tienda	Género: masculino Edad: 21 Años Profesión: Estudiante	La atención al cliente difiere, no es buena en todas las tiendas, no hay empatía, se aprecia un cambio radical entre el dueño y el encargado de la tienda.	Sugiere establecer campaña en las tiendas y capacitación en atención al cliente
4	Usuario de tienda	Género: Femenino Edad: 21 Años Profesión: Influencer	Como influencer percibe que si se utilizará las redes sociales podría servir para captar la atención de nuevos clientes	Gustaría una comunidad de tiendas en donde pueda promocionar el producto

5	Usuario de tienda	Género:	“Considera que un trato amable genera más empatía y crea fidelidad a través del fio”	Variedad de productos
		Masculino		
		Edad: 29 Años		
		Profesión: Emprendedor		
6	Propietario de tienda	Género:	“El negocio de la tienda lo tiene por la facilidad de poder compartir con su familia”	El tiempo y crecimiento económico para su familia
		Femenino		
		Edad: 41 Años		
		Profesión: Ing. contabilidad		

Nota. La tabla muestra el Insight de las entrevistas derivadas de la investigación. Elaborado por autores.

5.5. Diseño de un producto digital en base a las etapas del Design Thinking

5.5.1. Empatizar

Es considerada la fase con mayor relevancia dentro del proceso creativo del Design Thinking, la misma se ocupa del descubrimiento y entendimiento de las principales necesidades del consumidor. Este proceso empático se enfoca en el análisis del cliente de forma profunda, es decir comprendiendo sus verdaderas motivaciones y de cierta manera acoplándolas como si fueran propias. No obstante, para llevar a cabo esta etapa no es suficiente únicamente observar al usuario y/o cliente, sino que obligatoriamente hay que interactuar con ellos a fin de obtener la mayor información posible que permita una mejor comprensión de la realidad que cada uno vive.

En función de lo expuesto, esta fase apunta a identificar al público objetivo o también conocido como *buyer persona* al que van a estar dirigidos los servicios complementarios que la organización vaya a diseñar y posteriormente implementar, es decir, se trata de investigar y comprender el problema para el que queremos buscar una posible solución, para lo cual, dentro del presente estudio se utilizaron herramientas como entrevistas junto con el *buyer persona*, mapa de empatía y *customer journey map* con la finalidad de identificar las necesidades reales de la población identificada.

5.5.1.1. Buyer Persona

Sobre esta base, se presenta la representación del Buyer Persona construida a partir del comportamiento, necesidades, y motivaciones de un consumidor final. Para el

caso se ha tomado la información obtenida de las entrevistas y de las encuestas realizadas por Multisa, registrándose los siguientes hallazgos (ver tabla 48):

Tabla 48.

Buyer Persona

<p>HÁBITOS</p> <p>Muy activa en redes sociales. Le gusta ejercitarse. Cuidado personal. Limpieza del hogar. Preparar su venta. Comprar productos para el negocio. Dormir. Cocinar. Revisión tareas escolares. Leer.</p>	<p>DATOS DEMOGRÁFICOS</p> 	<p>INTERESES</p> <p>Viajar y descubrir nuevas oportunidades. Reunirse con amigos. Actividades de voluntariado. Cine y bellas artes. Agradar del vino y la buena comida. Rumba terapia. Educación para los hijos. Capacitación.</p>
<p>MAYORES TEMORES</p> <p>Quedarse estancada profesionalmente. Atravesar problemas económicos. Fracasos en el negocio. No profesionalizar a sus hijos. Tener poco tiempo para su familia. Enfermedades catastróficas. Quedarse sola. Robo de su tienda. Apertura de nuevas tiendas en el barrio por parte de extranjeros.</p>	<p>María Tenorio Profesional en Finanzas y Auditoría 38 años Madre soltera (2 hijos) Vive en Latacunga con sus padres Propietaria de “Viveres El Tostón” Venta diaria \$120 con margen de ganancia del 22%</p>	<p>OBJETIVOS</p> <p>Hacer de los hijos un excelente profesional. Estudiar y ejercer su profesión. Buscar nuevas ideas para mejorar su negocio. Buscar proveedores con buenos precios y promociones. Buscar balance entre la tienda y su vida personal. Acceso a crédito con tasas de interés accesibles.</p>

Nota. La tabla muestra el buyer de las personas derivadas de la investigación. Elaborado por autores.

De forma general, la entrevistada en este análisis responde al nombre de María Tenorio de 38 años, profesional en Finanzas y Auditoría, madre soltera de 2 hijos que vive en Latacunga con sus padres, es propietaria de “Viveres El Tostón” y sus ventas diarias es de \$120.00 con un margen de ganancia del 22%. María es una persona muy activa en redes sociales, le gusta ejercitarse, cuidar de cada uno de sus hijos y mantener limpia su casa y el negocio, el mismo del cual siempre está pendiente. Sus intereses son viajar, descubrir nuevas oportunidades y buscar la mejor educación u opciones para sus

hijos. Su objetivo es ver a sus hijos como excelentes profesionales, estudiar y ejercer su profesión, buscar nuevas ideas para mejorar su tienda de barrio, acceso a crédito con tasas de interés accesibles, buscar proveedores con buenos precios y promociones, y sobre todas las cosas, buscar balance entre la tienda y su vida personal. Sus mayores temores se enmarcan en atravesar problemas económicos, quedarse estancada profesionalmente, robo de su negocio, apertura de nuevas tiendas en el barrio por parte de extranjeros y fracasar en el negocio.

5.5.1.2. Mapa de empatía

En base a lo expuesto, el siguiente paso radica en establecer el mapa de empatía con la finalidad de averiguar, suponer y entender los deseos y necesidades de los clientes objetivos, en este caso de la señorita María Tenorio dueña de la tienda “Viveres El Tostón” ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, parroquia Eloy Alfaro.

Figura 18.

Mapa de empatía



Nota. La figura muestra el mapa de empatía derivadas de la investigación. Elaborado por autores.

¿Qué piensa y siente?

- Tener una tienda es vocación. “El que tenga tienda, que la atienda o, sino que la venda”.
- Las aspiraciones de la involucrada es tener una actividad económica, sentirse productiva y solventar las necesidades de la casa, acceder a créditos con interés y formas de pago accesibles.
- Desde su perspectiva, ella piensa que no tiene tiempo para salir de vacaciones pues siente que la tienda puede perder clientes por cerrar unos días.
- Lo que realmente le importa es el crédito y el plazo con sus proveedores.
- Las expectativas están dadas en brindar variedad de productos a precios cómodos y de buena calidad.
- Piensa que la tienda fuera más rentable, siempre y cuando pueda controlar los ingresos y egresos de inventario y efectivo.
- Siente que la tienda necesita aplicar promociones para atraer más clientes.
- Siente que cada vez existe más competencia, especialmente ha identificado que personas extranjeras abren más negocios como el suyo, así como también observa como aumenta el índice de delincuencia en su ciudad.

¿Qué ve?

- La tienda es un trabajo autónomo y de satisfacción personal.
- Ve muchas opciones de compra para abastecer su negocio. Sin embargo, elige el proveedor que más confianza le genera.
- El desconocimiento administrativo hace que el negocio parezca informal.
- La tienda debe estar en un lugar de alto tráfico para tener éxito.
- El robo, hurto es cada vez más frecuentes en las tiendas de barrio.
- Ve que se esta apertura nuevas tiendas en donde se prioriza la venta a granel o por mayoristas.

¿Qué oye?

- Los amigos dicen que el negocio de la tienda es muy rentable y le dará tiempo para hacer otras actividades.
- La gente dice que tener una tienda es solo cuestión de abrirla y esperar que los clientes lleguen.
- Para hacer crecer el negocio debe capacitarse constantemente.
- Vivencias y anécdotas de la comunidad.

- Los vecinos (clientes) solicitan nuevos productos que han visto en redes sociales.
- Las tiendas quiebran por la competencia y una mala administración.
- Para hacer crecer su tienda debe solicitar un préstamo y para ello necesita ordenar sus finanzas.
- Implementar un sistema contable es demasiado costoso y necesitaría personal preparado para el manejo del sistema.
- Recomendaciones sobre publicidad en redes sociales.
- Los constantes cambios del SRI generan confusión en los tenderos, a más del Registro único de Contribuyentes (RUC) y el Régimen Impositivo Simplificado (RISE), ahora existe el Régimen para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE).

¿Qué dice y qué hace?

- Fía para vender, pero solo fía a personas que le demuestren confianza.
- Una parte del patrimonio de la familia está invertido en la tienda.
- La ganancia que se obtiene en la tienda es invertida en infraestructura e inventario.
- El orden y limpieza es clave en el negocio.
- La educación financiera es importante a fin de evitar incluir los gastos familiares con los ingresos generados en la tienda.
- Realiza declaraciones tributarias a personas que tienen negocios pequeños a fin de generar ingresos adicionales.

Esfuerzo

- El que emprende trabaja el doble, en este sentido la tienda demanda que se abra a las 6 am y se cierre 10 pm.
- Le preocupa no tener el dinero suficiente para pagar al proveedor, gastos del negocio y gastos familiares.
- Se frustra al cerrar la tienda mientras va al mercado para abastecer el negocio.
- No tiene tiempo para capacitarse, porque la tienda requiere tiempo y dedicación.
- Desconoce el dinero que está invertido en el negocio, porque no existe registro de entrada y salida de mercadería.
- Tiene miedo de que su negocio pueda ser víctima de robos, incendios, catástrofes naturales y que pueda perder lo invertido en su negocio.

Resultado (Insight)

- Busca reconocimiento de sus logros.

- Aspira aplicar algún día un sistema contable para que le ayude a administrar el negocio y de esta manera conocer la rentabilidad que deja la tienda de barrio.
- Mejorar las ventas para incrementar sus ingresos y de esta manera poder educar a sus hijos.
- Desea tener tiempo para dedicarse a cosas que va más allá de la tienda.
- Desea salir de vacaciones sin tener que cerrar el negocio.
- La tienda de barrio necesita el apoyo familiar para lograr el éxito.
- Desearía que la tienda de barrio este protegido por robo, incendio, catástrofes naturales.
- Acceder a créditos convenientes para mejorar y ampliar la tienda de barrio.

5.5.1.3. Customer Journey Map

Para finalizar la primera etapa dentro de la metodología Design Thinking se procedió con la construcción del Customer Journey Map, el cual es una herramienta que describe el proceso de todas las experiencias que el cliente tiene con el prestador del servicio. En tal virtud, el Mapa de Viaje del Cliente representa la descripción gráfica de los pasos que recorre el cliente ya sea para comprar, adquirir, utilizar un producto o servicio, comprar en línea, o cualquiera de las combinaciones anteriores.

Sobre esta base, el Mapa de Viaje del Cliente permite entender la experiencia del servicio bajo la óptica del mismo cliente y se utilizan principalmente para dos fines: a) comprensión de los puntos de contacto: el principal objetivo es conocer y entender cada uno de los puntos de contacto y cómo éstos interactúan en el proceso de servicio, y b) comprensión del impacto emocional: las rutas tienen un impacto emocional en el cliente, aun cuando sea una relación de negocios. Estos mapas identifican dónde existe una experiencia emocional, y si es positiva, negativa o neutral (Segura et al., 2018).

Bajo este escenario, en el contexto de estudio el *Customer Journey Map* permitió plasmar en un mapa, cada una de las etapas e interacciones, por los que atraviesa un cliente de Multisa para abastecer su tienda de barrio. En este sentido, seguidamente se presenta la información de campo recopilada.

Tabla 49.

Customer Journey Map – Multisa

María Tenorio, 38 años, profesional en Finanzas y Auditoría, madre soltera de 2 hijos es un comprador emocional. Quiere mejorar las ventas y la administración de la tienda para poder solventar los gastos del hogar y pasar más tiempo con sus hijos.			Escenario: Mientras es visitada por los diferentes proveedores que abastecen el negocio, al mismo tiempo atiende a sus clientes.			Expectativas: -Posibilidad de comparar precios -Buscar mejores ofertas -Más días crédito - Administrar mejor la tienda				
Etapas	Apertura de la tienda	Orden y limpieza	Ventas	Visita proveedor	Cuentas por cobrar	Pago proveedores	Ofertas y promociones	Compra	Recibe productos solicitados	Cierre
  	 6 am	 Todos los días	 Ingreso de clientes	 Proveedor de abastos	 Saldos pendientes	 Cancelación de saldos	 Gusta de las ofertas	 Orden de compra	 Recepción de mercadería	 10 pm

Nota. La tabla muestra el customer Journey Map – Multisa. Elaborado por autores.

En función de la información recopilada se pudo conocer de forma general que el establecimiento genera en la propietaria de la tienda de barrio tres estados de ánimo bien definidos (felicidad, duda y tristeza). A partir de lo señalado, para el abastecimiento de una tienda se han identificado 10 actividades que necesariamente deben ser cumplidas para una adecuada gestión del negocio.

Dentro de las etapas que generan felicidad en el usuario se destacan las siguientes:

- **Apertura de la tienda:** todos los días la tienda abre a las 6 am para comenzar la atención a sus clientes.
- **Ventas:** comercialización de los diferentes productos puestos a consideración de los usuarios.
- **Ofertas y promociones:** una de las mayores alegrías que se genera en el propietario/a de la tienda son las ofertas, descuentos y promociones ofertadas por el proveedor. Además del mejoramiento en cuanto se refiere a las condiciones de pago.
- **Recepción de mercadería:** esta etapa permite el abastecimiento de la tienda, es decir la reposición de aquellos productos agotados o próximos a agotarse.
- **Cierre:** esta etapa se encuentra en dependencia de la afluencia del público al negocio, sin embargo, generalmente esto sucede a partir de las 10 pm.

Por otro lado, dentro de las etapas que generan duda en el usuario se destacan las siguientes:

- **Compra:** en esta etapa el cliente realiza el pedido de la mercadería correspondiente y el proveedor genera la orden de compra, sin embargo, al momento de la entrega existe la duda porque en ocasiones existe demora en la entrega, además, no existe un documento físico que respalde el pedido.

Finalmente, dentro de las etapas que generan tristeza en el usuario se destacan las siguientes:

- **Orden y limpieza:** el funcionamiento de la tienda demanda que la misma mantenga su orden y limpieza. En este sentido, es obligación del propietario/a acomodar el producto y revisar las fechas de caducidad de los mismos, además de mantener limpio el lugar para una buena presentación del lugar. Estas actividades conllevan el empleo de un tiempo considerable que pudiera ser empleado para el desarrollo de otras

actividades o simplemente para compartir con sus familiares situación que genera en el cliente un estado de tristeza.

- **Visita proveedor:** generalmente los proveedores de los distintos productos no cuentan con un horario definido para sus visitas, razón por la cual en la mayoría de los casos se recibe a los proveedores mientras atiende a los clientes dificultándose de cierta manera esta interacción y generándose problemas o confusiones al momento de generar la orden de pedido de los diferentes productos.
- **Cuentas por cobrar:** por la gestión empírica que generalmente se desarrolla en las tiendas de barrio, esta actividad es una de las que mayor complejidad presenta, dado que, para el pago de los saldos pendientes es necesario revisar facturas anteriores y por la organización misma de este tipo de información esta actividad se complica. Adicional a lo mencionado, otra dificultad que trae consigo esta actividad es la falta de efectivo para cumplir con sus obligaciones solicitando al proveedor que regrese en otra ocasión.
- **Pago proveedor:** generalmente esta actividad en la mayoría de los casos es cubierta de forma parcial o total con las ventas del día o las del día anterior generando en el cliente un estado de frustración porque en ocasiones cubre el saldo de un proveedor, pero no le alcanza para los demás, viéndose en la obligación de buscar otras formas para cubrir sus saldos pendientes.

5.5.2. Definición

Como complemento a lo desarrollado en la fase anterior dentro de la definición se abordan los puntos de dolor, los insights y el How Might We (HMW) para lo cual se empezará definiendo cada uno de estos elementos.

- **Punto de dolor:** son dificultades reales o percibidas experimentadas por el cliente durante el uso. Al identificar los puntos de dolor, un emprendedor puede elaborar una propuesta de valor adecuada que atraiga al cliente a comprar el producto. Estos puntos de dolor a menudo se identifican en base a estudios etnográficos en los que el diseñador dedica tiempo a comprender los problemas del cliente al observar la vida del cliente. Con base en los conocimientos sobre las necesidades del cliente y los valores percibidos, los empresarios pueden desarrollar soluciones efectivas (Kumar et al., 2018).
- **Insight:** es la capacidad de caminar en los zapatos de los usuarios y comprender sus dolores y ganancias es vital para poder desarrollar ideas que probablemente resuenen con ellos. Cuando el proceso descubre ideas genuinas sobre lo que hacen las personas, por qué lo hacen y cómo se puede mejorar su experiencia, esto puede conducir a mejores criterios de diseño (Robbins, 2018).
- **How Might We:** representa una técnica innovadora que genera enfoques novedosos mediante la formulación de preguntas. El objetivo del enfoque es explorar más aspectos de un problema dado, de modo que haya un problema apropiado para el proceso de Design Thinking posterior (Siemon et al., 2018).

Sobre esta base, para la definición del producto y/o servicio se trabajó en función del criterio y las necesidades reales de una de las clientes registradas en la base de datos de Multisa, a partir de lo cual como se detalló en la etapa anterior de empatía, la aplicación de Customer Journey Map permitió gestionar y ordenar la información de los usuarios, lo que permitió rastrear sus acciones, así como sus emociones, obteniendo información relevante que seguramente permitirá mejorar la experiencia del usuario. En función de lo expuesto, seguidamente se presenta la información de campo obtenida para estructurar la etapa de definición.

Tabla 50.

Etapa de definición (puntos de dolor) – Metodología Design Thinking

Etapas	Apertura de la tienda	Orden y limpieza	Ventas	Visita proveedor	Cuentas por cobrar	Pago proveedores	Ofertas y promociones	Compra	Recibe productos solicitados	Cierre
Dolor	Para empezar bien el día tiene que abrir el negocio lo más temprano posible	Arreglar los diferentes productos y verificar las fechas de caducidad	Si no se cuenta con el producto solicitado por el cliente, éste acude a la competencia	Obligatoriamente se debe atender al proveedor, caso contrario se tendría que cerrar la tienda mientras se compra la mercadería para abastecer el negocio	No existe una organización de la información	Los saldos son cubiertos por las ventas de día	Realiza el pedido de lo que tiene en mente pues no existe un control de inventarios	Existe dudas pues el proveedor no cumple con lo ofrecido y en los tiempos estipulados	Tienda desordenada y acumulación de residuos	No existe registro de ventas ni tampoco un cierre formal de las ventas del día
Descripción del dolor	A partir de las 6 am empieza a recibir productos perecibles como: pan, leche y queso	Los proveedores llegan a cualquier hora y a veces el tendero no dispone de tiempo para arreglar la mercadería generando preocupación y molestia	Los consumidores prefieren ir a un lugar en donde puedan encontrar todo lo que necesitan. Generando preocupación y enfado por no tener los productos solicitados	En ocasiones el tendero debe atender al cliente y ejecutivo de ventas (proveedor) al mismo tiempo situación que genera desesperación	Frustración y confusión por las cuentas por cobrar y pagar	La presencia del ejecutivo de ventas genera desesperación cuando tienen que pagar una factura anterior	Cuando el tendero escucha los precios, o las ofertas y promociones experimentan dos sensaciones (alegría o sorpresa)	Los proveedores toman pedidos en una App o libreta, pero nunca dejan constancia de la orden de compra	Existe priorización por la venta y arreglo de la mercadería dejando de lado la parte administrativa	Cansancio mental y físico

Porque suceden los hechos	Los primeros clientes son las madres de familia que compran para el desayuno	El tiempo es limitado y las ventas generalmente es en la tarde en horario de 6 a 8 pm	Ausencia de un sistema para el control de inventarios	Desorganización	No existe una correcta administración de la tienda	Inexistencia de un plan de pagos a veces se ocupa los ingresos de la tienda para gastos que no corresponden o están vinculados al negocio	Pedidos se realizan en base a la observación y experiencia	Escaso conocimiento en temas administrativos	Desorganización cuando llega la mercadería de los proveedores	Horario de cierre 10 pm
----------------------------------	--	---	---	-----------------	--	---	--	--	---	-------------------------

Nota. La tabla muestra la etapa de definición (puntos de dolor) – Metodología Design Thinking. Elaborado por autores.

5.5.2.1. Punto de dolor de los dueños de tiendas de barrio

Dentro de los puntos de dolor identificados para cada una de las actividades que conlleva la gestión de una tienda de barrio se destaca el empezar la atención lo más temprano posible que, por lo general es a partir de las 6 am realizando la limpieza del local y recibiendo aquellos productos perecibles como el pan, leche, y queso. Una vez que se cumplen las primeras actividades mientras se va atendiendo a los clientes que llegan al local se procede con el arreglo de los productos y una revisión exhaustiva de las fechas de caducidad de los diferentes productos que son comercializados.

Por otro lado, uno de los puntos que quizá causa mayores dolores al tendero es el no disponer de ciertos productos que el cliente solicita, razón por la cual éste muestra su malestar y opta por acudir a la competencia. A pesar de que este escenario no es muy común, la pérdida de clientes por estas situaciones afecta los niveles de ingresos de la tienda.

Otro de los temas que afecta el estado de ánimo del tendero es la desorganización de la información contable. Específicamente, el deficiente manejo de archivo ya que es muy común en este tipo de negocios por el espacio reducido que se maneja la pérdida de estos documentos que contienen tanto las cuentas por cobrar como las cuentas por pagar. Como se habló en el párrafo anterior, el espacio reducido de la tienda acompañado de la desorganización con la que se gestiona genera una acumulación tanto de la mercadería como de los residuos de embalaje al momento de la recepción de la mercadería solicitada afectando en primer lugar a la imagen del negocio y también al normal tránsito de la persona que atiende el local o de los clientes que visitan el lugar.

El control de inventarios es otro tema controversial en este tipo de negocios pues no existe un control de la mercadería lo que de alguna manera impide conocer el dato exacto de las existencias en la tienda, razón por la cual los pedidos en su gran mayoría se lo realizan en función de lo que se tiene en mente y de la experiencia en el manejo de estos establecimientos.

Finalmente, el tema económico constituye una problemática significativa pues los ingresos que se generan por la gestión propia de la tienda en ocasiones son destinados a cubrir otras actividades lo que de alguna manera repercute en el pago de las facturas vencidas de los distintos proveedores. Esta demora en relación con el cumplimiento de

las obligaciones del tendero afecta su estado de ánimo generándose con ello un punto de dolor.

5.5.2.2. Descubrimiento de “Insight”

Tabla 51.

Etapa de definición (insight) – Metodología Design Thinking

Etapas	Insight
Apertura de la tienda	El tendero necesita capacitarse en administración, ventas y marketing para gestionar mejor su negocio y tener mejores márgenes de rentabilidad y ser más eficiente.
Orden y limpieza	
Ventas	7 de cada 10 clientes son amas de casa
Cuentas por cobrar	Fácil acceso a internet en los últimos años y
Pago proveedores	adquisición de un teléfono inteligente
Ofertas y promociones	Una tienda de barrio bien administrada puede generar hasta un 40% de rentabilidad
Visita proveedor	El cliente confía en las recomendaciones del tendero
Compra	El WhatsApp es la aplicación que el cliente más utiliza para comunicarse
Recibe productos solicitados	Las horas pico de venta en la tienda es 6 am – 11 am y 19 pm

Nota. La tabla muestra la Etapa de definición (insight) – Metodología Design Thinking. Elaborado por autores

Dentro de los principales insights identificados se destacan la necesidad de la dueña de la tienda en capacitarse en temas administrativos, ventas, y marketing para una mejor gestión del establecimiento. En este sentido a pesar de que la propietaria del negocio cuenta con estudios universitarios sus conocimientos no se encuentran directamente asociados con las necesidades que demanda la tienda. Asimismo, otro dato a destacar es que, de acuerdo con la información recabada se pudo determinar que los clientes que regularmente ingresan al local 7 de cada 10 son amas de casa y que las horas pico para las ventas son a las 6 am, 11 am y 19 pm, es decir acuden a la tienda para abastecerse antes de cada comida (desayuno, almuerzo y merienda).

Adicional a lo señalado, otro de los descubrimientos encontrados en el levantamiento de información recae en que una tienda de barrio bien administrada puede

generar hasta un 40% de rentabilidad lo cual es un aspecto importante para la economía en general de la familia. Por otro lado, tanto para el manejo de las cuentas por cobrar, el pago a los distintos proveedores y el manejo de inventarios es imprescindible la inclusión del ámbito tecnológico para una mejor gestión, es decir a través de una aplicación y un teléfono inteligente se pueda en cuestión de segundos resolver cada uno de dichos requerimientos. En este sentido, resulta necesario destacar que actualmente a pesar de no ser tan visible en este tipo de negocios (tiendas de barrio) el aspecto tecnológico ya está inmerso dentro de sus procesos, muestra de ello es el uso de la aplicación de WhatsApp para establecer una comunicación con el cliente.

5.5.2.3. How Might We (HMW)

Para finalizar la etapa de definición y tomando como referencia lo mencionado en el párrafo anterior se establece el How Might We (HMW) en función de la información obtenida, es decir para el presente caso la pregunta planteada recae en ¿Cómo podríamos utilizar el internet para mejorar la administración de una tienda de barrio? interrogante para la cual en la siguiente etapa se presentan posibles soluciones desde la perspectiva de los investigadores.

Tabla 52.

How Might We (HMW)

¿HMW? ¿Cómo Podríamos?	<i>¿Cómo podríamos utilizar la internet para mejorar la administración de una tienda de barrio?</i>
------------------------------	---

Nota. La tabla muestra el How Might We (HMW). Elaborado por autores

5.5.3. Ideación

Dentro de esta fase, el estudio requirió la participación de un equipo multidisciplinario (autores, tutora y personal de la empresa) con la finalidad de establecer posibles soluciones a lo identificado en las etapas previas de empatía y definición. En este sentido, dentro de la etapa de ideación se partió de las distintas ideas por afinidad identificadas destacando las siguientes:

Digitalización

Para el tema de la digitalización se destacan las siguientes ideas:

- Prepedido. Enseñarles a trabajar por WhatsApp para que ordenen sus ventas/entregas la noche anterior.
- Sistema de gestión de inventario sencillo que les permita controlar las fechas de caducidad de los productos y además contar con alertas de compra, adicional a ello este sistema serviría también para que Multisa pueda enviar de forma periódica las diferentes promociones con las que cuenta.
- A través de empleo de una herramienta tecnológica, en este caso de una tablet poder realizar transacciones de compra y venta para controlar los ingresos y el inventario disponible.
- Con la plataforma digital el tendero podrá visualizar en tiempo real el comportamiento del negocio y recibir alertas de SMS.
- Registro de cuentas a través de aplicación web o app
- Uso de marketing digital
- El desarrollo de la App puede incorporar servicios financieros y no financieros donde se involucran actores como entidades bancarias y empresas de servicios y telecomunicaciones.
- Cruce de pedidos vs recibidos a través de aplicación web/app

Capacitación

Para el tema de la capacitación se destacan las siguientes ideas:

- Capacitaciones gerenciales, administrativas, contables, manejo de flujo y redes sociales.
- Brindar un acompañamiento sobre el uso de la aplicación para un correcto funcionamiento del negocio.
- Asistencia sobre el manejo del sistema de ventas / compras

Sostenibilidad

Finalmente, para el tema de la sostenibilidad se destaca la siguiente idea:

- Aprovechar los residuos de empaques para disponer a recicladores a través del uso de aplicación móvil y recicladores legales.

Cada una de las ideas señaladas permite de forma general establecer un concepto de diseño el cual permitirá mejorar la gestión de las tiendas de barrio en función del siguiente enunciado:

Tabla 53.

Ideación

Ideas por afinidad	DIGITALIZACIÓN	CAPACITACIÓN	SOSTENIBILIDAD	
Concepto de diseño	Aumentar la productividad de las tiendas de barrio para que sean más organizadas, capacitadas, y sostenibles a través de una tecnología móvil y de fácil acceso, donde puedan llevar el reporte de sus compras, pagos, gastos, ventas, inventario, cartera y análisis detallado de su contabilidad, todo en una sola herramienta.			
Filtros de concepto de diseño	Nombre de la App: Multi_App	Factible: Desarrollar un App es posible, económico y escalable	Conveniencia: La mayor parte de tenderos poseen internet en sus negocios, hay pocas barreras para adoptar la tecnología móvil	Viable: Existe muchos desarrolladores de App en el mercado con costos manejables. Además, es necesario un análisis con instituciones financieras, empresas de reciclaje para realizar un convenio colaborativo.

Nota. La tabla muestra los criterios de ideación. Elaborado por autores

5.5.3.1. Propuesta de valor

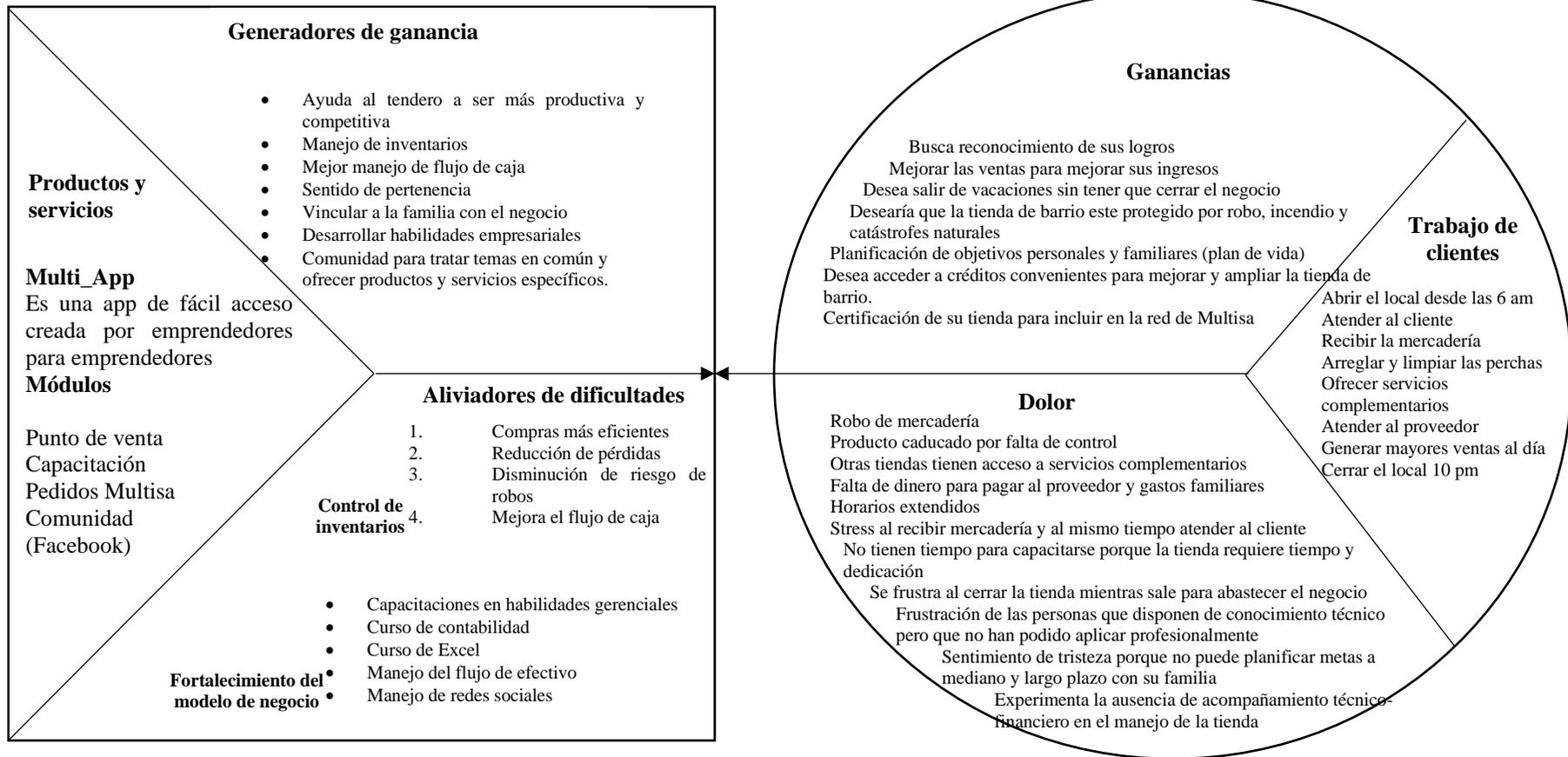
Una propuesta de valor es una promesa explícita hecha por una empresa a sus clientes de que entregará un conjunto particular de beneficios que crean valor. En otras palabras, “la propuesta de valor es una declaración escrita que enfoca todas las actividades de mercado de la organización en los elementos críticos del cliente que crean un diferencial significativo dentro del proceso de decisión del cliente, para preferir y/o comprar la oferta de la organización sobre la de un competidor” (Hassan, 2012).

A partir de lo señalado, la propuesta de valor resultante de la información procesada que caracteriza al grupo en estudio es el desarrollo de una aplicación denominada Multi_App, misma que será de fácil acceso y lo más importante que ésta será diseñada en función de las necesidades reales de los tenderos. Inicialmente, la aplicación proyecta tener un control y organización sobre la tienda pudiendo realizar las compras de forma más eficiente y tener un registro de entradas y salidas de manera sistemática teniendo un control real de los inventarios y flujo de efectivo. Adicional a lo señalado, la aplicación permitirá brindar una capacitación administrativa, contables, manejo de flujo y redes sociales, con la finalidad de ir mejorando la habilidad gerencial del tendero.

Así mismo, la aplicación tendrá una Tienda Virtual (Marketplace) con el objetivo de vender productos y ofrecer los servicios de las tiendas de barrio las 24 horas del día, los 7 días a la semana a través de Internet. Otra opción de la Multi_App es mejorar el abastecimiento de mercadería para la tienda de barrio, al programar los pedidos puede ahorrar dinero, tiempo y garantiza la tranquilidad al tendero de tener una tienda surtida para su cliente. Finalmente, la aplicación tendrá una comunidad social online para tendero/as para tratar temas en común, así como también podrán ofrecer productos y servicios especializados y/o específicos como por ejemplo servicios de declaraciones contables, eléctricos, carpintería, etc. (ver tabla 54).

Tabla 54.

Propuesta de valor



Nota. La tabla muestra las propuestas de valor. Elaborado por autores

5.5.4. Prototipo

Prototipo es la cuarta fase dentro del proceso de Design Thinking. En esta fase las ideas se examinan, aterrizan, y son más tangibles. El prototipo puede ser algo que el cliente puede experimentar, en sí, es una versión simple, reducida, y barata del producto que permite la validación de hipótesis. Para realizar el prototipo primero se empieza con un sitemap para organizar y estructurar toda la información que debe tener Multi_App, pudiendo así, definir entre la navegación primaria y secundaria. Posteriormente, usando la estructura del sitemap se realiza el Sketches wireframe siguiendo la metodología lean (crear-medir-aprender), lo que permite interactuar de manera más rápida y al mismo tiempo ahorrar tiempo y dinero en el proceso, el objetivo es hacer algunas pruebas de usabilidad.

Figura 19.

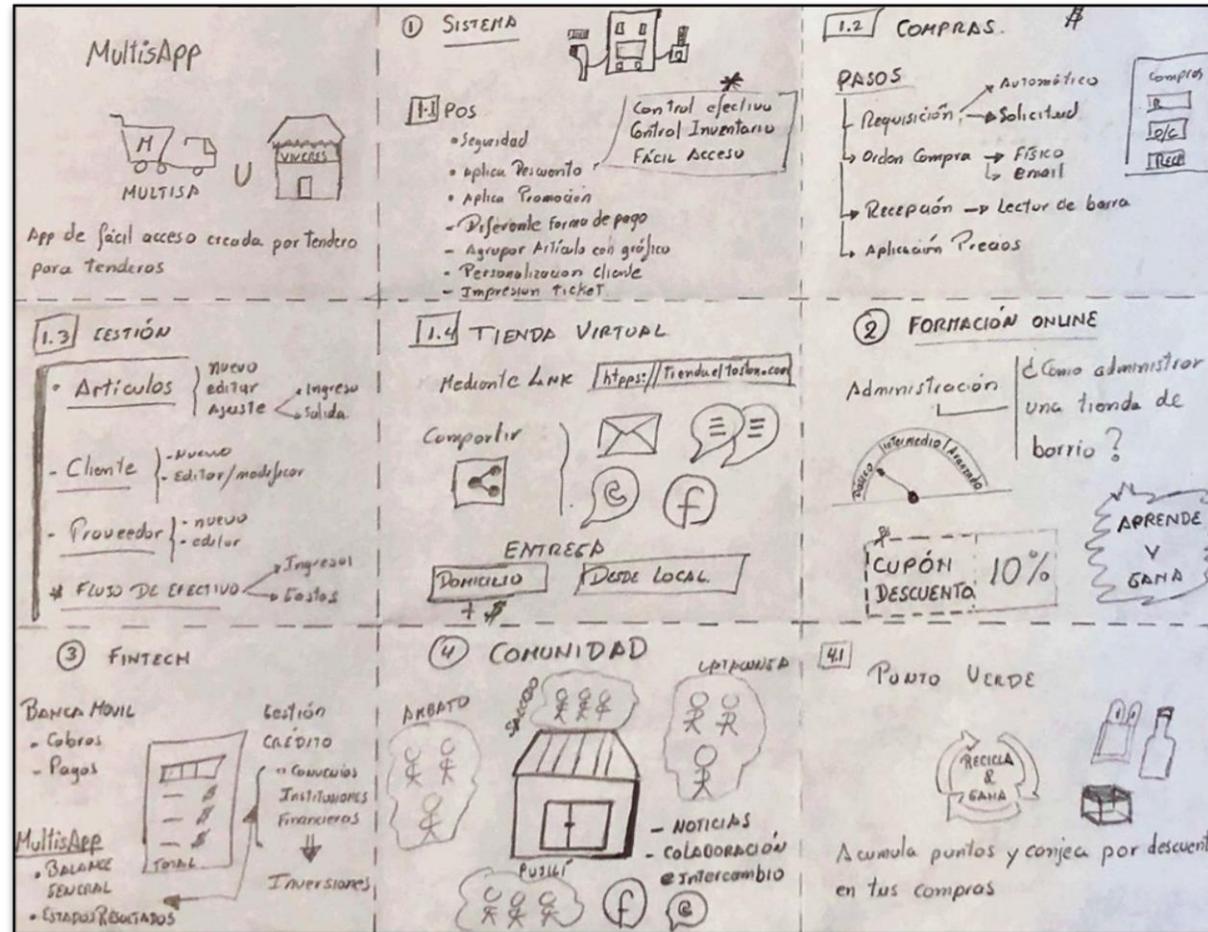
Sidemap de Multi_App



Nota. La figura muestra el Sidemap de Multi_App. Elaborado por autores

Figura 20.

Sketches de Multi_App



Nota. La figura muestra el Sketches de Multi_App. Elaborado por autores

Figura 21.
Wireframes de Multi_App
Inicio



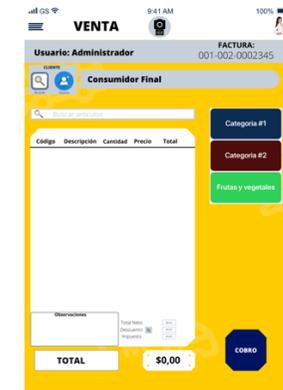
Principal



Gestión Comercial



Punto de Venta



Aprende y Gana



Contenido



Corresponsal no bancario



Comunidad



Nota. La figura muestra el Wireframes de Multi_App. Fuente. Link: <https://marvelapp.com/prototype/afhdeb5>. Elaborado por los autores

5.5.4.1. Producto final

Figura 22.

Producto final para el test



Nota. La figura muestra el producto final para el test. Elaborado por los autores

5.5.5. Test

En esta etapa, se realiza la validación del prototipo con los propietarios de tiendas de barrio ubicados en la zona urbana de la ciudad de Latacunga (ver anexo 2). Esto se realiza con el objetivo de recibir sus percepciones y comentarios sobre las funcionalidades que se definieron y se incorporaron en la fase anterior. En esta etapa, se utiliza la técnica de la entrevista, y para ello utilizaremos cuatro puntos de vista empezando por: las opiniones positivas y sus razones; críticas constructivas; preguntas que van surgiendo y nuevas ideas que aporten al prototipo.

5.5.5.1. Sistematización de los hallazgos en la etapa de validación de los prototipos

A continuación, se presentan un resumen de los diferentes comentarios obtenidos en las entrevistas:

5.5.5.1.1. Opiniones positivas

Los tenderos entrevistados de manera general señalaron que la aplicación es interesante, las funciones incluidas en la aplicación ayudaran a mejorar la administración de sus tiendas de barrio.

Entre los aspectos que más llamó la atención al propietario del negocio se encuentra la opción de formación en línea, en donde el tendero al capacitarse y cumplir con las evaluaciones recibirá incentivos establecidos con porcentaje de descuento en sus próximas compras por su aprobación.

El módulo de sistema comercial y la alternativa del registro contable de sus transacciones tuvo una percepción positiva. Los cinco entrevistados expresaron que se encontraban buscando adquirir un sistema contable con el objetivo de organizar mejor sus cuentas, complementariamente a esta necesidad, fue muy interesante para los tenderos que la aplicación pueda registrar ventas por usuario, considerando que al ser un negocio familiar pueden tener un mayor control económico cuando deciden delegar sus negocios a otros administradores.

Con el módulo de corresponsal no bancario, la expectativa de los entrevistados fue positiva, debido a que los propietarios de tienda buscaban incorporar el servicio de pago de servicios básicos, transferencias bancarias y las transacciones generen una constancia dentro del sistema, principalmente toda transacción en una sola aplicación.

El módulo de cobro, al habilitar la alternativa de cobro por crédito a sus clientes frecuentes fue muy satisfactorio, debido a que el sistema registrará un cupo preestablecido para cada uno de sus clientes, lo cual permitirá un mejor control de endeudamiento y minimizar las pérdidas de las cuentas por cobrar, debido a que el tendero actualmente registra estas transacciones en un cuaderno de registro.

En el módulo de comunidad, la percepción de los entrevistados fue optimista, en vista de que al pertenecer a una comunidad en donde puedan ofertar servicios complementarios por parte de sus familiares permitirá mejorar los ingresos del grupo familiar. El módulo punto verde, al obtener un beneficio de descuento por clasificar y entregar los residuos inorgánicos reciclables a recicladores dentro de un horario definido, fue positivo debido a que no existirá acumulación de residuos en sus tiendas ya que estos negocios no disponen de sitios para su almacenamiento temporal. Además, la idea de acumular puntos para luego canjear por artículos les pareció espectacular.

5.5.5.1.2. Críticas constructivas.

Se recibieron críticas constructivas para mejorar el prototipo, entre ellas se encuentran:

- El sistema contable debe ser amigable y fácil.
- Evaluar los costos asociados e impacto de las ventas.
- Alternativas de promociones y exhibidores de manera constante.
- Aplicar marketing digital para posicionar la marca del negocio a través de Multisa
- Se recomienda se agregue un ítem para cursos especializados con el fabricante del producto en el módulo de educación en línea, por ejemplo: proveedores de harina.
- En el módulo de sistema comercial se pueda restringir el uso de algunos ítems, debido al giro de negocio, se cita como ejemplo panadería que encontraba mayor aplicación con un módulo de producción.

5.5.5.1.3. Preguntas que van surgiendo

Algunas de las preguntas que surgieron y sus respuestas son:

- **¿Cuál es el costo de la aplicación de Multi_App?**

En la entrevista, los tenderos entrevistados mostraron su expectativa de comprar la aplicación completa, es decir el hardware y software, que el sistema sea personalizado

a nombre de sus negocios. Por otro lado, otros tenderos querían la solución de manera mensual.

Al realizar una investigación de mercado de sistemas contables, encontramos lo siguiente:

Tabla 55.

Mercado de sistemas contables

Alquiler	Pago único
Pago mensual	Un solo pago
Implementación inicial: \$150	Básico: \$800 a \$2100
Inversión mensual: \$30 a \$50	
Número de usuario: 1	Número de usuario: 3
Costo de actualización: Incluye en el plan mensual	Costo de actualización: \$500 anual
Módulos	Módulos
Inventarios	Facturación
Creación de clientes	Tesorería
Cuentas por cobrar	Inventarios
Cuentas por pagar	Cuentas por cobrar
Impuestos, ATS, 103, 104, Dinardap, ARCSA, ARCH.	Cuentas por pagar
Manejos de Unidades de Medida, Precios por Unidad de Medida	Reporte de todos los módulos
Módulo de Promociones	Envío a Excel
Descuento Global	Contabilidad general
Dashboards Gerenciales	SRI - XML - Formularios 104 - 101
Reembolso de Gastos	Documentos electrónicos
Combos y Recetas	Importaciones
Apertura y Cierre de Caja	Diagnóstico infraestructura tecnológica.
Reportes	
Producción Simple	

Nota: Los precios expuestos es solo del software contable y la inversión de hardware (Tablet, impresora térmica, lector de barra y caja de metal) es exclusivamente por parte del interesado.

Nota. La tabla muestra el mercado de sistemas contables. Elaborado por autores.

• **En caso de pérdida del hardware (Equipo POS), ¿Quién es responsable?**

Dependerá el tipo de contrato de adquisición, sin embargo, en el caso de arrendamiento, el equipo POS estará asegurado por pérdida o daño físico y será reemplazo por otro equipo de similares características.

- **¿Existe un seguro en caso de robo?**

Los tenderos mostraron principalmente inquietud si los equipos dispondrán de un seguro contra robo, lo cual dependerá de la forma de adquisición de la aplicación.

- **¿Qué sucederá al momento de un corte de fluido eléctrico?**

Se indico a los entrevistados, que se prevé colocar el sistema con un UPS en el cual deberá estar conectado al sistema proporcionado por MULTISA y al modem de Internet. A pesar de que la tablet dispone de batería para su funcionamiento y la información posteriormente almacenada se subirá a la red.

5.5.5.1.4. Nuevas ideas que aporten al prototipo

En la entrevista a los tenderos y en su proceso de socialización y retroalimentación se identificaron acciones que permitirán mejorar la experiencia del cliente:

- La Multi_App debería estar conectado con una balanza digital para la venta de productos a granel, facilitando la facturación en el punto de venta.
- Personalización y acompañamiento para el nuevo proyecto.
- Talleres de trabajo con los clientes y los fabricantes (proveedores).
- Plataforma de capacitación online de fácil navegación e interacción.
- Los usuarios están dispuestos a seguir el plan de capacitación para el desarrollo profesional y al finalizar los cursos desean recibir certificados.
- Con los puntos otorgados por el módulo de punto verde (reciclaje), los clientes desean intercambiar con rótulos, perchas, y productos.

En conclusión, la etapa de testeo aporta ideas que permiten mejorar la aplicación para una mejor experiencia por parte de nuestro cliente (tienda de barrio), existen observaciones constructivas y funcionalidades que se deberá analizar posteriormente para su implementación en próximas versiones.

5.5.5.2. Business Model Canvas de Multi_App

Para terminar esta metodología finalizaremos con el Business Model Canvas ya que constituye una herramienta esencial para presentar claramente la idea de negocio, la propuesta de valor, y el mercado objetivo.

Tabla 56.

Business Model Canvas de Multi_App

		Business Model Canvas de Multi_App		
<p>Socios Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrolladores de aplicaciones Proveedores de Plataformas Tecnológicas Gestión del marketing y redes sociales Proveedores de productos terminados como Azucarera Valdez, Arroceras, etc. Fuerza de venta y logística de Multisa 	<p>Actividades Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de aplicación móvil. Soporte App Ferias y eventos Capacitación (MasterClass) Business Analytic Plan de marketing (social media) 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Compartir los conocimientos y habilidades de Multisa a través de una App de fácil acceso que permita la sostenibilidad y desarrollo de las tiendas de barrio.</p>	<p>Relación con el Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> Asistencia personalizada Web Aplicación WhatsApp Teléfono Automatizadas E-mail 	<p>Segmentos de Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> Tiendas de Barrio Usuario de tiendas Proveedor y/o fabricante de productos para tiendas de barrio
	<p>Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> App Móvil POS Recurso Humanos Soporte Capacitadores Marketing TICs 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> Sitio Web (Blogs) Redes sociales Tiendas físicas (locales propios) Aplicación móvil <ul style="list-style-type: none"> Android iOS (Apple) 	
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> Sueldos y salarios (Plan de incentivos) Soporte del software Licencias de software Mantenimiento del hardware Marketing (Social media) Plataforma para cursos online 			<p>Estructura de Ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> Suscripción mensual Publicidad mostrada en la página y aplicación móvil Comercialización de Big Data 	

Nota. La tabla muestra el Business Model Canvas de Multi_App de la empresa. Elaborado por autores.

Segmento

Este bloque se centra en aquellos clientes y/o usuario que aportan valor y rentabilidad al modelo de negocio.

Tiendas de barrio

Es atendido por el formato de venta de distribución, las tiendas de barrio son pequeños establecimientos, que normalmente son atendidos por familiares entre una o dos personas. Los principales productos son de la canasta familiar, cuyos principales clientes viven cerca del establecimiento.

Usuarios de la tienda

Los usuarios de las tiendas de barrio pertenecen mayormente a la base de la pirámide socioeconómico 1 y 2. Visitan la tienda de barrio más de cinco veces a la semana. El aspecto que más pesa en la decisión de compra es una buena atención, cercanía, presentación (pequeñas cantidades), promociones, productos económicos y asequibles a su presupuesto.

Proveedores / fabricantes

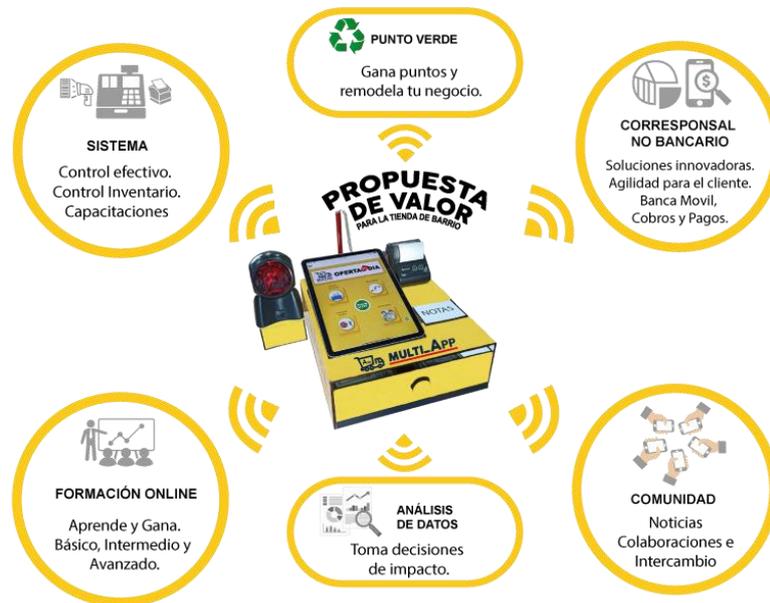
El 53% de las ventas del país se realiza a través de las tiendas de barrio. Mediante estudios de mercados pueden conocer gustos y preferencias del consumidor para promocionar y ofertar nuevos productos.

Propuesta de valor

La propuesta de valor de Multi_App es: compartir los conocimientos y habilidades de Multisa a través de una App de fácil acceso que permita la sostenibilidad y desarrollo de las tiendas de barrio.

Figura 23.

Propuesta de valor Multi-App



Nota. La figura muestra las propuestas de valor del Multi-App. Elaborado por autores.

Canal

Los canales que se emplearán para comunicar al cliente la propuesta de valor son:

- Sitio Web (Blogs)
- Redes sociales
- Tiendas físicas (locales propios)
- Aplicación móvil
- Android
- iOS (Apple)

Relación con el cliente

Las formas en la que Multi_App mantendrá relación con sus clientes son:

- Asistencia personalizada
- Web
- Aplicación
- WhatsApp
- Teléfono

- Automatizadas
- E-mail

Estructura de Ingreso

En la etapa de testeo de Design Thinking se detecta que el cliente está dispuesto a pagar por el hardware. Por lo tanto, se determina lo siguiente:

- Suscripción mensual: Con la entrevista se determinó que el software (Multi_App) se realizará con suscripción mensual. Dependiendo del hardware (Tablet, caja metálica, lector de barra e impresora) que el cliente desea comprar.
- Publicidad mostrada en la página y aplicación móvil: Cada vez son más los proveedores que desean publicar anuncios para conectarse con su público objetivo.
- Comercialización de Big Data: Al proveedor le sirve para crear estrategias de comunicación adaptadas a su público objetivo. Además, se puede ver más en detalle cómo cambian los clientes, por lo tanto, se puede localizar las oportunidades de negocios. Finalmente, con los datos podremos predecir cómo se está manejando la tienda de barrio.

Actividades Clave

A continuación, se detallan las actividades clave, es lo que mayor énfasis debe tener el proyecto. En sí, lo que aporta menos valor, se podría subcontratar.

- Desarrollo de aplicación móvil
- Soporte App
- Ferias y eventos
- Capacitación (MasterClass)
- Business Analytic
- Plan de marketing (social media)

Recursos clave

Los recursos son el capital humano, financiero, y la materia prima que se podrían necesitar para construir la propuesta de valor a los clientes. A continuación, se detalla los recursos que necesita el proyecto Multi_App.

- App Móvil
- POS: contiene el software (Multi_App) y el hardware (Tablet, impresora, lector de barra y caja metálica)
- Recurso Humanos
- Soporte
- Capacitadores
- Marketing

Socio Clave

Para hacer posible el funcionamiento del modelo de negocio que estamos planteando, los socios clave son empresas externas al negocio con las que se pueden establecer colaboraciones para compartir experiencias.

- Desarrolladores de aplicaciones
- Proveedores de Plataformas Tecnológicas
- Gestión del marketing y redes sociales
- Proveedores de productos terminados como Azucarera Valdez, Arroceras, etc.
- Fuerza de venta y logística de Multisa

Estructura de costos

El último de los elementos es la elaboración de la estructura de costos. Se debe identificar cada una de las inversiones necesarias en el modelo de negocio.

- Sueldos y salarios (Plan de incentivos)
- Soporte del software
- Licencias de software
- Mantenimiento del hardware
- Marketing (Social media)
- Plataforma para cursos online

CAPÍTULO VI

ASPECTOS ORGANIZACIONALES

La estructura se refiere a las relaciones entre los componentes de un todo organizado. Por lo tanto, el concepto de estructura se puede utilizar para todo. Desde esta perspectiva, la estructura organizativa constituye el marco de las relaciones sobre puestos, sistemas, procesos operativos, personas y grupos que realizan esfuerzos para lograr los objetivos. Sobre esta base, la estructura organizacional representa un conjunto de métodos que dividen la tarea en deberes determinados y los coordina (Ali Ahmady et al., 2016).

A partir de lo señalado y dentro del aspecto organizacional, para el desarrollo del presente estudio, el personal requerido para la organización y ejecución de las diferentes actividades son los siguientes:

- 1 líder del Proyecto
- 2 programadores
- 1 asesor comercial

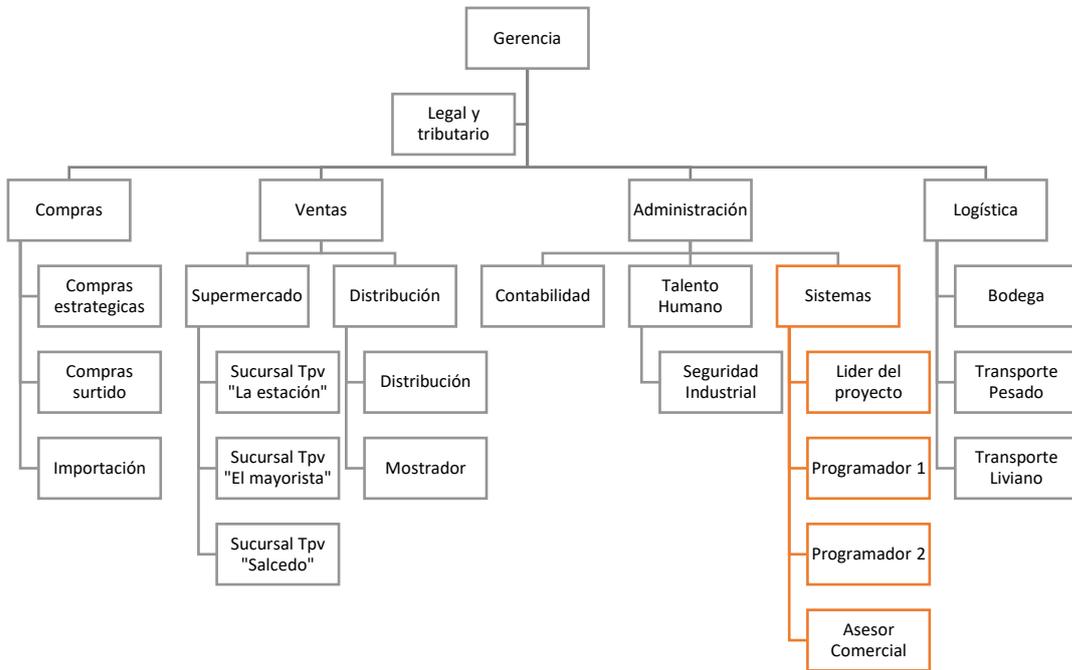
Los puestos dentro de la organización serán seleccionados a través del proceso de selección y se evaluarán sus habilidades y experiencia en el puesto, la relación con los empleados cumplirá con los parámetros establecidos en la normativa legal vigente. Al respecto, todas las personas que formen parte del proyecto estarán en la obligación de firmar contratos de vinculación a la empresa.

6.1. Organigrama propuesto

Bajo este contexto, es necesario recalcar que, dentro de la empresa en estudio, existe ya en la actualidad un departamento de sistemas, sin embargo, se requiere la inclusión de más personal para llevar a cabo el proyecto dado que las personas que se encuentran laborando tienen definidas ya sus funciones. A partir de lo señalado, de acuerdo con el organigrama estructural actual de la organización, únicamente se anexarían estos nuevos profesionales al departamento de sistemas (ver figura 24):

Figura 24.

Organigrama (considerando los nuevos requerimientos)



Nota. La figura muestra el organigrama con los nuevos requerimientos de la empresa. Elaborado por Autores.

Una vez definido el recurso humano necesario para el inicio en el desarrollo del proyecto, para la primera etapa del proyecto de Multi_App, la gerencia en conjunto con el departamento de Talento Humano de la empresa buscará llenar estas vacantes en función de los siguientes requerimientos:

- Líder del proyecto: será la persona que se encargará de gestionar la ejecución de las diferentes tareas que demanda la ejecución del proyecto.
- Programadores: serán las personas responsables de la creación de la aplicación Multi_App.
- Asesor comercial: será la persona responsable de visitar a cada uno de los clientes (tiendas) de acuerdo con la base de datos disponible, a fin de dar a conocer el nuevo servicio que Multisa pretende lanzar al mercado.

Para la segunda etapa del proyecto, en la cual se contempla el asesoramiento y capacitación a cada uno de los clientes que acoplaron a su negocio el servicio de Multi_App,

se trabajará de forma directa con cada uno de los vendedores que cubren las diferentes rutas, siendo indispensable brindar una capacitación para la fuerza de ventas de la empresa a fin de entregarles los conocimientos necesarios para el manejo adecuado del sistema.

6.2. Perfiles del personal

6.2.1. Cargo del Líder del proyecto

El líder del proyecto será la persona encargada de gestionar el proyecto de la creación del software para la empresa, siendo además responsable de la gestión de los recursos humanos asignados al proyecto y de la calidad técnica del producto final. Adicional a lo señalado, será también responsable de la planificación y ejecución del proyecto dentro de los plazos establecidos con el cliente final (Multisa), según los estándares de calidad definidos, y dentro de un margen de costos determinado.

Características del perfil necesario

Tabla 57.

Características (Líder de proyectos)

Descripción	Características
Perfil académico y profesional	Profesionales en el área de sistemas o afines con al menos 5 años de experiencia en cargos similares.
Habilidades y cualidades	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Comunicación efectiva • Iniciativa • Negociación • Asertividad • Trabajo en equipo • Definición y consecución de objetivos. • Planificación y control de procesos. • Dirección y coordinación de los recursos. • Toma de decisiones puntuales. • Identificación de errores y adopción de soluciones.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Respuesta ante los agentes externos por los resultados obtenidos. • Intermediación en conflictos. • Asignación de tareas. • Desarrollo de módulos de capacitación (básica, intermedia o avanzada) para los clientes. • Desarrollo del e-learning del programa de capacitación.

- Emisión de certificados de capacitación.
- Seguimiento académico
- Seguimiento comercial (reciclaje)

Nota. La tabla muestra las características del Líder de proyectos, relacionado con los nuevos requerimientos de la empresa. Elaborado por Autores.

6.2.2. Cargo del Programadores

Los programadores desarrollan aplicaciones y programas informáticos, sirviéndose de las bases de un software existente para crear una interfaz para los clientes de Multisa con fines comerciales.

Los programas y aplicaciones desarrolladas pueden ser diseñados para ser ejecutados para sistemas operativos Windows, Mac IOS o dispositivos móviles, por lo que gran parte de las empresas se enfoca en generar versiones compatibles con las distintas plataformas existentes en el mercado.

Características del perfil necesario

Tabla 58.
Características (Programadores)

Descripción	Características
Perfil académico y profesional	Profesionales en el área de sistemas o afines, al menos dos años de experiencia en el desarrollo de programas o aplicaciones. <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades comunicativas, Trabajar en equipo y evitar conflictos.
Habilidades y cualidades	<ul style="list-style-type: none"> • Ser detallista, lógico y analítico. Creativo y ocurrente. • Ser organizado y poder planificar tareas y utilizar eficientemente su tiempo. • Conocimientos amplios en el área de computación e informática. • Ser capaz de diseñar, desarrollar, probar, implementar, mantener y mejorar software.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del idioma inglés, pues la mayoría de las soluciones de softwares se encuentran en ese idioma. • Manejo de diversos lenguajes de programación. • Ser capaz de identificar fallas y errores en los sistemas. • Poder mantenerse actualizado con las tendencias más nuevas del área profesional. • Ser capaz de utilizar la mayoría de los frameworks

Nota. La tabla muestra las características de los programadores, relacionado con los nuevos requerimientos de la empresa. Elaborado por Autores.

6.2.3. Cargo del Asesor comercial

Su trabajo consistirá en dar información y seguimiento a los clientes o bien realizar labores de fidelización con clientes actuales. Sobre esta base, se puede mencionar que básicamente constituye la persona que está en contacto con los clientes para ayudarles en todo lo que necesiten. A partir de lo señalado, dentro del proyecto a desarrollarse, el asesor comercial gestionará campañas de activación de Multisa con los diferentes clientes (tiendas) ubicadas en las diferentes zonas de las provincias de Cotopaxi y Tungurahua.

Características del perfil necesario

Tabla 59.

Características (Asesor comercial)

Descripción	Características
Perfil académico y profesional	Profesional en el área de marketing, comercial o afines, con al menos un 2 de experiencia en cargos similares.
Habilidades y cualidades	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de negociación• Liderazgo y comunicación• Capacidad para relacionarse fácilmente• Trabajo en equipo• Conocer acertadamente los productos y servicios de la empresa.• Asesorar de manera real y objetiva a los clientes en dependencia de las necesidades identificadas.
Competencia	<ul style="list-style-type: none">• Establecer una comunicación asertiva con los clientes a fin de identificar sus necesidades y responder de forma oportuna a las mismas.• Orientar a los clientes a la compra del producto.• Realizar una búsqueda constante de nuevos clientes.

Nota. La tabla muestra las características del Asesor Comercial, relacionado con los nuevos requerimientos de la empresa. Elaborado por Autores.

Multi_App contará con 3 colaboradores de planta al inicio del proyecto, luego en el segundo año ingresará un programador junior y un asesor comercial, cuyo objetivo es cubrir la demanda proyectada para los cinco años. Además, cada año los sueldos tendrán un incremento del 5%. A continuación, se detalla el ingreso anual que tendrá cada empleado.

6.3. Presupuesto de Sueldos y Salarios para el proyecto Multi_App

Tabla 60.

Presupuesto de Sueldos y Salarios

PERÍODO	1	2	3	4	5
Gerente Proyecto	\$10,810.20	\$11,350.71	\$11,918.25	\$12,514.16	\$13,139.87
Programador Señor	\$9,326.60	\$9,792.93	\$10,282.58	\$10,796.71	\$11,336.54
Programador Junior		\$7,843.00	\$8,235.15	\$8,235.15	\$8,235.15
Asesor comercial	\$6,895.83	\$7,240.62	\$7,602.65	\$7,982.79	\$8,381.93
Asesor comercial 2		\$7,240.62	\$7,602.65	\$7,982.79	\$8,381.93
TOTAL	\$27,032.63	\$43,467.89	\$45,641.28	\$47,511.59	\$49,475.41

Nota. La tabla muestra los salarios y valoraciones, relacionado con los nuevos requerimientos de la empresa.
Elaborado por Autores.

CAPÍTULO VII

ESTRATEGIA COMERCIAL

7.1. Estrategia comercial para la Multi_App

La gestión comercial representa una de las funciones empresariales básicas que se materializa en el plan de marketing estratégico, cuya naturaleza de alguna manera puede sustituir en menor proporción a la planificación estratégica de una organización. Sobre esta base, constituye un elemento puente entre la planificación estratégica y los planes a corto plazo, dado que traduce los objetivos corporativos en objetivos de producto-mercado que a su vez se convertirán en objetivos de facturación a corto plazo en donde se toma como referencia las cuotas de ventas por zonas, clientes, entre otros (Sánchez et al., 2020).

A partir de lo señalado, la comercialización constituye la estrategia que hace uso de la psicología humana, representa un conjunto de normas a tener en cuenta para hacer crecer una organización. Sobre esta base, la decisión de la comercialización básicamente involucra cuatro aspectos fundamentales, en los cuales se destaca: el momento (cuándo), la localización geográfica (dónde), los mercados meta (a quién/es) y las estrategias de comercialización utilizadas (cómo) (Rizo et al., 2017).

Las decisiones estratégicas de marketing se toman como parte del proceso iterativo de creación de estrategias. Para mantener una ventaja competitiva duradera, una empresa toma estas decisiones como reacción a los aspectos cambiantes del entorno de marketing. Las decisiones de marketing estratégico son necesarias a lo largo del proceso de análisis, elección estratégica y ejecución como parte del proceso de resolución de problemas (Abdul et al., 2021).

Una vez definido de forma general lo que se conoce como estrategia comercial, el siguiente aspecto a desarrollar implica el establecimiento de acciones concretas que permitan atender de forma adecuada las necesidades del mercado al cual se está atendiendo. En función de lo mencionado, seguidamente se establece el mercado objetivo al cual se pretende atender con el desarrollo de la aplicación Multi_App, la misma que permitirá a través de un software gestionar de mejor manera el negocio (tienda) a través de una administración y manejo eficiente de inventarios.

En función de lo descrito, de acuerdo con la base de datos que actualmente maneja Multisa se identificaron un total de 1855 clientes distribuidos de la siguiente manera: en el sector rural se encuentran localizados 750 negocios (tiendas), mientras que, en la zona urbana, el número de clientes (tiendas) es de 1105. A partir de lo señalado, el proyecto en una primera etapa pretende direccionar sus acciones para atender a aquellos negocios que se encuentran ubicados en la zona urbana, dado que al ser un proyecto en donde se utiliza el recurso tecnológico las posibilidades de falla son mínimas a diferencia de sector rural en donde aún existen problemas de conectividad.

Otro dato para considerar dentro del proyecto es que, el mismo esta direccionado principalmente para aquellos negocios (tiendas) que cumplan las siguientes características:

- Tienda de 80 m²
- Mínimo de ventas 120 diarios
- Experiencia en el mercado 2 años
- Inversión en productos e infraestructura mínima de \$6.000
- Documentación legalmente habilitante (uso de suelo, permisos municipales, RUC)

En función de lo acotado en líneas anteriores, para el desarrollo de las estrategias, fue necesario en primera instancia realizar un análisis de la situación actual de Multisa en torno al proyecto que se pretende ejecutar, para lo cual se plantea la siguiente matriz FODA.

Fortalezas

- Marca propia
- Variedad en relación con el portafolio de productos
- Infraestructura
- Precios al por mayor
- Comercialización y distribución de marcas reconocidas y de fuerte presencia en el mercado
- Políticas de crédito (15 días)
- Cobertura de rutas sistematizadas
- Atención inmediata

Debilidades

- Publicidad y promoción
- Cadena de abastecimiento (falta de eficiencia de logística)
- Servicio al cliente
- Plan de marketing
- Página web
- Investigación de mercado
- Bajo posicionamiento de marca

Oportunidades

- Crecimiento del mercado de productos de alta demanda
- Posibilidad de abrir sucursales
- Tecnología
- Nichos de mercado dispuestos a pagar más por experiencia o calidad
- Nuevas formas de comercialización (ventas online)
- Big data
- Consumidor valora el tiempo y prefiere compras cercanas al hogar o delivery
- Alianzas estratégicas con proveedores de servicios
- Nuevas líneas de marcas propias
- Importación de nuevas líneas de productos
- Promover acciones de inclusión
- Contribuir con el cuidado del medio ambiente

Amenazas

- Políticas fiscales
- Reducción en ingresos familiares debido al COVID-19
- Consumidor es más susceptible al precio que la calidad
- Alta competencia
- Hard Discount “Tiendas de descuento”
- Contrabando
- Comercio informal
- Grandes cadenas de supermercados
- Resistencia al uso tecnológico

7.1.2. Estrategia de producto

Desarrollar una aplicación de fácil acceso que permite compartir la experiencia de Multisa, capacitarse y administrar eficientemente una tienda de barrio.

7.1.2.1. Descripción

De acuerdo al levantamiento de información efectuado, los resultados muestran la necesidad de incluir dentro del proceso de comercialización (Multisa – Cliente) el recurso tecnológico, a partir de lo cual surge la oportunidad para la empresa en buscar una alternativa ante esta necesidad detectada, razón por la cual busca incluir la aplicación Multi_App considerando tres aspectos fundamentales: 1) Es factible, porque su desarrollo es económico y escalable, 2) Es conveniente, porque en el sector urbano todos los tenderos poseen internet lo cual es un punto a favor para adoptar la tecnología móvil dentro de la tienda, 3) Es viable, porque en el mercado existe una gran cantidad de desarrolladores de App con costos manejables.

7.1.2.2. Servicio específico

“Multi_App”, es una aplicación contables y administrativas que se enfoca en cubrir las necesidades y expectativas de micro y pequeñas empresas para la adecuada y oportuna toma de decisiones, especialmente para el sector tiendas de barrio, esta aplicación ofrece todo lo relacionado al control de ventas, manejo de inventarios, capacitación online, corresponsal no bancario, comunidad de tenderos y algunos indicadores financieros (balance general, estado de resultados, punto de equilibrio, etc.). Multi_App es una plataforma que necesita de internet para su funcionamiento y que se encuentra en la nube utilizando cualquier navegador para abrir el aplicativo, es decir, Internet Explore, Google Chrome u otro navegador, el cual se podrá abrir en cualquier parte del mundo desde un smartphone hasta una table o computador.

7.1.2.3. Necesidad que satisface

La necesidad que satisface la aplicación Multi_App, es que permite al tendero capacitarse (administración, marketing, contabilidad, ventas y compras) mientras atiende su negocio, además, podrá conocer de una manera más exacta la rentabilidad que su negocio, generando mejores decisiones a la hora de ahorrar o reinvertir.

7.1.2.4. Slogan

“Es una app de fácil acceso creada por emprendedores para emprendedores”

7.1.2.5. Logo

Figura 25.

Producto final Multi_App



Nota. La figura muestra el producto final de la Multi_App, relacionado con los nuevos requerimientos de la empresa. Elaborado por Autores.

Características y atributos

- Ayuda al tendero a ser más productiva y competitiva
- Manejo de inventarios
- Mejor manejo de flujo de caja
- Sentido de pertenencia
- Vincular a la familia con el negocio
- Desarrollar habilidades empresariales
- Comunidad para tratar temas en común y ofrecer productos y servicios específicos
- Gestionar el negocio con un software comercial ideal para tiendas de barrio.
- Aumentar la productividad y mejorar el rendimiento con los cursos virtuales.
- Reciclar y ganar puntos para remodelar la tienda, así contribuimos a construir un mundo más limpio y sustentable.
- A través del corresponsal no bancario, puedes efectuar pagos y transacciones financieras.
- Compartir los objetivos e intereses en común dentro de una comunidad de tenderos.
- Análisis de datos para tomar las mejores decisiones.

7.1.3. Estrategia de plaza

Entregar en cada punto (tienda), el equipo (hardware y software) instalado y funcional para su uso. Una vez que se ha llegado a un acuerdo con aquellos clientes que cumplen con los perfiles requeridos y deseen optar por el servicio, Multisa a través del departamento de marketing coordinará el día y la hora en la cual un responsable de la empresa acudirá a la tienda a la instalación y capacitación respectiva sobre el uso adecuado del equipo a fin de brindar a los diferentes clientes los conocimientos básicos que demanda el uso de ese tipo de equipos.

Figura 26.

Estrategia de plaza



Nota. La tabla muestra la estrategia de plaza, relacionado con los nuevos requerimientos de la empresa. Elaborado por Autores.

Para determinar la previsión de venta del Multi_App nos basamos en datos históricos de Multisa. Al año, se instalan 3.4 tiendas nuevas cada mes (ver tabla 61). Generalmente, el promedio de inversión para una tienda nueva es de US\$3,500.00 y tiene una venta diaria de US\$120,00.

Tabla 61.

Estadísticas de aperturas tiendas por mes

AÑO 2020	
Vendedor Mostrador	Tonato Bautista Martha Cecilia
Mes	# Tiendas Aperturadas
Enero	4
Febrero	9
Marzo	2
Abril	5
Mayo	2
Junio	1
Julio	2
Agosto	2
Total general	27
Promedio Mensual	3.4

Nota. La tabla muestra las estadísticas de aperturas de tiendas por mes, relacionado con los nuevos requerimientos de la empresa. Elaborado por Autores.

Para calcular de la previsión de ventas se consideró el histórico de tiendas nuevas que registra Multisa con el vendedor de mostrador, se tiene un promedio de 3.4 tiendas nuevas cada mes, por lo tanto, la previsión de ventas se calculará con 3 tiendas mensuales. Para la previsión de ventas de equipos POS, se considera la venta de un equipo por tienda, se pronostica vender 36 equipos al año, al quinto año se pronostica vender 180 equipos.

Tabla 62.

Previsión de Ventas de equipos POS

Año	1	2	3	4	5
	# Tiendas				
Enero	3	3	3	3	3
Febrero	3	3	3	3	3
Marzo	3	3	3	3	3
Abril	3	3	3	3	3
Mayo	3	3	3	3	3
Junio	3	3	3	3	3
Julio	3	3	3	3	3
Agosto	3	3	3	3	3
Septiembre	3	3	3	3	3
Octubre	3	3	3	3	3
Noviembre	3	3	3	3	3
Diciembre	3	3	3	3	3
TOTAL	36	36	36	36	36

Nota. La tabla muestra la previsión de ventas de equipos POS, relacionado con los nuevos requerimientos de la empresa. Elaborado por Autores.

Para la previsión de ventas de mercadería consideramos atender y facturar una vez por mes, por lo tanto, se genera una secuencia con múltiplos de 3, dando un resultado de 234 facturas de mercadería al primer año. Al segundo año continua la secuencia, llegando a atender 666 facturas de mercadería, y así sucesivamente hasta el quinto año, en donde llegamos a generar 1962 facturas de mercadería.

En cuanto, a la previsión de ventas de la suscripción, es el mismo mecanismo de sucesión que se habló anteriormente porque la suscripción es mensual.

Tabla 63.

Previsión de Ventas de mercadería y suscripción

Año	1	2	3	4	5
	# Facturas				
Enero	3	39	75	111	147
Febrero	6	42	78	114	150
Marzo	9	45	81	117	153
Abril	12	48	84	120	156
Mayo	15	51	87	123	159
Junio	18	54	90	126	162
Julio	21	57	93	129	165
Agosto	24	60	96	132	168
Septiembre	27	63	99	135	171
Octubre	30	66	102	138	174
Noviembre	33	69	105	141	177
Diciembre	36	72	108	144	180
TOTAL	234	666	1098	1530	1962

Nota. La tabla muestra la previsión de ventas de mercadería y suscripción, relacionado con los nuevos requerimientos de la empresa. Elaborado por Autores.

7.1.4. Estrategia de precio

Establecer un precio adecuado para el producto en función de la realidad del mercado que permita tener una gran aceptación. Multi_App está direccionado para las tiendas de barrio (clientes), pequeños y medianos productores que deseen promocionar y estimar la demanda con base en la opinión de los usuarios de las tiendas de barrio. A continuación, se detalla la lista de los servicios:

Tabla 64.

Estimación de precios para el producto

DETALLE	COSTO	PVP	MARGEN
Venta de mercadería	\$ 501.12	\$ 576.00	\$ 74.88
Suscripción mensual	\$ 20.83	\$ 30.00	\$ 9.17
Venta equipo POS	\$ 1,000.00	\$ 1,399.00	\$ 399.00
Venta de publicidad	\$ 40.00	\$ 150.00	\$ 110.00
Estudio de Mercado	\$ 250.00	\$ 1,200.00	\$ 950.00

Nota. La tabla muestra la estimación de precios para el producto, relacionado con los nuevos requerimientos de la empresa. Elaborado por Autores.

7.1.5. Estrategia de promoción

La principal estrategia de promoción lo realizaremos por el marketing digital, un buen manejo de las promociones a través de las actividades online genera un alto impacto en el mercado objetivo. Multisa utiliza sus redes sociales para poder promocionarse e interactuar con el cliente. Para poder realizar una buena promoción es necesario utilizar herramientas de comunicaciones como las siguientes:

- Relaciones públicas. - Blogs de la empresa, redes sociales, campañas virales, etc.
- Publicidad. – por ejemplo, pago por clic en Facebook
- Promoción de ventas. – por ejemplo, ganar punto de reciclaje como incentivos que ayuden al cliente a mejorar el negocio.
- Correo directo. - Correo electrónico con envíos masivos
- WhatsApp. - para comunicar las promociones y descuentos
- Ruedas de negocios. – Por ejemplo, participar en ferias de emprendimiento y ferias de exposición que realizan en las principales ciudades de la región centro del país.

7.2. Políticas del servicio

Multi_App, con la finalidad de mantener una relación en el tiempo con cada uno de sus clientes (tiendas), busca implementar las siguientes políticas:

Garantía del servicio: es un contrato de servicio sobre los equipos (hardware y software) igual o mayor a 1 año de longitud que brinda protección contra el costo de reparación, reemplazo o mantenimiento.

Calidad en el servicio: con la finalidad de brindar el mejor servicio posible, Multisa como dueña y propietaria de la aplicación Multi_App realizará un seguimiento permanente con los diferentes vendedores con el objetivo de validar la calidad del servicio.

CAPÍTULO VIII

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

8.1. Modelos interactivos de los procesos de innovación

Estos modelos comienzan a tener cada vez más fuerza a partir de los años 70, y parten de la base de que no toda innovación tiene su origen en las actividades de I y D. Destacan el rol de la empresa en la concepción de los Modelos sobre la concepción del proceso de innovación, dan importancia a las retroalimentaciones entre las diferentes fases del esquema de innovación y a las diferentes interacciones que relacionan las diversas fuentes de conocimiento a lo largo de las etapas del proceso innovativo. De acuerdo con este modelo las empresas recurrirían a las actividades de I y D cuando ya no les fuera suficiente el conocimiento que tuvieran disponible. Por lo tanto, las actividades de I y D ya no serían el origen indiscutible de toda innovación (Formichella, 2005).

Cabe mencionar que, dentro de la línea de ideas de los modelos interactivos surge la idea de sistema de innovación (SI). De aquí surge que las capacidades de aprendizaje e innovación dependen de la estructura social, institucional, productiva y política, y que estas determinarán las condiciones de crecimiento. Dentro de un SI existen externalidades positivas, las actividades de I y D son más eficientes cuando las empresas interactúan entre ellas, además se producen efectos de transmisión de la información y las novedades, y de acceso a recursos calificados (Fernández, 2002).

La dinámica competitiva de las organizaciones más innovadoras se centra en la búsqueda de modelos empresariales que faciliten la diferenciación frente al resto de agentes participantes en el mercado. Para ello existe el modelo de “La cometa de la Innovación”, siendo un instrumento para el análisis y la búsqueda de nuevos caminos que ayuden a las empresas a cuestionarse sus modelos de negocio y evaluar la capacidad innovadora.

8.2. Modelo “La Cometa de la Innovación”

B+I Strategy considera la innovación como la transformación de conocimiento en valor añadido; este valor añadido debe generarse de una manera constante y consistente en el tiempo, y debe repartirse entre accionistas, trabajadores, medio ambiente y sociedad. El valor añadido se produce mediante la creación de algo nuevo que es transformado o incorporado en los productos, servicios, procesos, sistemas, estructuras, marcas y patentes,

en algo por lo que el cliente y/o el consumidor está dispuesto a pagar. En este sentido, veremos la innovación como la suma de invención y comercialización (B+I Strategy, 2007).

Por lo tanto, B+I Strategy ha desarrollado el Modelo “La Cometa de la Innovación”, para ayudar a las empresas a definir e implantar estrategias innovadoras. El Modelo tiene dos elementos principales, muy relacionados y complementarios:

Tabla 65.

Elementos del Modelo “La Cometa de la Innovación”

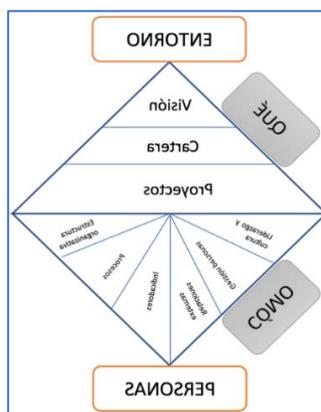
Qué	Cómo
<p>En qué negocios innovadores trabaja o quiere trabajar la empresa. Qué valor diferencial ofrece.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir la visión global de la empresa a nivel estratégico. • Gestionar la cartera de negocios, oportunidades y proyectos a nivel global • Gestionar los proyectos de innovación individuales 	<p>Cómo desarrollar una capacidad de innovación constante en la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo y la cultura de la empresa • La gestión de las personas • Las relaciones externas • La estructura • Los procesos de gestión • Las métricas o indicadores de gestión

Nota. La tabla muestra los elementos del Modelo “La Cometa de la Innovación”, relacionado con los nuevos requerimientos de la empresa. Elaborado por Autores.

Además, en el Modelo está el ENTORNO como los competidores, clientes, proveedores, gobiernos e institutos de investigación. Se considera el entorno porque a veces cambian las estrategias y actividades de innovación de la empresa. Por último, se destaca en el modelo a las PERSONAS, como protagonistas clave de la innovación en las empresas.

Figura 27.

Modelo de la Cometa de la Innovación



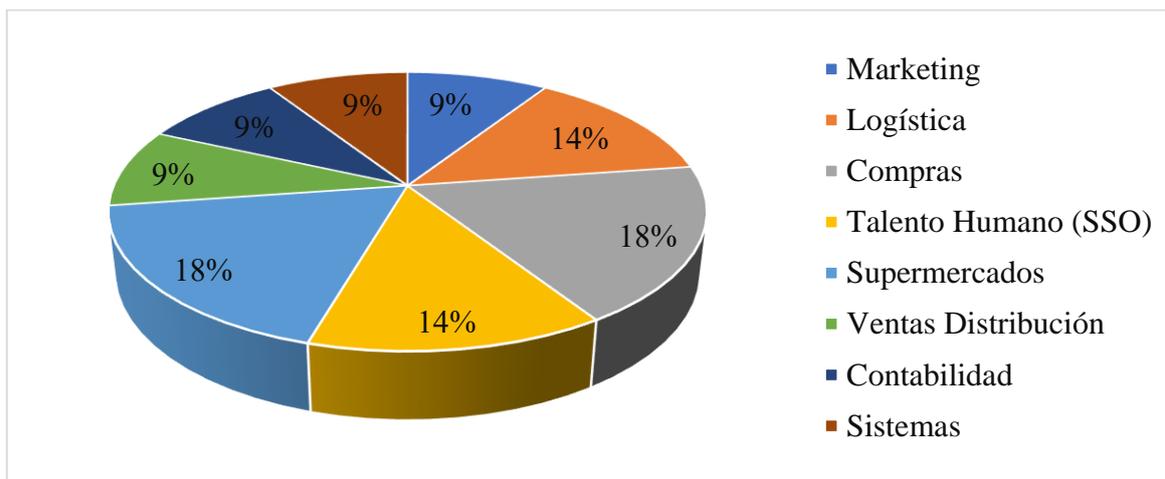
Nota. La figura muestra el Modelo “La Cometa de la Innovación”, relacionado con los nuevos requerimientos de la empresa. Elaborado por Autores.

8.2.1. Aplicación del modelo “La Cometa de la Innovación”

Para desarrollar el modelo de “La Cometa de la Innovación” en Multisa se aplicó un cuestionario sobre innovación estratégica a cada área funcional de la empresa, con el objetivo de estudiar qué es lo que piensan acerca de la innovación aplicada en la empresa.

Figura 28.

Áreas de trabajo



Nota. La tabla muestra los elementos de las áreas de trabajo relacionado con los nuevos requerimientos de la empresa. Elaborado por Autores.

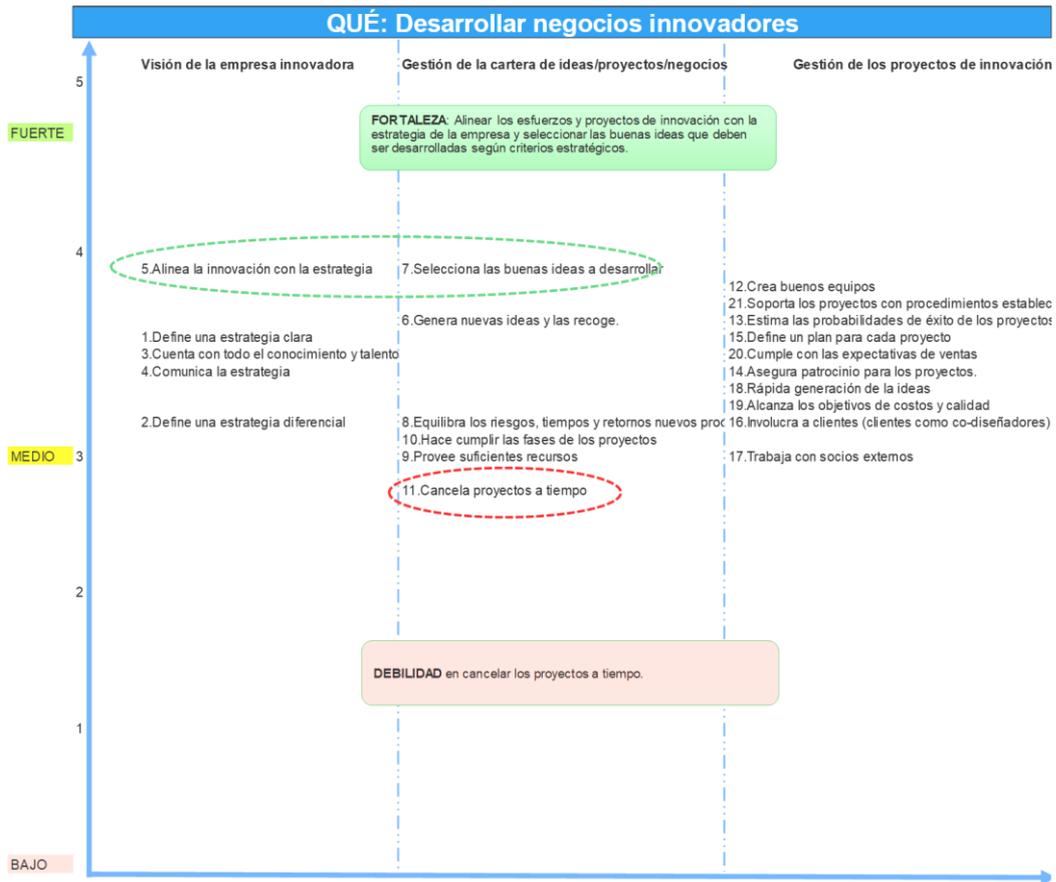
Siguiendo el modelo teórico desarrollado por B+I, el cual establece que, para desarrollar correctamente el proceso de innovación es importante centrarse tanto en el “qué” como en el “cómo” y, dentro de éstas dos aristas se obtuvieron 22 respuestas de las áreas funcionales de Multisa (contabilidad, ventas, compras, marketing, talento humano, logística y sistemas). El análisis de la encuesta permitió conocer el nivel de innovación de Multisa, cuáles son sus principales fortalezas y debilidades a la hora de innovar y cuáles son las principales barreras a las que se enfrentan para innovar.

De esta manera, se evaluaron aspectos dentro del “qué” en los tres niveles: visión, cartera y proyectos; y dentro del “cómo” en las seis áreas: cultura y liderazgo, gestión de procesos de apoyo, relaciones externas de apoyo, gestión de personas, estructura organizativa, e indicadores. Una mirada general a las respuestas obtenidas puede verse en las siguientes figuras.

Para que las empresas pudieran “autoevaluarse” se utilizó una escala de 1 a 5 siendo 1 “muy débil” y 5 “muy fuerte”.

Figura 29.

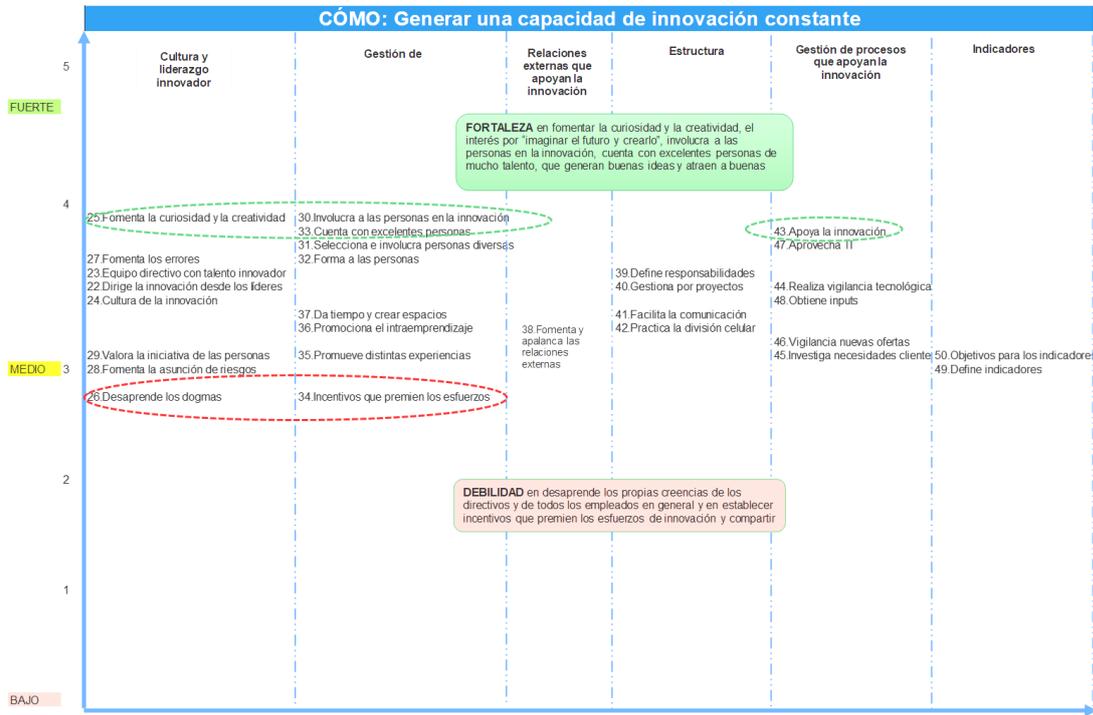
Qué: Desarrollo negocios innovadores



Nota. La tabla muestra el Qué: desarrollo de negocios innovadores, relacionado con los nuevos requerimientos de la empresa. Elaborado por Autores.

Figura 30.

Cómo: Generar una capacidad de innovación constante



Nota. La tabla muestra el Cómo: Generar una capacidad de innovación constante, relacionado con los nuevos requerimientos de la empresa. Elaborado por Autores.

Como puede observarse, existe una gran concentración de respuestas entre los niveles medio y fuerte. Solamente algunas respuestas puntuales en algunas áreas alcanzaron niveles por debajo del “medio”.

8.2.1.1. QUÉ: Visión de la empresa innovadora

En lo que respecta a la visión, no se encuentran grandes dificultades en la definición de la estrategia. En este sentido, una de las áreas de mejor calificación es “Alinea los esfuerzos y proyectos de innovación con la estrategia de la empresa”. El 77% de los encuestados se autocalificó como fuerte en esta capacidad. Sin embargo, existe un área en que la empresa se encuentra más débil es “Define una estrategia diferencial frente a competidores, ambiciosa, flexible y motivadora”. Es especialmente relevante el bajo puntaje obtenido en esta última capacidad, puesto que es imprescindible para el desarrollo competitivo de la empresa, que la misma esté coordinada internamente y orientada hacia un objetivo común.

Tabla 66.

Visión de la empresa innovadora

PREGUNTAS	MEDIA	%
1. Define una estrategia clara, con objetivos de productos/servicios/mercados, competencias clave, inversiones.	3.50	70%
2. Define una estrategia diferencial frente a competidores, ambiciosa, flexible y motivadora.	3.27	65%
3. Cuenta con todo el conocimiento y talento de la organización para definir la estrategia.	3.50	70%
4. Comunica la estrategia, de manera que todo el mundo sabe lo que implica en su trabajo.	3.45	69%
5. Alinea los esfuerzos y proyectos de innovación con la estrategia de la empresa.	3.86	77%

Nota. La tabla muestra la visión de la innovación de la empresa. Elaborado por Autores

QUÉ: Gestión de la cartera de proyectos

Existe una aceptable capacidad en la empresa con el 77% de “seleccionar las buenas ideas que deben ser desarrolladas según criterios estratégicos”, al mismo tiempo, de “generar nuevas ideas”. Sin embargo, parece existir debilidad en lo que son aspectos de gestión operativa, especialmente en lo que se refiere a la “capacidad de cancelar proyectos” a tiempo. Por lo tanto, si bien parece existir una buena capacidad para la selección de proyectos, lo que implicaría una gran fortaleza para el proceso de innovación, el mismo se ve comprometido por la aparente incapacidad de tomar las decisiones a tiempo.

Tabla 67.

Gestión de la cartera de proyectos

PREGUNTAS	MEDIA	%
6. Genera nuevas ideas y las recoge.	3.68	74%
7. Selecciona las buenas ideas que deben ser desarrolladas según criterios estratégicos.	3.86	77%
8. Equilibra los riesgos, tiempos y retornos entre todo el portafolio de nuevos proyectos.	3.23	65%
9. Provee suficientes recursos (personas y dinero) para los proyectos de innovación.	3.00	60%
10. Hace cumplir las fases de los proyectos y realizar un seguimiento de los objetivos y de posibles desviaciones.	3.09	62%
11. Cancela proyectos a tiempo	2.86	57%

Nota. La tabla muestra la gestión de la cartera de proyectos de la empresa. Elaborado por Autores

8.2.1.2. QUÉ: Gestión de los proyectos de innovación

Al evaluar las capacidades en relación con la gestión de los proyectos de innovación; el 75% de los encuestados consideran que Multisa es fuerte a la hora de “crear buenos equipos para cada proyecto, con equipos multifuncionales que aseguren la involucración temprana de las distintas funciones”.El área más débil es “trabajar con socios externos (centros tecnológicos, otras empresas, etc.) en los proyectos de innovación”.

Tabla 68.

Gestión de los proyectos de innovación

PREGUNTAS	MEDIA	%
12. Crea buenos equipos para cada proyecto, con equipos multifuncionales que aseguren la involucración temprana de las distintas funciones (fabricación, marketing...).	3.73	75%
13. Estima las probabilidades de éxito de los proyectos.	3.55	71%
14. Asegura patrocinio del nivel ejecutivo para los proyectos.	3.45	69%
15. Define un plan para cada proyecto, con objetivos, fases, hitos y responsabilidades claras.	3.55	71%
16. Involucra a clientes en las fases tempranas de los proyectos (clientes como co-diseñadores).	3.18	64%
17. Trabaja con socios externos (centros tecnológicos, otras empresas, etc.) en los proyectos de innovación	3.05	61%
18. Avanza rápido en la generación de la idea a cambios iniciales (procesos o ventas)	3.36	67%
19. Alcanza los objetivos de costos y calidad en los proyectos	3.32	66%
20. Cumple con las expectativas de comercialización previstas.	3.50	70%
21. Soporta los proyectos con procedimientos establecidos y sistemas de información adecuados.	3.68	74%

Nota. La tabla muestra la gestión de los proyectos de innovación de la empresa. Elaborado por Autores

8.2.1.3. CÓMO: Cultura y liderazgo

Dentro del área de la cultura y el liderazgo innovador, apreciamos que el 79% considera fuerte en “fomentar la curiosidad y la creatividad, el interés por imaginar el futuro y crearlo, por identificar contradicciones y desarrollar nuevas visiones”.

Por el contrario, la capacidad en la que se encontró debilidad es en “desaprender las propias creencias de los directivos y de todos los empleados en general” (2.86), lo que podría estar relacionado con las acciones que una vez produjeron excelentes resultados pueden caer en trampa de la rutina, afectando al proceso de la innovación.

Tabla 69.

Cultura y liderazgo

PREGUNTAS	MEDIA	%
22. Dirige la innovación desde los líderes, que dedican tiempo y actúan como evangelizadores de la innovación.	3.55	71%
23. Equipo directivo con talento innovador	3.59	72%
24. Cultura de empresa que promueve la innovación, que despierta en los empleados la necesidad de innovar (“hambre”, sentido de urgencia) y que incluye entusiasmo, ilusión, ambición, etc.	3.55	71%
25. Fomenta la curiosidad y la creatividad, el interés por “imaginar el futuro y crearlo”, por identificar contradicciones y desarrollar nuevas visiones	3.95	79%
26. Desaprende las propias creencias de los directivos y de todos los empleados en general	2.86	57%
27. Fomenta los errores, aceptar equivocarse si se aprende	3.59	72%
28. Fomenta la asunción de riesgos, e insistir en el “riesgo de no innovar”	3.14	63%
29. Valora la iniciativa de las personas, no matar sus ideas, valorar el tiempo dedicado y explicar por qué no.	3.32	66%

Nota. La tabla muestra la cultura y liderazgo de la empresa. Elaborado por Autores

8.2.1.4. CÓMO: Gestión de Personas

La calificación de Multisa en lo que respecta a su capacidad de gestionar a las personas, se percibe en este campo como fuerte. Lo que particularmente llama la atención es la amplia predisposición del recurso humano que trabaja en las empresas, puesto que, existe un 76% que consideran fuerte en “involucrar a las personas en la innovación”, seguido de un 75% que considera que la empresa “cuenta con excelentes personas, mucho talento, que generan buenas ideas y atraen a buenas personas”

Sin embargo, en lo que refiere a la gerencia de personas, es débil la capacidad de la empresa con un 57% en generar “incentivos que premien los esfuerzos de innovación y compartir los resultados”.

Tabla 70.

Gestión de personas

PREGUNTAS	MEDIA	%
30. Involucra a las personas en la innovación.	3.82	76%
31. Selecciona e involucra personas diversas (de distintos sectores, distintas procedencias, distintas edades...).	3.73	75%
32. Forma a las personas para que puedan contribuir al máximo a la innovación.	3.68	74%
33. Cuenta con excelentes personas, mucho talento, que generan buenas ideas y atraen a buenas personas.	3.77	75%
34. Establece incentivos que premien los esfuerzos de innovación y compartir los resultados.	2.86	57%
35. Promueve distintas experiencias, rotación, nuevas responsabilidades, “sacar a la gente de su zona de confort”.	3.23	65%
36. Promociona el intraemprendimiento para desarrollar ideas (el liderazgo de nuevos proyectos empresariales por personas de dentro de la empresa).	3.45	69%
37. Da tiempo y crea espacios para que las personas piensen en el futuro.	3.45	69%

Nota. La tabla muestra la gestión de personas de la empresa. Elaborado por Autores

8.2.1.5. CÓMO: Relaciones externas de apoyo

Con un 68% se considera fuerte en este aspecto en “fomentar relaciones dentro de la cadena de valor con clientes y proveedores”, sin embargo, vale mencionar que, la fortaleza del relacionamiento con clientes y proveedores apoya en cierta medida lo encontrado en el área de gestión de procesos de apoyo.

Tabla 71.

Relaciones externas de apoyo

PREGUNTAS	MEDIA	%
38. Fomenta y apalanca las relaciones externas (con clientes, proveedores, otras empresas relacionadas, competidores, laboratorios, universidades, etc.) para apoyar la innovación en la empresa.	3.41	68%

Nota. La tabla muestra las relaciones externas de apoyo de la empresa. Elaborado por Autores

8.2.1.6. CÓMO: Estructura Organizativa

Al analizar cómo favorece la estructura organizativa de la empresa a la innovación, las áreas mejor valoradas son: definir responsabilidades para la gestión de la innovación con un 72% y gestionar la organización por proyectos y/o grupos de innovación con un 70%. En cambio, los encuestados consideran débil a la hora de “crear nuevas unidades de negocio para las innovaciones que tienen éxito, dándoles suficientes autonomías para su desarrollo”.

Tabla 72.

Estructura organizativa

PREGUNTAS	MEDIA	%
39. Define responsabilidades para la gestión de la innovación.	3.59	72%
40. Gestiona la organización por proyectos – grupos de innovación	3.50	70%
41. Facilita la comunicación fluida entre las áreas, networks internos y externos.	3.36	67%
42. Practica la división celular (creación de nuevas unidades de negocio o nuevas empresas para las innovaciones que tienen éxito, dando la suficiente autonomía para su desarrollo).	3.36	67%

Nota. La tabla muestra la estructura organizativa de la empresa. Elaborado por Autores

8.2.1.7. CÓMO: Gestión de procesos de apoyo

Las capacidades en la gestión de los procesos de apoyo encuentran la mayor fortaleza en “apoyar la innovación por parte de los procesos ordinarios de gestión de la empresa” con un 75%, al mismo tiempo, marcan que no son fuertes en “investigar las necesidades y prioridades de los clientes, gestionar el conocimiento de los clientes” y “vigilancia sistemática del mercado: nuevas ofertas, mercados emergentes, cambios en la población, etc.”, en este sentido, se evidencia que Multisa a veces está atenta a las necesidades de los clientes, pero al mismo tiempo no tienen fortaleza en la búsqueda de nuevos proveedores o mercados.

Tabla 73.

Gestión de procesos de apoyo

PREGUNTAS	MEDIA	%
43. Apoya la innovación por parte de los procesos ordinarios de gestión de la empresa (selección, aprovisionamientos, marketing, etc.).	3.77	75%
44. Realiza vigilancia tecnológica (de nuevos conocimientos, aplicaciones, patentes...).	3.50	70%
45. Investiga las necesidades y prioridades de los clientes, gestionar el conocimiento de los clientes.	3.27	65%
46. Vigilancia sistemática del mercado: nuevas ofertas, mercados emergentes, cambios en la población, etc.	3.27	65%
47. Aprovecha el potencial de las tecnologías de la información para la innovación.	3.73	75%
48. Obtiene inputs de diversas divisiones y geografías	3.41	68%

Nota. La tabla muestra la gestión de los procesos de apoyo de la empresa. Elaborado por Autores

8.2.1.8. CÓMO: Indicadores

Dentro de las capacidades referidas a los indicadores, en lo que respecta a su proceso de innovación y según manifestaron quienes completaron el cuestionario, su capacidad tanto de disponer de buenos indicadores como de establecer objetivos para poder sacar provecho de estos es regular.

A este respecto, un 60% de los encuestados calificó como medio fuerte su capacidad para disponer de buenos indicadores, y un 62% de los encuestados indicó que medio fuerte en utilizar los indicadores eficientemente. Esto es un tema que se debería cuidar y mejorar, debido a la importancia que tiene la medición del avance en cualquier proceso, especialmente procesos tan inciertos y riesgosos como el proceso de innovación.

Tabla 74.

Indicadores

PREGUNTAS	MEDIA	%
49. Dispone de unos buenos indicadores sobre innovación, útiles para la toma de decisiones	3.00	60%
50. Establece objetivos para los indicadores de innovación y comunicar tanto las metas como los logros obtenidos	3.09	62%

Nota. La tabla muestra los indicadores de la empresa. Elaborado por Autores

Una de las principales conclusiones del modelo de “La cometa de la Innovación” es la importancia de las personas en la innovación, es decir, la empresa debe darle responsabilidad, recursos y retos motivadores, para que generen equipos enfocados en el proceso de gestión para que puedan aportar sus ideas y capacidades a la innovación. Además, para que una empresa crezca es necesarios que los directores de Multisa estén totalmente convencidos de la necesidad de innovar continuamente y que dediquen buena parte de su tiempo a la innovación; cuyo resultado es generar una visión estratégica de la innovación exitosa.

Finalmente, podemos observar en la tabla 75 un resumen de todas las áreas del modelo de “La cometa de la innovación”, en donde, considerando la escala de 1 a 5 siendo 1 “muy débil” y 5 “muy fuerte”. Podemos determinar que Multisa tiene un nivel de innovación fuerte del 3.40 o dicho de otra manera su capacidad de innovación según el criterio de los colaboradores de la empresa está en un 68%.

Tabla 75.

Áreas del modelo de “La cometa de la innovación” aplicado a Multisa

	Áreas de la Cometa de la Innovación	Media General	%
	Visión de la empresa innovadora	3.52	70%
QUÉ	Gestión de la cartera de ideas / proyectos / negocios	3.29	66%
	Gestión de los proyectos de innovación	3.44	69%
	Cultura y liderazgo innovador	3.44	69%
	Gestión de personas	3.50	70%
CÓMO	Relaciones externas que apoyan la innovación	3.41	68%
	Estructura organizativa	3.45	69%
	Procesos que apoyan la innovación	3.49	70%
	Indicadores	3.05	61%
	PROMEDIO	3.40	68%

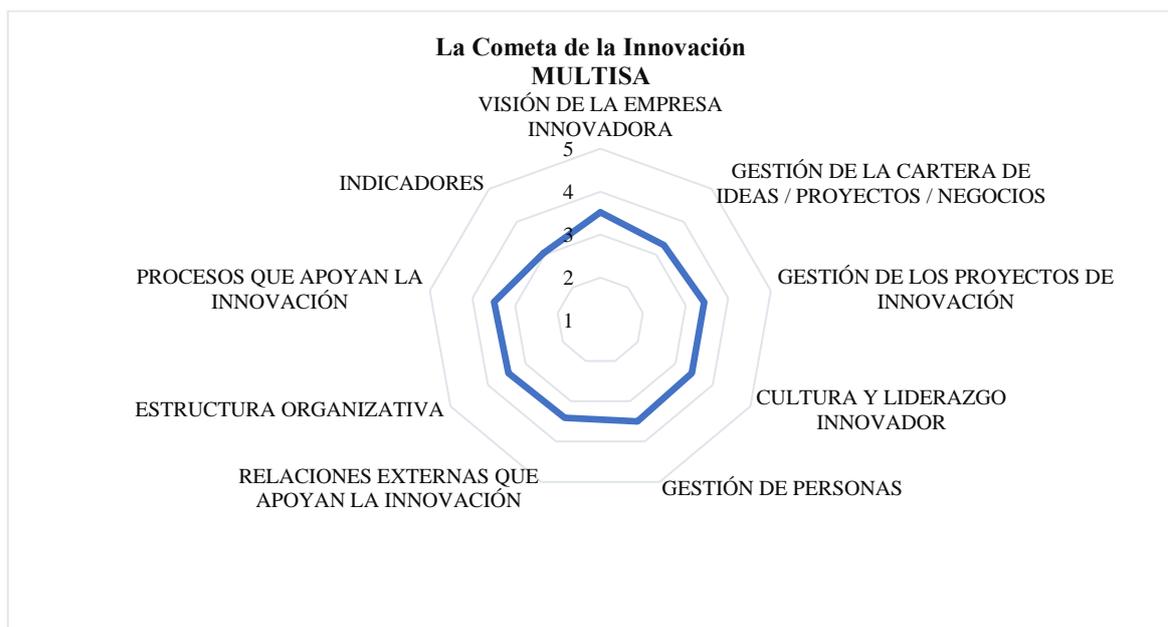
Nota. La tabla muestra el área del modelo de “La cometa de la innovación” aplicado a Multisa. Elaborado por Autores

De acuerdo con el diagrama de la cometa de la innovación (Ver figura 31) se recogen algunas recomendaciones básicas para el proyecto de la Multi_App, las cuales podrían ayudar al desarrollo del proyecto planteado en esta tesis, se detalla lo siguiente:

- Plantear objetivos motivadores, de forma que cada empleado sienta que está contribuyendo a algo que marcará una diferencia genuina y positiva en las vidas de los clientes y los compañeros.
- Creer en las personas porque son las verdaderas protagonistas de la innovación, quienes generan nuevas ideas y de quienes depende que las buenas ideas sean un éxito o no.
- Atraer personas excelentes, y desarrollar buenos equipos.
- Motivar a las personas con el nuevo proyecto Multi_App
- Dar tiempo y recursos para pensar y llevar adelante el proyecto Multi_App
- Involucrar al mayor número de tiendas de barrio (clientes) en la innovación, y busque la diversidad de opiniones, edades, orígenes, experiencias, etc.
- Hacer participar a los clientes y ser rápido en llevar al mercado las nuevas ideas.
- Ser rápido en eliminar aquellas ideas que no funcionan.
- Disfrutar y compartir el entusiasmo por crear cosas nuevas de mayor valor para los clientes, empleados y para la sociedad en general.

Figura 31.

La cometa de la innovación MULTISA



Nota. La figura muestra la cometa de innovación de Multisa. Elaborado por Autores

CAPÍTULO IX

ANÁLISIS FINANCIERO

9.1. Flujo de caja general del proyecto.

Para el proyecto Multi_App hemos realizado un flujo de caja a 5 años, para determinar su viabilidad, incluyendo el Total de Inversiones, el Total del Flujo de Operaciones y el Valor de Rescate.

9.2. Opciones de financiamiento.

Para financiar el desarrollo de la propuesta de valor “Multisa comparte sus conocimientos y habilidades a través de una App de fácil acceso que permita la sostenibilidad de las tiendas de barrio”.

Para el desarrollo se requiere un capital de trabajo de US \$12,008.52. El proyecto comienza con la contratación de un líder del proyecto, siendo este el responsable de la planificación, ejecución y seguimiento del proyecto Multi_App desde el inicio hasta el fin. Además, se necesita la contratación de un Ingeniero en sistemas, el cual se encargaría del desarrollo y mantenimiento de la idea (Multi_App).

Al ser un intra-emprendimiento para Multisa no se invertirá en servicios básicos, internet, y arriendo. El monto total requerido como capital de trabajo se invertirá gradualmente en el desarrollo de Multi_App, a continuación, se detalla lo siguiente:

Tabla 76.

Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 11,013.40
Sueldos Administrativos	\$ 10,068.40
Suministros de Oficina	\$ 945.00
GASTOS OPERATIVOS	\$ 995.12
Servicio Telefónico	\$ 288.00
Servicio de Hosting	\$ 60.00
Depreciación	\$ 425.45
Amortización	\$ 221.67
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO REQUERIDO	\$ 12,008.52

Nota. La tabla muestra el capital de trabajo esperado de Multisa. Elaborado por Autores

Tabla 77.

Activos

Activos	Valor	% Dep.	Valor Anual	Tipo
Licencia de software	\$3,500.00	20%	\$700.00	I
Vehículo	\$17,000.00	20%	\$3,400.00	A
Equipo de Computo	\$4,655.00	33.33%	\$1,551.51	A
Muebles y Enseres	\$1,539.00	10%	\$153.90	A
Cambio de Constitución	\$1,500.00	20%	\$300.00	I
Registro de Marca IEPI	\$1,800.00	20%	\$360.00	I
Desarrollo de software	\$6,500.00	20%	\$1,300.00	I
TOTAL	\$36,494.00		\$7,765.41	

Nota. La tabla muestra los activos esperados de Multisa. Elaborado por Autores

Considerando el total de activos fijos, el capital de trabajo, y el saldo mínimo en bancos, se requiere de US\$59,502.52 para iniciar el proyecto, los cuales el 30% será financiado por Multisa y el 70% con préstamo bancario.

Tabla 78.

Presupuesto de inversión para el desarrollo de Multi_App

INVERSIÓN	VALOR
Total Activos Fijos	\$ 36,494.00
Total Capital de Trabajo	\$ 12,008.52
Valor mínimo en Bancos	\$ 11,000.00
Valor Total a Financiar	\$ 59,502.52
Valor Financiamiento Propio (30%)	\$ 17,850.76
Valor Restante por Financiar (70%)	\$ 41,651.76
TOTAL	\$ 59,502.52

Nota. La tabla muestra el presupuesto de inversión para el desarrollo de Multi_App. Elaborado por Autores

Se realizará un crédito productivo para empresas con el Banco del Pichincha el cual tiene una tasa de 8.89% a 5 años plazo.

Tabla 79.

Tabla Amortización del préstamo

TABLA DE AMORTIZACIÓN		
MONTO		41,651.76
TASA		8.89%
PLAZO		5 AÑOS
GRACIA		0 años
FECHA DE INICIO		1/1/23
FRECUENCIA	30	Días
NÚMERO DE PERIODOS	60	Para amortizar capital

No.	VENCIMIENTO	SALDO	INTERES	CAPITAL	DIVIDENDO
	Año 0	\$ 41,651.76			
	Año 1		\$ 3,363.41	\$ 8,330.35	\$11,694
	Año 2		\$ 2,622.85	\$ 8,330.35	\$10,953
	Año 3		\$ 1,882.28	\$ 8,330.35	\$10,213
	Año 4		\$ 1,141.71	\$ 8,330.35	\$9,472
	Año 5		\$ 401.14	\$ 8,330.35	\$8,731
	TOTAL		\$ 9,411.39	\$ 41,651.76	\$ 51,063.15

Nota. La tabla muestra las amortizaciones esperadas. Elaborado por Autores

9.3. Estructura del flujo de caja.

9.3.1. Activos fijos.

El presupuesto de costos para el proyecto Multi_App se clasifica en costos fijos como los gastos administrativos, gastos operativos, gastos de ventas y gastos de publicidad.

Figura 32.

Presupuesto sueldos y salarios



Nota. La figura muestra el presupuestos sueldos y salarios esperadas. Elaborado por Autores

El primer año del proyecto, el gasto en sueldo y salarios es de \$27,032.63 porque se consideran a tres profesionales (Ing. Proyectos, Ing. Sistemas e Ing. Comercial), luego el siguiente año debido a la demanda proyectada será necesario la incorporación de un programador y un asesor comercial, por lo tanto, el gasto anual de sueldos y salarios asciende a \$43,467.89. Para los siguientes períodos se estima un incremento del 5% por cada año transcurrido. Finalmente, el control contable y financiero estará a cargo del departamento financiero de Multisa y el plan de marketing estará a cargo del departamento de marketing de Multisa. En este proyecto se considera entregar una bonificación a cada uno de los departamentos mencionados.

Tabla 80.
Costos fijos

COSTOS FIJOS					
DETALLE	1	2	3	4	5
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$32,071.83	\$49,062.07	\$52,039.09	\$55,079.50	\$58,756.88
Sueldos Administrativos	\$27,032.63	\$43,467.89	\$45,641.28	\$47,511.59	\$49,475.41
Servicios Profesional Contables (Multisa)	\$1,200.00	\$1,260.00	\$1,323.00	\$1,389.15	\$1,458.61
Servicios Profesional marketing (Multisa)	\$1,200.00	\$1,260.00	\$1,323.00	\$1,389.15	\$1,458.61
Limpieza y mantenimiento preventivo	\$1,099.20	\$1,121.18	\$1,143.61	\$1,166.48	\$1,189.81
Póliza de Seguros para Activo Fijo (vehículo)	\$595.00	\$535.50	\$481.95	\$433.76	\$390.38
Papelería y Suministros de Oficina	\$945.00	\$1,417.50	\$2,126.25	\$3,189.38	\$4,784.06
GASTOS OPERATIVOS	\$1,098.00	\$1,305.90	\$1,562.00	\$1,878.10	\$2,268.97
Servicio de Teléfono movil	\$288.00	\$302.40	\$317.52	\$333.40	\$350.07
Internet	\$300.00	\$375.00	\$468.75	\$585.94	\$732.42
Servidor	\$450.00	\$562.50	\$703.13	\$878.91	\$1,098.63
Servicio de Hosting Bluehost	\$60.00	\$66.00	\$72.60	\$79.86	\$87.85
GASTOS DE VENTAS	\$960.00	\$1,104.00	\$1,269.60	\$1,460.04	\$1,679.05
Curso y capacitaciones on-line	\$960.00	\$1,104.00	\$1,269.60	\$1,460.04	\$1,679.05
GASTOS DE PUBLICIDAD	\$5,359.68	\$11,201.40	\$19,923.54	\$31,566.23	\$46,179.01
Promociones	\$2,059.68	\$7,151.40	\$14,951.04	\$25,458.60	\$38,674.08
Radio (cuñas comerciales)	\$1,800.00	\$2,250.00	\$2,812.50	\$3,515.63	\$4,394.53
Marketing Digital	\$1,500.00	\$1,800.00	\$2,160.00	\$2,592.00	\$3,110.40
TOTAL COSTO FIJOS	\$39,489.51	\$62,673.37	\$74,794.22	\$89,983.86	\$108,883.90

Nota. La tabla muestra los costos fijos. Elaborado por Autores

En el proyecto Multi_App, los gastos administrativos son los de mayor representación, pero a partir del segundo año tendrá un aumento progresivo, se detalla a continuación

Tabla 81.

Proyección de costos fijos

COSTOS FIJOS	INCREMENTO	
Sueldos Administrativos	5%	AÑO
Servicios Profesional Contables (Multisa)	5%	AÑO
Servicios Profesional marketing (Multisa)	5%	AÑO
Limpieza y mantenimiento preventivo	2%	AÑO
Papelería y Suministros de Oficina	50%	AÑO
Servicio de Teléfono móvil	5%	AÑO
Internet	25%	AÑO
Servidor	25%	AÑO
Servicio de Hosting Bluehost	10%	AÑO
Curso y capacitaciones on-line	15%	AÑO
Radio (cuñas comerciales)	25%	AÑO
Marketing Digital	20%	AÑO
Promociones (según total ingresos)	0.5%	AÑO

Nota. La tabla muestra la proyección de costos fijos. Elaborado por Autores

9.3.2. Costo Variable

El costo variable en este proyecto es la comisión por venta, para ello se destinará el 2% de total ingreso de ventas.

Tabla 82.

Costo Variable

Detalle/Período	COSTO VARIABLE				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$205,968.00	\$476,760.00	\$747,552.00	\$1,018,344.00	\$1,289,136.00
% comisión	2%	2%	2%	2%	2%
Total	\$4,119.36	\$9,535.20	\$14,951.04	\$20,366.88	\$25,782.72

Nota. La tabla muestra el costo variable. Elaborado por Autores

9.3.3. Proyección de Venta.

Para calcular la demanda de Multi_App se toma como referencia el 10% de la base de clientes (1800 clientes) que tiene Multisa, es decir, cada año instalaremos 36 equipos POS al finalizar el quinto año se tendrá 180 suscriptores de Multi_App.

Además, la venta de mercadería y suscripción mensual tienen un crecimiento exponencial, es decir, una tienda de barrio que tenga el Multi_App empieza con un pedido en el primer mes, luego con dos en el segundo mes, tres en el tercer mes, 4 en el cuarto mes y así sucesivamente. Pero el objetivo es incorporar 3 Multi_App por mes, es así como al final del quinto año llegaríamos a tener 1962 pedido y mensualidades.

Tabla 83.

Proyección de la Demanda

DETALLE	CANTIDAD				
	1	2	3	4	5
Venta de mercadería	234	666	1098	1530	1962
Suscripción mensual	234	666	1098	1530	1962
Venta equipo POS	36	36	36	36	36
Venta de publicidad	5	10	15	20	25
Estudio de Mercado	4	4	4	4	4
TOTAL	513	1382	2251	3120	3989

Nota. La tabla muestra la proyección de las demandas. Elaborado por Autores

Multi_App está destinada a tiendas de barrio con un promedio diario de ventas \$120.00, es decir \$3600.00 de ventas mensuales; al utilizar el Multi_App proyectamos que la tienda de barrio podrá incrementar \$576.00 en ventas mensuales (20%). Para la proyección de ventas de mercadería se considerará que Multisa abastecerá un mínimo de \$501.12 es decir un 80% de \$576.00 del incremento de ventas mensual.

Para una mejor funcionabilidad del Multi_App se consideró comercializar el POS (es una agrupación de software y hardware que, al combinarse, permiten a las empresas procesar sus transacciones). El POS consta de una Tablet de 11 pulgadas, lector de código de barras, caja metálica e impresora TMU. El precio de venta es de \$1300, sin embargo, el cliente podrá utilizar en cualquier equipo de cómputo.

Otros ingresos que tendrá este proyecto son:

- Suscripción diaria de \$1.00 o a su vez \$30.00 mensuales.
- Publicidad por un valor \$150.00 c/u
- Estudio de mercado por un valor de \$1200.00 c/u

Tabla 84.

Proyección de Ventas

VENTAS					
DETALLE	1	2	3	4	5
Venta de mercadería	\$134,784.00	\$383,616.00	\$632,448.00	\$881,280.00	\$1,130,112.00
Suscripción mensual	\$7,020.00	\$19,980.00	\$32,940.00	\$45,900.00	\$58,860.00
Venta equipo POS	\$50,364.00	\$50,364.00	\$50,364.00	\$50,364.00	\$50,364.00
Venta publicidad	\$9,000.00	\$18,000.00	\$27,000.00	\$36,000.00	\$45,000.00
Estudio de Mercado	\$4,800.00	\$4,800.00	\$4,800.00	\$4,800.00	\$4,800.00
TOTAL	\$205,968.00	\$476,760.00	\$747,552.00	\$1,018,344.00	\$1,289,136.00
	0	0	0	0	0

Nota. La tabla muestra la proyección de las ventas. Elaborado por Autores

A continuación, detallamos el margen de contribución que dejaría cada producto y/o servicio del proyecto Multi_App.

Tabla 85.

Margen de Contribución

DETALLE	COSTO	PVP	MARGEN
Venta de mercadería	\$ 501.12	\$ 576.00	\$ 74.88
Suscripción mensual	\$ 20.83	\$ 30.00	\$ 9.17
Venta equipo POS	\$ 1,000.00	\$ 1,399.00	\$ 399.00
Venta de publicidad	\$ 40.00	\$ 150.00	\$ 110.00
Estudio de Mercado	\$ 250.00	\$ 1,200.00	\$ 950.00

Nota. La tabla muestra el margen de contribución. Elaborado por Autores

9.3.4. Estados de resultados proyectados.

El siguiente estado de resultados indica todos los ingresos y egresos realizados a lo largo del proyecto, los valores de gastos de depreciación y amortización, la utilidad antes de impuestos e intereses, sobre la cual se restará el 15% de participación de trabajadores y 22% de impuesto a la renta. En base al escenario propuesto se estiman obtener utilidades a partir del segundo año, con un margen promedio de rentabilidad neta de 31% durante los 5 primeros años.

Tabla 86.

Estados de Resultados Proyectados

ESTADO DE RESULTADOS						
CUENTAS	0	1	2	3	4	5
(+) Ventas		\$205,968.00	\$476,760.00	\$747,552.00	\$1,018,344.00	\$1,289,136.00
COSTO DE VENTA						
(-) Costo de mercadería		\$161,537.08	\$389,420.92	\$617,304.76	\$845,188.60	\$1,073,072.44
UTILIDAD BRUTA		\$44,430.92	\$87,339.08	\$130,247.24	\$173,155.40	\$216,063.56
GASTOS OPERATIVOS						
(-) Gastos Administrativos	\$11,013.40	\$32,071.83	\$49,062.07	\$52,039.09	\$55,079.50	\$58,756.88
(-) Gastos Operativos	\$995.12	\$1,098.00	\$1,305.90	\$1,562.00	\$1,878.10	\$2,268.97
(-) Gastos de Venta		\$5,079.36	\$10,639.20	\$16,220.64	\$21,826.92	\$27,461.77
(-) Gastos de Publicidad		\$5,359.68	\$11,201.40	\$19,923.54	\$31,566.23	\$46,179.01
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	\$12,008.52	\$43,608.87	\$72,208.57	\$89,745.26	\$110,350.74	\$134,666.62
UTILIDAD OPERACIONAL	-\$12,008.52	\$822.05	\$15,130.51	\$40,501.98	\$62,804.66	\$81,396.94
(-) Gastos de Depreciación		\$5,105.41	\$5,105.41	\$5,105.41	\$3,553.90	\$3,553.90
(-) Gastos de Amortización		\$2,660.00	\$2,660.00	\$2,660.00	\$2,660.00	\$2,660.00
UAI	-\$12,008.52	-\$6,943.36	\$7,365.10	\$32,736.56	\$56,590.76	\$75,183.04
(-) Gastos Financieros		\$3,363.41	\$2,622.85	\$1,882.28	\$1,141.71	\$401.14
UAI	-\$12,008.52	-\$10,306.78	\$4,742.25	\$30,854.29	\$55,449.05	\$74,781.90
(-) 15% trabajadores			\$711.34	\$4,628.14	\$8,317.36	\$11,217.28
UTILIDAD GRAVABLE	-\$12,008.52	-\$10,306.78	\$4,030.91	\$26,226.14	\$47,131.69	\$63,564.61
(-) Impuestos 22%			\$886.80	\$5,769.75	\$10,368.97	\$13,984.22
UTILIDAD NETA	-\$12,008.52	-\$10,306.78	\$3,144.11	\$20,456.39	\$36,762.72	\$49,580.40
UTILIDAD/PÉRDIDA DEL EJERCICIO	-\$12,008.52	-\$10,306.78	\$3,144.11	\$20,456.39	\$36,762.72	\$49,580.40

Nota. La tabla muestra los estados de resultados proyectados para la empresa. Elaborado por Autores

9.3.5. Flujo de Caja

Se espera contar con saldos positivos al final de cada periodo fiscal. Por ello se inicia con un saldo mínimo en la caja de US \$11,000 el primer año termina con un saldo de caja diferencial de US\$ (10,871.72) y un saldo acumulado de US \$128,28. Al final del proyecto se termina con un saldo acumulado de US \$129,910.62.

Tabla 87.

Flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
CUENTAS / AÑOS	0	1	2	3	4	5
CAJA INICIAL		\$11,000.00	\$128.28	\$4,305.59	\$32,996.80	\$75,931.50
INGRESOS POR VENTAS		\$205,968.00	\$476,760.00	\$747,552.00	\$1,018,344.00	\$1,289,136.00
(-) COSTO VENTA		\$161,537.08	\$389,420.92	\$617,304.76	\$845,188.60	\$1,073,072.44
TOTAL INGRESOS		\$44,430.92	\$87,339.08	\$130,247.24	\$173,155.40	\$216,063.56
(-) Gastos Administrativos		\$32,071.83	\$49,062.07	\$52,039.09	\$55,079.50	\$58,756.88
(-) Gastos Operativos		\$1,098.00	\$1,305.90	\$1,562.00	\$1,878.10	\$2,268.97
(-) Gastos de Venta		\$5,079.36	\$10,639.20	\$16,220.64	\$21,826.92	\$27,461.77
(-) Gastos de Publicidad		\$5,359.68	\$11,201.40	\$19,923.54	\$31,566.23	\$46,179.01
(-) Gasto financiero		\$3,363.41	\$2,622.85	\$1,882.28	\$1,141.71	\$401.14
Pago de préstamo		\$8,330.35	\$8,330.35	\$8,330.35	\$8,330.35	\$8,330.35
Participación trabajadores		\$0.00	\$0.00	\$711.34	\$4,628.14	\$8,317.36
Pago impuestos		\$0.00	\$0.00	\$886.80	\$5,769.75	\$10,368.97
TOTAL DE EGRESOS		\$55,302.64	\$83,161.77	\$101,556.03	\$130,220.70	\$162,084.44
SALDO DE CAJA DIFERENCIAL		-\$10,871.72	\$4,177.31	\$28,691.21	\$42,934.70	\$53,979.12
(+) Inversión inicial	\$11,000.00					
SALDO ACUMULADO	\$11,000.00	\$128.28	\$4,305.59	\$32,996.80	\$75,931.50	\$129,910.62

Nota. La tabla muestra el flujo de caja proyectado. Elaborado por Autores

9.3.5.1. Análisis del Capital Asset Pricing Model (CAPM)

El CAPM es una herramienta financiera para determinar la tasa de retorno requerida por parte de los accionistas de Multisa para invertir en el proyecto Multi_App, siendo esta del 14.98%

Tabla 88.

Capital Asset Pricing Model (CAPM)

VALORACIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS

$$\text{CAPM} = R_f + B_i(R_m - R_f) + R_p$$

Rf (Tasa libre de riesgo)	3.39%
Bi (Beta apalancado)	0.53
MRP (Rm-Rf) premio por riesgo de mercado	6.71%
RP (Riesgo País)	8.05%
CAPM (Re)	14.98%

Nota. La tabla muestra de capital Asset Pricing Model (CAPM). Elaborado por Autores

9.3.5.2. Flujo de Caja Económico

El Valor Actual Neto (VAN) obtenido del flujo de caja económico, con una tasa de retorno de 14.98% (CAPM) genera un valor positivo de US\$24,446.59. La Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 26%, mayor a la tasa de descuento del 14.98% (CAPM) lo que indica que el proyecto es rentable para los accionistas de Multisa. El periodo de recuperación de la inversión es de 3 años, 4 meses y 2 días.

Tabla 89.

Flujo de caja Económico

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO						
AÑO	0	1	2	3	4	5
UAII		-\$6,943.36	\$7,365.10	\$32,736.56	\$56,590.76	\$75,183.04
Gastos Financieros						
UAI		-\$6,943.36	\$7,365.10	\$32,736.56	\$56,590.76	\$75,183.04
15% Participación trabajadores		\$0.00	\$711.34	\$4,628.14	\$8,317.36	\$11,217.28
Utilidad grabable para IR		-\$6,943.36	\$6,653.76	\$28,108.42	\$48,273.40	\$63,965.75
22% Impuesto a la Renta		\$0.00	\$886.80	\$5,769.75	\$10,368.97	\$13,984.22
Utilidad Neta		-\$6,943.36	\$5,766.96	\$22,338.67	\$37,904.43	\$49,981.54
(+) Depreciaciones		\$5,105.41	\$5,105.41	\$5,105.41	\$3,553.90	\$3,553.90
(+) Amortizaciones		\$2,660.00	\$2,660.00	\$2,660.00	\$2,660.00	\$2,660.00
Flujo Operativo		\$822.05	\$13,532.37	\$30,104.08	\$44,118.33	\$56,195.44
Inversión	-\$59,502.52					
(+) Prestamos						
(-) Amortización de Capital						
Flujo de caja	-\$59,502.52	\$822.05	\$13,532.37	\$30,104.08	\$44,118.33	\$56,195.44
Flujo Acumulado		-\$58,680.47	-\$45,148.10	-\$15,044.02	\$29,074.31	\$85,269.75
Tasa de descuento - CAPM	14.98%					
Valor Actual Neto	\$24,446.59					
Tasa Interna Retorno	26%					

Nota. La tabla muestra el flujo de caja Económico). Elaborado por Autores

9.3.5.3. Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)

El Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC) permite la combinación de dos financiamientos, el propio y la deuda, es decir, permite determinar cuál es el costo del capital de una empresa o proyecto teniendo en cuenta el porcentaje que contribuye cada una de las fuentes de capital. Por lo tanto, para realizar el proyecto de Multi_App, se realizará con aporte de 30% de Multisa y con el 70% de financiamiento del Banco de Pichincha. El rendimiento esperado de Multisa es de 14.98% (CAPM), el Banco de Pichincha cobra una tasa empresarial del 8.89% y una tasa de impuesto del 33.70%. Con los antecedentes expuestos tenemos un WACC de 8.62%.

Tabla 90.

Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)

Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)	
D (Deuda Total)	\$41,651.76
E (Fondos propios y/o patrimonio)	\$17,850.76
D+E	\$59,502.52
Re (Rendimiento esperado)	14.98%
rd (Costo de deuda)	8.89%
t (Tasa de impuesto)	33.70%
$\text{WACC} = \text{Re} * (\text{E} / (\text{D} + \text{E})) + \text{rd} * (1 - \text{t}) * (\text{D} / (\text{D} + \text{E}))$	
WACC: 8.62%	

Nota. La tabla muestra el Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC). Elaborado por Autores

9.3.5.4. Flujo de Caja del Accionista

El VAN obtenido para el flujo de caja del accionista es US\$ 46,129.65 indicando una factibilidad positiva. La TIR es de 41% en comparación a la tasa de descuento del 8.62% (WACC) lo cual indica que el proyecto es rentable dentro de los 5 primeros años de operación proyectada. El periodo de recuperación de la inversión del proyecto será en 3 años, 2 meses y 5 días.

Tabla 91.

Flujo de Caja del Accionista

FLUJO DE CAJA DE ACCIONISTA						
AÑO	0	1	2	3	4	5
UAII		-\$6,943.36	\$7,365.10	\$32,736.56	\$56,590.76	\$75,183.04
Gastos Financieros		\$3,363.41	\$2,622.85	\$1,882.28	\$1,141.71	\$401.14
UAI		-\$10,306.78	\$4,742.25	\$30,854.29	\$55,449.05	\$74,781.90
15% Participación trabajadores		\$0.00	\$711.34	\$4,628.14	\$8,317.36	\$11,217.28
Utilidad grabable para IR		-\$10,306.78	\$4,030.91	\$26,226.14	\$47,131.69	\$63,564.61
22% Impuesto a la Renta		\$0.00	\$886.80	\$5,769.75	\$10,368.97	\$13,984.22
Utilidad Neta		-\$10,306.78	\$3,144.11	\$20,456.39	\$36,762.72	\$49,580.40
(+) Depreciaciones		\$5,105.41	\$5,105.41	\$5,105.41	\$3,553.90	\$3,553.90
(+) Amortizaciones		\$2,660.00	\$2,660.00	\$2,660.00	\$2,660.00	\$2,660.00
Flujo Operativo		-\$2,541.37	\$10,909.52	\$28,221.80	\$42,976.62	\$55,794.30
Inversión	-\$59,502.52					
(+) Prestamos	\$41,651.76					
(-) Amortización de Capital		-\$8,330.35	-\$8,330.35	-\$8,330.35	-\$8,330.35	-\$8,330.35
Flujo de caja del accionista	-\$17,850.76	-\$10,871.72	\$2,579.17	\$19,891.45	\$34,646.27	\$47,463.95
Flujo Acumulado		-\$28,722.47	-\$26,143.30	-\$6,251.85	\$28,394.41	\$75,858.36
Tasa de descuento - wacc		8.62%				
Valor Actual Neto		\$46,129.65				
Tasa Interna Retorno		41%				

Nota. La tabla muestra el flujo de caja del accionista. Elaborado por Autores

9.3.6. Balance General

Una vez comprobado que el proyecto es factible, procedemos a realizar el balance proyectado a 5 años.

Tabla 92. Balance General

AÑOS	BALANCE GENERAL					
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y bancos	\$11,000.00	\$128.28	\$4,305.59	\$32,996.80	\$75,931.50	\$129,910.62
Cuentas por cobrar						
Inventarios						
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$11,000.00	\$128.28	\$4,305.59	\$32,996.80	\$75,931.50	\$129,910.62
ACTIVOS FIJOS						
Activos depreciables	\$23,194.00	\$23,194.00	\$23,194.00	\$23,194.00	\$23,194.00	\$23,194.00
Depreciación acumulada		\$5,105.41	\$10,210.82	\$15,316.23	\$18,870.13	\$22,424.03
Activos amortizables	\$13,300.00	\$13,300.00	\$13,300.00	\$13,300.00	\$13,300.00	\$13,300.00
Amortización acumulada		\$2,660.00	\$5,320.00	\$7,980.00	\$10,640.00	\$13,300.00
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	\$36,494.00	\$28,728.59	\$20,963.18	\$13,197.77	\$6,983.87	\$769.97
TOTAL DE ACTIVOS	\$47,494.00	\$28,856.87	\$25,268.77	\$46,194.56	\$82,915.36	\$130,680.58
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas por pagar proveedores						
Obligaciones bancarias	\$41,651.76	\$33,321.41	\$24,991.06	\$16,660.70	\$8,330.35	\$0.00
15% participación trabajadores	\$0.00	\$0.00	\$711.34	\$4,628.14	\$8,317.36	\$11,217.28
22 % impuesto a la renta	\$0.00	\$0.00	\$886.80	\$5,769.75	\$10,368.97	\$13,984.22
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$41,651.76	\$33,321.41	\$26,589.20	\$27,058.60	\$27,016.68	\$25,201.50
PATRIMONIO						
Capital	\$17,850.76	\$17,850.76	\$17,850.76	\$17,850.76	\$17,850.76	\$17,850.76
Resultado de ejercicios anteriores		-\$12,008.52	-\$22,315.30	-\$19,171.18	\$1,285.21	\$38,047.93
Utilidad o pérdida del ejercicio	-\$12,008.52	-\$10,306.78	\$3,144.11	\$20,456.39	\$36,762.72	\$49,580.40
TOTAL DEL PATRIMONIO	\$5,842.24	-\$4,464.54	-\$1,320.43	\$19,135.96	\$55,898.68	\$105,479.08
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$47,494.00	\$28,856.87	\$25,268.77	\$46,194.56	\$82,915.36	\$130,680.58

Nota. La tabla muestra el balance general. Elaborado por Autores

9.3.7. Punto de Equilibrio

Para llegar al punto de equilibrio debe generar en el primer año 588 transacciones, lo que equivale a US\$226,795.45 y en el quinto año son 2700 transacciones siendo US\$844,698.55, el proyecto a partir del segundo año sobrepasa punto de equilibrio.

Tabla 93.

Datos para calcular el Punto de Equilibrio

DETALLE	PVP	COSTO DE VENTA	CV	COSTO TOTAL	MC
Venta de mercadería	\$576.00	\$501.12	\$11.52	\$512.64	\$63.36
Suscripción mensual	\$30.00	\$20.83	\$0.60	\$21.43	\$8.57
Venta equipo POS	\$1,399.00	\$1,000.00	\$27.98	\$1,027.98	\$371.02
Venta de publicidad	\$150.00	\$40.00	\$3.00	\$43.00	\$107.00
Estudio de Mercado	\$1,200.00	\$250.00	\$24.00	\$274.00	\$926.00

Nota. La tabla muestra los datos para calcular el punto de equilibrio. Elaborado por Autores

Tabla 94.

Punto de Equilibrio en dólares

DETALLE	1	2	3	4	5
Venta de mercadería	\$154,606.05	\$364,093.52	\$484,462.07	\$613,554.25	\$764,976.90
Suscripción mensual	\$8,052.40	\$18,963.20	\$25,232.40	\$31,955.95	\$39,842.55
Venta equipo POS	\$57,770.80	\$47,800.94	\$38,579.37	\$35,063.82	\$34,091.57
Venta de publicidad	\$860.30	\$1,423.66	\$1,723.52	\$2,088.62	\$2,538.39
Estudio de Mercado	\$5,505.91	\$4,555.72	\$3,676.85	\$3,341.80	\$3,249.14
TOTAL	\$226,795.45	\$436,837.06	\$553,674.22	\$686,004.44	\$844,698.55

Nota. La tabla muestra los datos para calcular el punto de equilibrio en dólares. Elaborado por Autores

Tabla 95.

Punto de Equilibrio en cantidades

DETALLE	1	2	3	4	5
Venta de mercadería	268	632	841	1,065	1,328
Suscripción mensual	268	632	841	1,065	1,328
Venta equipo POS	41	34	28	25	24
Venta de publicidad	6	9	11	14	17
Estudio de Mercado	5	4	3	3	3
TOTAL	588	1,312	1,724	2,172	2,700

Nota. La tabla muestra los datos para calcular el punto de equilibrio en cantidades. Elaborado por Autores

CAPÍTULO X

ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO

La generación de este modelo de negocio sostenible e inclusivo, permite consolidar a nuestra red de tenderos, así como representa una alternativa de negocio para los grupos vulnerables y segmentos de la base de la pirámide al tener la posibilidad de ser parte de nuestra cadena de valor, por lo tanto, la implementación de los ODS Objetivos de Desarrollo Sostenible en el proyecto Multi_App tiene una serie de beneficios que repercuten directamente en el modelo de negocio de MULTISA a corto, medio, y largo plazo (Ver figura 33).

Figura 33.

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)



Nota. La figura muestra los objetivos de Desarrollo Sostenible de la empresa. Elaborado por Autor

- **Definición de indicadores y seguimiento.**

MULTISA, identificó la contribución al cumplimiento de las metas establecidas en los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), sin embargo, para poder medir, evaluar y comunicar el impacto social, económico y ambiental a sus grupos de interés, se estableció utilizar la guía “Linking the SDGs and the GRI Standards” del Global Reporting Initiative

(GRI). Esta relaciona las metas de los ODS con los estándares temáticos (social, ambiental, económico) que aplican para poder comunicar el cumplimiento de cada ODS y para la elaboración de las memorias de sostenibilidad, estas son:

Tabla 96.

Metas de los ODS

EJE ECONÓMICO	
ODS 1. Fin a la Pobreza	
	<p>Meta 1.4.</p> <p>“Para 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los más vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos, así como acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de las tierras y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías y los servicios económicos, incluida la micro financiación”</p>
ODS	<p>Multi_App</p> <p>En Multi_App, se incorpora la tecnología a través de esta aplicación, lo que permitirá y facilitará el control administrativo y financiero de sus actividades comerciales, permitiéndoles mejorar sus ingresos y el acceso a micro financiamiento a través de las entidades financieras que serán parte de la aplicación.</p>
	<p>GRI</p> <p>203-2. Impactos económicos indirectos significativos. La organización informante debe presentar la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejemplos de impactos económicos indirectos significativos (positivos y negativos) identificados por la organización. • La importancia de los impactos económicos indirectos en el contexto de benchmarks externos y de las prioridades de los grupos de interés, como los estándares, protocolos y agendas políticas nacionales e internacionales.
Indicadores	<p>Los indicadores que se indican a continuación son el resultado de la interpretación de las recomendaciones y directrices establecidas por el Global Reporting Initiative (GRI) en el estándar económico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de nuevos clientes al primer año que se incorporen a la red de tenderos y utilicen Multi_App. • Ingreso económico de la red de tenderos que disponen de la aplicación Multi_App al primer año de funcionamiento. • Número de organizaciones financieras que deseen formar parte de la aplicación Multi_App.
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico	
	<p>Meta 8.3</p> <p>“Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el</p>

emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros”

Multi_App

A través del desarrollo tecnológico y la aplicación de la innovación, Multi_App promueve el trabajo decente por medio del acceso a nuestra red de tenderos y comunidad que estimula los emprendimientos, el aumento de la productividad, y la mejora en el rendimiento económico.



GRI

203-2 Impactos económicos indirectos significativos

La organización informante debe presentar la siguiente información:

- a. Ejemplos de impactos económicos indirectos significativos (positivos y negativos) identificados por la organización.
- b. Importancia de los impactos económicos indirectos en el contexto de parámetros de referencia (benchmarks) externos y de las prioridades de los grupos de interés, como los estándares, protocolos y agendas políticas nacionales e internacionales.

Los indicadores que se indican a continuación son el resultado de la interpretación de las recomendaciones y directrices establecidas por el Global Reporting Initiative (GRI) en el estándar económico.

Indicadores

- Número de nuevos clientes que forman parte de la red de tenderos de barrio de Multisa.
- Ingresos económicos de la red de tenderos de Multisa que generaron ingresos a través del módulo de comunidad.

EJE SOCIAL

ODS 4. Educación de Calidad

Meta 4.4.

“De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento”

ODS

Multi_App

Por medio de Multi_App, nuestra red de tenderos accederá a formación técnica en ámbitos contables, administrativos y ambientales, que permitirá crear competencias técnicas para la toma de decisiones, la administración eficiente su negocio.



GRI

404-1-a. Impactos económicos indirectos significativos.

La organización informante debe presentar la siguiente información:

- a. La media de horas de formación que los empleados de la organización hayan tenido durante el periodo objeto del informe, por:

- sexo; - categoría labor

Los indicadores que se indican a continuación son el resultado de la interpretación de las recomendaciones y directrices establecidas por el Global Reporting Initiative (GRI) en el estándar social 404-1-a.

- Indicadores**
- Número total de horas de formación de la red de tenderos/ número total de tenderos con la aplicación Multi_App
 - Número total de horas de formación de la red de tenderos (sexo)/ número total de tenderos por sexo con la aplicación Multisa_Ap

ODS 05. Igualdad de Género

Meta 5.5

“Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública”

ODS

Multi_App

Multi_App, fomenta la participación plena y efectiva de las mujeres en nuestra red, garantizando la igualdad de oportunidades, y promoviendo el empoderamiento en el negocio.



GRI

405-1b. Diversidad de órganos de gobierno y empleados

La organización informante debe presentar la siguiente información:

Porcentaje de empleados por categoría laboral en cada una de las siguientes categorías de diversidad:

- género;
- grupo de edad: menores de 30 años, entre 30 y 50 años, mayores de 50 años; otros indicadores de diversidad, cuando proceda (como grupos minoritarios o vulnerables).

Los indicadores que se indican a continuación son el resultado de la interpretación de las recomendaciones y directrices establecidas por el Global Reporting Initiative (GRI) en el estándar social 405-1b, en este caso Multisa definirá el siguiente indicador de diversidad.

Indicadores

- Porcentaje de propietarios(as) de tiendas de barrio que disponen de la aplicación de Multi_App por género, grupo de edad.
- Porcentaje de propietarios(as) de tiendas de barrio que disponen de la aplicación de Multi_App por los siguientes indicadores de diversidad definidos como son (étnica, género, personas con discapacidad)

ODS 10. Reducción de las desigualdades.

Meta 10.2

ODS

“De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición”



Multi_App

Multi_App, promueve la inclusión social, económica de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición como parte de su red, permitiéndoles mejorar sus ingresos económicos que les permita consolidar sus planes familiares y profesionales.

GRI

404-1-a. Impactos económicos indirectos significativos.

La organización informante debe presentar la siguiente información:

- a. La media de horas de formación que los empleados de la organización hayan tenido durante el periodo objeto del informe, por:
- sexo;
 - categoría labor

Indicadores

Los indicadores que se indican a continuación son el resultado de la interpretación de las recomendaciones y directrices establecidas por el Global Reporting Initiative (GRI) en el estándar social 404-1-a

- Se consideran los indicadores establecidos en el ODS 5 Igualdad de género

EJE AMBIENTAL

ODS 11. Ciudades y Comunidades Sostenibles,

Meta 11.6

“De aquí a 2030, reducir el impacto ambiental negativo per capita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo”

ODS

Multi_App

Multi_App a través de Punto Verde, promueve la gestión adecuada de los desechos a nivel municipal a través del reciclaje en sus puntos de venta, lo cual permitirá minimizar el impacto ambiental en las ciudades donde tiene presencia nuestra red.



306-4 Residuos no destinados a eliminación

La organización informante debe presentar la siguiente información:

GRI

(a). Peso total de los residuos no destinados a eliminación en toneladas métricas y desglose de este total en función de la composición de los residuos.

(c). Peso total de los residuos no peligrosos no destinados a eliminación en toneladas métricas y desglose de este total en función de las siguientes operaciones de valorización:

- i. preparación para la reutilización; ii. reciclaje; iii. otras operaciones de valorización.

Indicadores

Los indicadores que se indican a continuación son el resultado de la interpretación de las recomendaciones y directrices establecidas por el Global Reporting Initiative (GRI) en el estándar ambiental 306-4 particularmente se considerará lo que se identifica se genera a través de la aplicación punto verde.

- Peso total de residuos de acuerdo con los literales 306-4a y 306-4b, en este último se considerará las operaciones de reciclaje.

	<p>Meta 12.5</p> <p>“De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización”</p>
ODS	<p>Multi_App</p> <p>Multi_App a través de Punto Verde, promueve la gestión adecuada de los desechos a nivel municipal a través del reciclaje en sus puntos de venta, lo cual permitirá minimizar el impacto ambiental en las ciudades donde tiene presencia nuestra red.</p>
	<p>306-2 Gestión de impactos significativos relacionados con los residuos</p> <p>“La organización informante debe presentar la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none">• Acciones, incluidas medidas de circularidad, tomadas para prevenir la generación de residuos en las actividades propias de la organización y aguas arriba y aguas abajo en su cadena de valor, y gestionar los impactos significativos de los residuos generados.• Si los residuos que se generen a partir de las propias actividades de la organización los gestiona un tercero, una descripción de los procesos que se llevan a cabo para comprobar que este tercero gestione los residuos conforme a las obligaciones contractuales o legislativas.• Los procesos utilizados para recopilar y controlar datos sobre residuos.
GRI	<p>306-3 Residuos generados</p> <p>La organización informante debe presentar la siguiente información:</p> <p>a. Peso total de los residuos generados en toneladas métricas y desglose de este total en función de la composición de los residuos.</p> <p>b. Información contextual necesaria para entender los datos y la manera en que se recopilaron.</p>
	<p>Los indicadores que se indican a continuación son el resultado de la interpretación de las recomendaciones y directrices establecidas por el Global Reporting Initiative (GRI) en el estándar ambiental 306-3</p>
Indicadores	<ul style="list-style-type: none">• Número de convenios establecidos con redes de recicladores para la recolección y reciclaje de los residuos no peligrosos en la red de tenderos de Multisa.• Composición de los tipos de residuos en Kilogramos que se han registrado en la aplicación punto verde de la aplicación Multi_App.• Número de capacitaciones realizadas en el módulo de formación on-line referente a la gestión adecuada de residuos en la red de tenderos.

Nota. La tabla muestra las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible e indicadores del GRI. Tomado Linking the SDGs and the GRI Standards” del Global Reporting Initiative (GRI) modificado por Autores

CAPÍTULO XI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1. Conclusiones

Lo expuesto a lo largo de este trabajo permite arribar a las siguientes conclusiones:

- Para una mejor interpretación del modelo de negocio, se utilizó la herramienta del Business Model Canvas el cual ayudó a describir la propuesta de valor que ofrece Multisa a sus diferentes clientes (Consumidor final, tiendas de barrio y pymes). Además, se identificó las capacidades y los socios necesarios para la comercialización y distribución de ese valor, como también se pudo identificar la relación del capital con el objetivo de generar flujos de ingresos rentables y sostenibles. Con este análisis se define el segmento de clientes, siendo las tiendas de barrio como sujeto de investigación para el desarrollo del modelo de negocio sostenible e inclusivo en la cadena de valor de Multisa.
- Con el análisis del entorno y la competencia realizado a Multisa, se determinó que existen oportunidades de nuevos modelos de negocio utilizando la tecnología y aprovechando el know-how que tiene la empresa. Según el análisis de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) se puede apreciar una calificación total de 2,69, valor que se encuentra por encima de la media establecida (2,50). Esto permite mencionar que Multisa se encuentra en una posición interna favorable que permite tener una mejor capacidad de respuesta para afrontar con éxito cualquier tipo de proyecto que puede aparecer en el camino. Con relación al análisis de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) se puede apreciar una calificación total de 2,90 valor que se encuentra por encima de la media establecida (2,50), situación que permite mencionar que Multisa se encuentra ante un escenario en el cual se determina que existe oportunidades en el mercado que podría aprovechar.
- Con el estudio de mercado pudimos conocer más al propietario o dueños de las tiendas de barrio (tendero), su día a día, sus preocupaciones, sus problemas, sus logros y sus aspiraciones. Lo más destacado que pudimos evidenciar es que, el 80% de los propietarios de tiendas son mujeres, con una edad promedio de 38 años, con un nivel educación de bachillerato. Además, el negocio demanda de la presencia del propietario 24/7. Esto desencadena en que los tenderos tienen menos posibilidades

para continuar su educación, asistir a capacitaciones e incluso compartir tiempo con su familia y darse vacaciones.

- Para el presente trabajo se utilizó la metodología del Design Thinking que consistió en integrar las necesidades de las tiendas de barrio y el uso de las nuevas tecnologías con el fin de encontrar soluciones prácticas. Los pasos necesarios para desarrollar el proceso de Design Thinking empezó con empatizar con el tendero en donde pudimos extraer información relevante aplicando técnicas como el buyer persona, mapa de empatía y customer journey map con la finalidad de identificar las necesidades reales de la población identificada. El segundo paso, consto en definir las necesidades y los problemas de las tiendas de barrio cuyos hallazgos (insight) fueron claves para la definir el How Might We (HMW), cuya interrogante fue ¿Cómo podríamos utilizar la internet para mejorar la administración de una tienda de barrio? El tercer paso fue generar ideas con un sinfín de opciones, en este sentido, dentro de esta etapa de ideación nació la idea de digitalizar a las tiendas de barrio, capacitar a los tenderos y fomentar el reciclar en las tiendas de barrio. A partir de la idea seleccionada, se creó una maqueta o prototipo lo más cercano a la realidad de la solución deseada. Finalmente se realizó el testeo, en donde probamos el prototipo con los usuarios (Propietarios de tiendas de barrio) y durante esta etapa pudimos confirmar que existe interés en el usuario.
- La inversión total del proyecto alcanza el valor de US\$59,502.52. Este valor se financiará con el 70% a través de un crédito a 5 años plazo a una tasa de interés de 8,89% equivalente a US\$41,651.76 y el 30% a través de la participación de Multisa, con una tasa de retorno (CAPM) del 14.98% por un valor de US\$17,850.76. Se estima un Valor Actual Neto (VAN) de US\$46,129.65, indicando una factibilidad positiva. La Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 41% en comparación a la tasa de descuento del 8.62% (WACC) lo cual indica que el proyecto es rentable dentro de los 5 primeros años de operación proyectada. El periodo de recuperación de la inversión del proyecto será en 3 años, 2 meses y 5 días.

11.2. Recomendaciones

- El éxito de una empresa está en tener una planificación estratégica y sobre todo el seguimiento de esta. Por lo tanto, se recomienda una actualización del Plan Estratégico que incluya el proyecto Multi_App y de ser necesario disponer de una metodología de seguimiento y control que permita cumplir la ejecución el proyecto investigado.
- Para que el proyecto de la Multi_App tenga su relevancia, se recomienda incorporar un proceso de análisis de datos con el fin de obtener conclusiones valiosas acerca del segmento investigado (tienda de barrio). Este estudio ayudará a la toma de decisiones, preferencia del consumidor, mejor gestión de abastecimiento y creación de estrategias más eficientes.
- La comunicación es esencial para el éxito del proyecto Multi_App, para ello se recomienda ejecutar un plan de comunicación interna, porque la implicación de los trabajadores es esencial para alcanzar el proyecto antes mencionado; la comunicación es importante porque genera al trabajador un sentimiento de pertenecía y favorece la productividad.
- Por lo general a la capacitación se le considera como un costo, sin embargo, recomendamos invertir en capacitación para fortalecer las habilidades de los empleados, cuyo objetivo es mejorar la productividad y ayudar a implementar el proyecto desarrollado en esta tesis como capacitadores de tiendas de barrio.
- Por último, se recomienda poner en marcha la ejecución de la Multi_App, porque se estima en el primer año un ingreso adicional en las ventas de Multisa de US\$205,968.00 representando un crecimiento en ventas de 1.47% y para el quinto año se proyecta un ingreso adicional de US\$1,289,136.00 representando un crecimiento en ventas del 8.90%. Sobre todo, los indicadores de rentabilidad calculados se determinaron que el proyecto es rentable, es decir su creación es factible y expandible.

Bibliografía

- Abdul, M., Abdul, N., Sapparman, S., Mohamed, S., & Abdul, N. (2021). Marketing strategy and implementation in the Covid-19 era. A literature review. *City University eJournal of Academic Research*, 3(2), 47–61. https://www.researchgate.net/profile/Masri-Abdul-Lasi/publication/354059537_Marketing_Strategy_and_Implementation_in_the_Covid-19_Era_A_Literature_Review/links/612224aa0c2bfa282a60d18c/Marketing-Strategy-and-Implementation-in-the-Covid-19-Era-A-Literature
- Ali Ahmady, G., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 45–462.
- Anzules, E. E. (2021). *Economía circular como alternativa de desarrollo sostenible en el Ecuador*. Universidad Estatal del Sur de Manabí UNESUM.
- Asamblea Nacional. (2020a). *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación*.
- Asamblea Nacional. (2020b). *Ley Orgánica para la Racionalización, Reutilización y Reducción de Plásticos de un solo uso*.
- Asamblea Nacional. (2021). *Ley Orgánica de Economía Circular Inclusiva*.
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55–73.
- Brujil, G. (2018). The relevance of Porter's five forces in today's. *Innovative and Changing Business Environment*, June. <https://ssrn.com/abstract=3192207> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3192207>
- Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2020). *Transacciones electrónicas en Ecuador durante el Covid-19*.
- Coba, G. (2021). *Corrupción e inestabilidad política, retos de Ecuador para hacer negocios*.
- González, A. I. (2018). Las certificaciones ambientales ecuatorianas en la competitividad de las empresas. *Innova Research Journal*, 3(10), 55–67.
- Guohui, S., & Yunfeng, L. (2012). The effect of reinforcing the concept of circular economy in west China environmental protection and economic development. *Procedia Environmental Sciences*, 12, 785–792.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2021). *Boletín Técnico N°12-2021-IPC*.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). *Encuesta Nacional de Empleo*,

Desempleo y Subempleo (ENEMDU) diciembre 2021.

- Isabelle, D., Horak, K., Mckinnon, S., & Palumbo, C. (2020). Is Porter's five forces framework still relevant? A study of the capital/labour intensity continuum via mining and IT industries. *Technology Innovation Management Review*, 10(6), 28–41.
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (2020). *Plan Integral para la Atención y Protección de la Población Venezolana en Movilidad Humana en Ecuador 2020-2021.*
- Mulett, S. O. (2021). *Marketing digital y su impacto en el sector de consumo masivo de Bogotá, un análisis a las compañías de accesorios femeninos: caso FXA.* Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA.
- Ogunmakinde, O. E. (2019). A review of circular economy development models in China, Germany and Japan. *Recycling*, 4(27), 1–14.
- Ojasalo, J., & Ojasalo, K. (2018). Service Logic Business Model Canvas. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 70–98.
- Pérez, B. (2020). *La Ley orgánica para la racionalización , reutilización y reducción de plásticos de un solo uso está vigente.*
- Quangyen, T., & Yezhuang, T. (2013). Organizational structure: influencing factors and impact on a firm. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3, 229–236.
- Real, G., Mora, A., & Villegas, J. (2020). Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación jurídica de desarrollo, crecimiento social y económico. *Magazine de Las Ciencias*, 5, 773–791.
- Rizo, M., Villa, B., Vuelta, D. R., & Vargas, B. (2017). Estrategias de comercialización para la gestión de ventas en el mercado agropecuario estatal Ferreiro de Santiago de Cuba. *Ciencia En Su PC*, 4, 91–102.
- Robalino, A., & Armijos, M. (2021). Implementación de Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S.): un enfoque cualitativo. *X-Pedientes Económicos*, 5(11), 6–16.
- Saá, M. C. (2021). *Ley Orgánica de Economía Circular Inclusiva.*
- Sammut, T., & Galea, D. (2015). PEST analysis. *Wiley Encyclopedia of Management*, 9, 1–8.
- Sánchez, R. A., & De La Nuez, D. (2020). Formulación de la estrategia de comercialización en la Distribuidora Cuba Ron. *Revista Avances*, 22(3), 1–12.
- Santos, I. (2019). El comportamiento del consumidor y las nuevas tendencias de consumo

- ante las TIC. *Esic Market Economics and Business Journal*, 50(3), 621–642. <https://doi.org/10.7200/esicm.164.0503.4>
- Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (2020). *Guía de constitución de Sociedades por Acciones Simplificadas*.
- Sutarmin, S., & Jatmiko, D. P. (2016). Value chain analysis to improve corporate performance: a case study of essential oil export company in Indonesia. *Investment Management and Financial Innovations*, 13(3), 183–190.
- Tokarski, A., Tokarski, M., & Wójcik, J. (2017). The possibility of using the Business Model Canvas in the establishment of an operator's business plan. *Torun Business Review*, 16(4), 17–31.
- Universidad Espíritu Santo. (2017). *Antecedentes y situación del e-commerce en Ecuador*. file:///C:/Users/USER/Downloads/Presentación Proyecto E-Commerce Final NOV2017.pdf
- Vivar, A. Y., Erazo, J. C., & Narváez, C. I. (2020). La cadena de valor como herramienta generadora de ventajas competitivas para la Industria Acuícola. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 1–27.
- Zambrano, B., Castellanos, E. B., & Miranda, M. A. (2021). El E-commerce en las empresas ecuatorianas. Un análisis de los informes de la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE) en el marco de la pandemia Covid-19. *Revista Publicando*, 8(29), 13–20.
- Zamora, E. (2016). Value chain analysis: a brief review. *Asian Journal of Innovation and Policy*, 5(2), 116–128. <https://doi.org/10.7545/ajip.2016.5.2.116>

ANEXOS

Anexo 1. Formato de entrevista

Entrevista Mapa de Empatía

Datos generales.

Fecha de la entrevista

Entrevista realizada por

Nombre del entrevistado

Edad

Profesión/Ocupación

Actividad

Ciudad de residencia

Objetivos de la entrevista

Conocer a nuestros usuarios de las tiendas de MULTISA CAD.

Tipo de entrevista y técnicas utilizadas

Fase de Empatía, entrevista semiestructurada. A continuación, se indican las preguntas realizadas en la entrevista dependiendo de su actividad:

Preguntas para entrevistas a tenderos

- ¿Por qué tienes un negocio de tienda?
- ¿Qué problemas encuentras en el día a día?
- ¿La tienda es un negocio con futuro?
- ¿Qué haces cuando ve que hay cada vez más competencia?
- ¿Qué le gusta y que no le gusta de tener una tienda?
- ¿Ha tratado de mejorar alguna vez su negocio? ¿Cómo?
- ¿Qué opciones de pago tiene tu tienda frente a tus clientes?
- ¿Cuál sería el proveedor o distribuidor ideal de tu mercadería?

Preguntas a usuarios de la tienda

- ¿Cuándo fue la última vez que compraste en una tienda?
- ¿Qué te gusta y te disgusta de la tienda de barrio?
- ¿Por qué compras en una tienda tradicional?
- ¿Te parece que tienen buenos precios?
- ¿Has usado algún producto similar por ejemplo un supermercado?
- ¿Qué te parece el servicio al cliente de la tienda?
- ¿Con qué frecuencia haces compras en la tienda del barrio?
- ¿Tienes alguna tienda de preferencia? ¿Por qué?
- ¿Cuándo compras, te interesan las marcas? ¿O finalmente no es importante la marca al momento de decidir por un producto?
- ¿Cómo te gusta pagar? ¿Efectivo? ¿Crédito?

Entrevista 1

Datos generales

Entrevista realizada por	Cristian Salazar, Carlos Ortega
Nombre del entrevistado	Romel Patricio Alarcón Fajardo
Edad	49 años
Profesión/Ocupación	Ing. Finanzas/ Administrador de Fundación Caritas
Actividad	Usuario de Tienda de Barrio
Ciudad de residencia	Latacunga
Entrevista	Los insights más relevantes de la entrevista fueron:

Visita la tienda al menos tres veces a la semana, el valor promedio esta entre 3 a 5 dólares de compra, y su horario regular de compra es después de regresar del trabajo entre 17h00 a 19h00. Le gusta de las tiendas la facilidad de acceso que se encuentran cerca de la casa, usualmente compra bebidas, vegetales y productos no perecibles complementarios a las compras de supermercado, le gustaría que tenga más servicios como pago, compensaciones y retiro, finalmente indica ser usuario de los supermercados AKI. No le gusta los locales que visita porque son muy pequeños y, por lo tanto, la distribución de los productos de la tienda y eso influye en un servicio regular de la tienda por parte del encargado/propietario, por lo cual recomienda capacitación en atención al cliente. Con relación a los precios entre tiendas y supermercados, de acuerdo con su percepción es similar, no le gusta los precios etiquetados con IVA, normalmente solicita notas de ventas como usuario final, encuentra que en la pandemia las condiciones del entorno modifican las condiciones de precios y no existe estabilidad. Finalmente, recomienda la incorporación de NANOCREDITOS (aprovechando el hecho de la confianza tendero-vecino que se genera por la fidelidad) estableciendo un límite de endeudamiento mensual.

Fuente: Entrevista aplicada
Elaborado por los autores

Entrevista 2

Datos generales

Entrevista realizada por	Cristian Salazar, Carlos Ortega
Nombre del entrevistado	Nelly Carolina Vaca Uribe
Edad	33 años
Profesión/Ocupación	Ingeniera en Alimentos
Actividad	Proveedor
Ciudad	Ambato
Entrevista	Los insights más relevantes de la entrevista fueron:

Su última compra en una tienda de barrio fue de USD 110, se preocupa por su salud por lo general busca frutos secos, pollo, la frecuencia de visita a la tienda es una vez a la semana, el horario en que usualmente acude es pasada las 17h00 después del trabajo, visita las tiendas más surtidas, dado que, en una tienda pequeña no hay mayor cantidad de ítems, además ha tenido una experiencia negativa de comprar productos caducados. Le gusta visitar las tiendas, indagar precios entre ellas, ha deducido que, en las tiendas, los productos son más caros que en un supermercado Santa María o Akí. Observa que la atención al cliente en la tienda es deficiente, es decir, no existe cordialidad y no se ve un esfuerzo por brindar un mejor servicio, su apreciación es que existe desmotivación debido a la conformidad que tienen de momento. Su apreciación con respecto a los créditos es negativa debido a que se pierde amistades, un dinero que no se logra recuperar fácilmente. Desearía que las tiendas tengan la alternativa de pago a través de tarjeta de débito/crédito. Asimismo, menciona que en ciertos productos como embutidos y lácteos tiene preferencia de marca. Finalmente indica que no tendría inconveniente al acudir a la tienda y no recibir fundas plásticas al comprar dado que en su hogar tiene política de ahorro de recursos (agua, energía) y fomenta el reciclaje.

Fuente: Entrevista aplicada
Elaborado por los autores

Entrevista 3

Datos generales

Entrevista realizada por	Cristian Salazar, Carlos Ortega
Nombre del entrevistado	Eddy Patricio Delgado Laaz
Edad	21 años
Profesión/Ocupación	Estudiante Universitario
Actividad	Usuario de Tienda
Ciudad de residencia	Manta
Entrevista	Los insight más relevantes de la entrevista fueron:

La última vez que compro en una tienda fue hace dos horas, por lo regular acude a una tienda una vez al mes y compra productos como víveres (azúcar, arroz), le gusta que las tiendas tengan productos frescos y exista variedad porque se condiciona la compra a lo que disponen en la tienda. La atención al cliente difiere no es buena en todas, no hay empatía, se aprecia un cambio radical entre el dueño y el encargado de la tienda. Con respecto a los precios de las tiendas de barrios indica que son más caros que comprar en supermercados grandes. Otro aspecto, importante es que las tiendas oferten promociones, sugiere establecer una campaña en las tiendas para reemplazar las fundas plásticas que se entregan y recomienda la venta a granel con lo cual se disminuye el uso de plástico. En cuanto al horario de atención indica que por lo general la tienda a la que acude está abierta desde las 06h00 pero cierran a las 21h00 le gustaría que sea hasta tarde. Indica que el tendero “fia” y el máximo plazo de pago es de una semana, estas deudas se registran en un cuaderno, pero a veces experimenta inquietudes en cuanto a lo que se paga debido a la forma de registro.

Fuente: Entrevista aplicada
Elaborado por los autores

Entrevista 4

Datos generales

Entrevista realizada por	Cristian Salazar, Carlos Ortega
Nombre del entrevistado	Gina López
Edad	21 años
Profesión/Ocupación	Estudiante Universitario - Influencer
Actividad	Usuario de Tienda
Ciudad de residencia	Manta
Entrevista	Los insight más relevantes de la entrevista fueron:

La última vez que visito una tienda fue hace 30 minutos antes de la entrevista, en la tienda usualmente compra productos que se han acabado en casa o cuando prepara una receta y no dispone al momento. Con respecto a los horarios de atención deben ser más prolongados, dependiendo de la ubicación, estos cierran temprano más o menos 19h00. Valora de las tiendas de barrio la atención, el orden y la limpieza, considera que una atención cortés y rápida es mejor, algo que no le gusta es cuando visita la tienda que usualmente frecuenta que no disponga los productos que necesita y debido aquello deba movilizarse a tiendas más lejanas en donde es incierto encontrar los productos.

Como influencer percibe que si se utilizará las redes sociales podría servir para captar la atención de nuevos clientes, en vista de que los propietarios de las tiendas solo se enfocan físicamente en atención a los vecinos de su barrio, otro aspecto que considera interesante es que a través de este medio digital se pueda saber si tienen en stock los productos que se necesita. Un aspecto negativo que ha identificado es que los mismos propietarios minimizan su negocio, así como no logran algunos tenderos establecer empatía entre el “vendedor y cliente”, el vendedor debe comprender que el cliente es muy importante. La percepción de la compra de productos entre supermercados y tiendas de barrio observa productos más económicos en las tiendas, pero en la mayoría de sus casos de menor calidad, y realmente no se preocupa ese momento de que marca es, si no en lo que necesita comprar. Recomienda que se unan las tiendas, y exista un catálogo de productos, para identificar si dispone de lo que se necesita y se pueda dirigir directamente, en cuanto a la entrega a domicilio la justifica sí, pero dependiendo de la zona.

Fuente: Entrevista aplicada
Elaborado por los autores

Entrevista 5

Datos generales

Entrevista realizada por	Cristian Salazar, Carlos Ortega
Nombre del entrevistado	Erick Anzules
Edad	29 años
Profesión/Ocupación	Estudiante – Emprendedor marca de cerveza Tribu
Actividad	Usuario de Tienda
Ciudad de residencia.	Jipijapa.
Entrevista	Los insight más relevantes de la entrevista fueron:

La última vez que visito la tienda de barrio fue en la mañana, acude al menos unas cuatro veces a la semana y tiene un promedio de gasto de USD 10, compra principalmente víveres. Cuando visita las tiendas, le gusta acudir a tiendas que ha identificado como grandes en donde pueda encontrar variedad de productos, no acude a los supermercados porque prefiere las tiendas cercanas al hogar. Percibe como aspectos negativos de la tienda, la falta de espacio, la aglomeración, los propietarios no hacen mucho esfuerzo en la atención al cliente, sin embargo, considera que un trato amable genera más empatía y crea fidelidad a través de “fiar”. A los propietarios de tienda les vendrían bien recibir capacitaciones referentes a la atención al cliente para atraer y vender más; con respecto a la competencia entre tenderos indica que les importa, pero ha percibido que no hay gestión o el limitado conocimiento les impide que puedan tener más clientes. Aprecia que la única forma en la que él, accedido a “fiar” es debido a la construcción de fidelidad que se ha creado por los años de estar presente en el barrio. Con respecto a su emprendimiento de cerveza artesanal indica que sería una buena oportunidad el acceder a las tiendas de barrio para poder comercializar su producto.

Fuente: Entrevista aplicada
Elaborado por los autores

Entrevista 6

	Datos generales
Entrevista realizada por	Cristian Salazar, Carlos Ortega
Nombre del entrevistado	Zoila Noroña
Edad	41 años
Profesión/Ocupación	Ingeniera en Contabilidad.
Actividad	Propietaria de Tienda – 8 años
Ciudad de residencia	Latacunga.
Entrevista	Los insight más relevantes de la entrevista fueron:

El negocio de la tienda lo tiene por facilidad de poder compartir con su familia, tiene tres hijos pequeños y esto le ha permitido ayudarlos. Las dificultades que ha experimentado en este tiempo son los productos que se caducan, al inicio identificar la necesidad de los clientes, cuando inicio su tienda se stockeaba, menciona que la tienda no se puede cerrar a cualquiera hora, su horario de funcionamiento es de 07h00 a 21h00, el horario pico es a las 12h00 y las 18h00, la mayor parte de sus clientes son mujeres y niños por las escuelas y colegios, uno de sus dolores de cabeza son los impuestos y realmente la tienda genera pequeñas ganancias, actualmente las ventas han decaído por la competencia, observa que los clientes buscan productos los más económicos, tiene una variedad de stock en cuanto a calidad, pero ha apreciado que en este tiempo se llevan lo más económico.

Cuando han comprado regalos, bisutería, papelería en función de lo que le han pedido sus clientes y eso le ha marcado la diferencia juntamente con la atención al cliente y la organización. La particularidad que tienen su tienda es que tiene pocos productos de calidad de los que se venden en las principales cadenas de supermercado. Menciona que su logotipo es “supermercado al costo lo que necesitas estas aquí”, lo que le gusta de su negocio es que puede pasar con su familia y atender particularmente a sus clientes, lo que no le gusta es el tema del sacrificio en cuanto se refiere a la atención pues esta es de domingo a domingo. No tiene asociado redes sociales, pero se comunica por WhatsApp con sus clientes, especialmente en pandemia y esto sirvió para mantener sus ventas en pandemia. Ha realizado publicidad a través de radios e invertía en promedio de USD 20 mensuales, no da créditos a los clientes porque su sector en donde vive hay personas que arriendan, al inicio empezó con créditos, pero difícilmente podía recuperar debido a que se iban del barrio. El registro de las personas que accedía a darle créditos lo hacía a través de un cuaderno y el monto máximo era USD 5. La selección de sus proveedores esta dado por la calidad y por el precio, si el producto es bueno, se

mantiene en el tiempo con ese proveedor. Los créditos que recibe de los distribuidores son entre 30 - 45 días de proveedores grandes. Acepta pagos en efectivo y datafast, cuando se paga a través de este sistema existe un recargo del 2% pero esto depende de la tarjeta. Menciona que percibe como rentabilidad anual un promedio de 15%. Con respecto a la venta a granel, los clientes no demuestran una cultura ambiental, exigen la entrega de fundas plásticas y/o vasos, actualmente recicla cartón, lonas y procede a venderla. Los clientes no le exigen facturas. Su atención principalmente es a vecinos y por el momento no ha considerado el uso de una aplicación para incrementar sus ventas.

Fuente: Entrevista aplicada
Elaborado por los autores

Anexo 2. Evidencias Test

Entrevista No. 1



Empresa:

Víveres
Katherine

Entrevistado:

Silvia
Guagchinga

Edad:

46 años

Entrevista No. 2



Empresa:

El Sabor de
Ambato

Entrevistado:
Medardo

Edad: 39 años

Entrevista No. 3



Empresa:

Supermercado
Surtimax

Entrevistado:

Lady Oña

Edad:

22 años

Entrevista No. 4



Empresa:

S.N.

Entrevistado:

Miriam
Aurora
Gualpa

Edad:

36 años

Entrevista No. 5



Empresa:

Comercial
Dayanita

Entrevistado:

Alex
Guanoluisa

Edad:

38 años

Elaborado: Por los autores

Anexo 3. Instrumento de recolección de información (Cometa de Innovación)

VARIABLES	PREGUNTAS
QUÉ: Visión de la empresa innovadora	<ol style="list-style-type: none">1. Define una estrategia clara, con objetivos de productos/servicios/mercados, competencias clave, inversiones.2. Define una estrategia diferencial frente a competidores, ambiciosa, flexible y motivadora.3. Cuenta con todo el conocimiento y talento de la organización para definir la estrategia.4. Comunica la estrategia, de manera que todo el mundo sabe lo que implica en su trabajo.5. Alinea los esfuerzos y proyectos de innovación con la estrategia de la empresa.6. Genera nuevas ideas y las recoge.7. Selecciona las buenas ideas que deben ser desarrolladas según criterios estratégicos.
QUÉ: Gestión de la cartera de ideas / proyectos / negocios	<ol style="list-style-type: none">8. Equilibra los riesgos, tiempos y retornos entre todo el portafolio de nuevos proyectos.9. Provee suficientes recursos (personas y dinero) para los proyectos de innovación.10. Hace cumplir las fases de los proyectos y realizar un seguimiento de los objetivos y de posibles desviaciones.11. Cancela proyectos a tiempo12. Crea buenos equipos para cada proyecto, con equipos multifuncionales que aseguren la involucración temprana de las distintas funciones (fabricación, marketing...).13. Estima las probabilidades de éxito de los proyectos.14. Asegura patrocinio del nivel ejecutivo para los proyectos.15. Define un plan para cada proyecto, con objetivos, fases, hitos y responsabilidades claras.
QUÉ: Gestión de los proyectos de innovación	<ol style="list-style-type: none">16. Involucra a clientes en las fases tempranas de los proyectos (clientes como co-diseñadores).17. Trabaja con socios externos (centros tecnológicos, otras empresas, etc.) en los proyectos de innovación18. Avanza rápido en la generación de las ideas a cambios iniciales (procesos o ventas)19. Alcanza los objetivos de costos y calidad en los proyectos20. Cumple con las expectativas de comercialización previstas.21. Soporta los proyectos con procedimientos establecidos y sistemas de información adecuados.22. Dirige la innovación desde los líderes, que dedican tiempo y actúan como evangelizadores de la innovación.
CÓMO: Cultura y liderazgo innovador	<ol style="list-style-type: none">23. Equipo directivo con talento innovador24. Cultura de empresa que promueve la innovación, que despierta en los empleados la necesidad de innovar (“hambre”, sentido de urgencia) y que incluye entusiasmo, ilusión, ambición, etc.

25. Fomenta la curiosidad y la creatividad, el interés por “imaginar el futuro y crearlo”, por identificar contradicciones y desarrollar nuevas visiones
 26. Desaprende las propias creencias de los directivos y de todos los empleados en general
 27. Fomenta los errores, aceptar equivocarse si se aprende
 28. Fomenta la asunción de riesgos, e insistir en el “riesgo de no innovar”
 29. Valora la iniciativa de las personas, no matar sus ideas, valorar el tiempo dedicado y explicar por qué no.
 30. Involucra a las personas en la innovación
 31. Selecciona e involucra personas diversas (de distintos sectores, distintas procedencias, distintas edades...)
 32. Forma a las personas para que puedan contribuir al máximo a la innovación
 33. Cuenta con excelentes personas, mucho talento, que generan buenas ideas y atraen a buenas personas
- CÓMO: Gestión de personas
34. Establece incentivos que premien los esfuerzos de innovación y compartir los resultados
 35. Promueve distintas experiencias, rotación, nuevas responsabilidades, “sacar a la gente de su zona de confort”
 36. Promociona el intraemprendizaje para desarrollar ideas (el liderazgo de nuevos proyectos empresariales por personas de dentro de la empresa)
 37. Da tiempo y crear espacios para que las personas piensen en el futuro
- CÓMO: Relaciones externas que apoyan la innovación
38. Fomenta y apalanca las relaciones externas (con clientes, proveedores, otras empresas relacionadas, competidores, laboratorios, universidades, etc.) para apoyar la innovación en la empresa
 39. Define responsabilidades para la gestión de la innovación
 40. Gestiona la organización por proyectos – grupos de innovación
- CÓMO: Estructura organizativa
41. Facilita la comunicación fluida entre las áreas, networks internos y externos
 42. Practica la división celular (creación de nuevas unidades de negocio o nuevas empresas para las innovaciones que tienen éxito, dando la suficiente autonomía para su desarrollo)
 43. Apoya la innovación por parte de los procesos ordinarios de gestión de la empresa (selección, aprovisionamientos, marketing, etc.).
 44. Realiza vigilancia tecnológica (de nuevos conocimientos, aplicaciones, patentes...).
- CÓMO: Procesos que apoyan la innovación
45. Investiga las necesidades y prioridades de los clientes, gestionar el conocimiento de los clientes.
 46. Vigilancia sistemática del mercado: nuevas ofertas, mercados emergentes, cambios en la población, etc.
 47. Aprovecha el potencial de las tecnologías de la información para la innovación.

CÓMO: Indicadores

48. Obtiene inputs de diversas divisiones y geografías
49. Dispone de unos buenos indicadores sobre innovación, útiles para la toma de decisiones
50. Establece objetivos para los indicadores de innovación y comunicar tanto las metas como los logros obtenidos