

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Administración de Empresas

Propuesta de modelo de negocio de kits de comida aplicando la metodología de innovación Design Thinking para el segmento Millennials de la parroquia de Calderón de la ciudad de Quito

Enrique Xavier Porras Torres

Tutora: Marcela Pérez Pazmiño

Quito, 2020



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Enrique Xavier Porras Torres, autor de la tesis intitulada *Propuesta de modelo de negocio de kits de comida aplicando la metodología de innovación Design Thinking para el segmento Millennials de la parroquia de Calderón de la ciudad de Quito*, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Administración de empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

17 de enero de 2020

Firma:

Resumen

La presente investigación desarrolla una propuesta de modelo de negocio de *kits* de comida para la segmentación de clientes *Millennials* de la parroquia de Calderón de la ciudad de Quito. Inicia con un estudio exploratorio del comportamiento habitual de compra en lo que respecta a ingredientes en estado natural para preparar comida a través del análisis y desarrollo de la metodología de innovación *Design Thinking*, aplicando sus etapas de: i) Empatizar, ii) Definir; iii) Idear; iv) Prototipar; y v) Testear; para de esta manera generar la propuesta de valor requerida para el modelo de negocio de *kits* de comida. Finalmente, se establecen los temas más relevantes dentro de la propuesta de un modelo de negocio basado en la plantilla *Canvas*, herramienta también recomendada por la metodología usada.

Palabras clave: *Kits* de comida, *design thinking*, modelo de negocio

Este trabajo lo dedico a Dios, declarándolo mi señor y único salvador.

En memoria de mi querido padre: Manuel Milciades Porras

A Noé por permitirme gozar de la bendición de ser padre, y por ser mi inspiración.

Agradecimientos

Gracias Dios por ser siempre mi camino, mi verdad y mi vida; porque con su vara y su cayado me ha infundido aliento para aprender a administrar sus recursos y poder hacer su voluntad.

Agradezco con especial esmero y admiración a mi tutora Marcela Pérez, quien tuvo la paciencia y la sabiduría para enrumbar mi proyecto. Por escucharme, y sobre todo por creer en mí al compartir su valioso tiempo en el desarrollo del presente trabajo. Bendiciones para usted y su familia.

Agradezco la comprensión de Karolina Ron y sobre todo el apoyo incondicional y el empuje brindado por mis suegros Rocío Bastidas y Edwin Ron para no claudicar frente a las adversidades y poder concluir este gran reto.

Tabla de contenidos

Lista de ilustraciones	13
Introducción	15
Capítulo primero Marco Teórico	19
1. La parroquia de Calderón	19
2. Los <i>Millenials</i>	21
3. Definiciones de Modelo de negocio.	24
4. Definiciones de Plan de negocio	25
5. Diferencia entre estrategia, modelo y plan de negocio	25
6. Tipos de modelos de negocio	25
7. Innovación empresarial	28
8. <i>Jobs to be done</i>	29
9. Metodología <i>Design Thinking</i>	29
9.1. Características diferenciales del <i>Design Thinking</i>	30
9.2. Marco de referencia del <i>Design Thinking</i>	30
9.3. Características del plan de acción del <i>Design Thinking</i>	33
10. Definición de <i>Kits</i> de comida	33
11. Definiciones de Desarrollo Sostenible	34
12. Definiciones de Asociatividad	35
13. Definición de Alianza Estratégica	36
Capítulo segundo Análisis de datos	39
Capítulo tercero Análisis y desarrollo del proceso metodológico <i>Design Thinking</i> para la Propuesta de Valor	55
1. Empatía	55
2. Definición	57
3. Ideación	60
4. Prototipo	62
5. Testeo	63
Capítulo cuarto Propuesta de modelo de negocio	65
1. Movilización	65
2. Comprensión	69
3. Diseño	76
4. Aplicación	91
5. Gestión	93

Conclusiones	95
Recomendaciones	99
Lista de referencias	101
Anexo 1: Mapa mental	105
Anexo 2: Guion de Entrevista	107

Lista de ilustraciones

Tabla 1. Diseño metodológico.....	18
Tabla 2. Detalle de grupo de edad analizado INEC	20
Figura 1 Marco de referencia del Design Thinking para modelos de negocio. Elaboración del autor.....	31
Figura 2 Ejemplo de <i>kit</i> de comida. <i>BBC news</i> (2015).	34
Figura 3 Resultado a encuesta de caracterización - Pregunta 1. Elaboración del autor.	40
Figura 4 Resultado a encuesta de caracterización - Pregunta 2. Elaboración del autor.	40
Figura 5 Resultado a encuesta de caracterización - Pregunta 3. Elaboración del autor.	41
Figura 6 Resultado a encuesta de caracterización - Pregunta 4. Elaboración del autor.	41
Figura 7 Resultado a encuesta de caracterización - Pregunta 5. Elaboración del autor.	42
Figura 8 Resultado a encuesta de caracterización - Pregunta 6. Elaboración del autor.	42
Figura 9 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 7. Elaboración del autor.	43
Figura 10 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 8. Elaboración del autor.	43
Figura 11 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 9. Elaboración del autor.	44
Figura 12 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 10. Elaboración del autor.	44
Figura 13 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 11. Elaboración del autor.	45
Figura 14 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 12. Elaboración del autor.	45
Figura 15 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 13. Elaboración del autor.	46
Figura 16 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 14. Elaboración del autor.	46
Figura 17 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 15. Elaboración del autor.	47
Figura 18 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 16. Elaboración del autor.	47
Figura 19 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 17. Elaboración del autor.	48
Figura 20 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 18. Elaboración del autor.	48
Figura 21 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 19. Elaboración del autor.	49
Figura 22 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 20. Elaboración del autor.	49
Figura 23 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 21. Elaboración del autor.	50
Figura 24 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 22. Elaboración del autor.	50
Figura 25 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 23. Elaboración del autor.	51
Figura 26 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 24. Elaboración del autor.	51

Figura 27 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 25. Elaboración del autor.	52
Figura 28 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 26. Elaboración del autor.	52
Figura 29 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 27. Elaboración del autor.	53
Figura 30 Interrelación metodológica JTBD y Design Thinking. Elaboración del autor.	55
Figura 31 Mapa de empatía. Elaboración del autor.	57
Figura 32 Ejemplo de caracterización de la información. Elaboración del autor.	58
Figura 33 Ejemplo de validación de historias. Elaboración del autor.	59
Figura 34 Ejemplo de preguntas ¿cómo podríamos? Elaboración del autor.	60
Figura 35 Ejemplo de técnica de notas adhesivas. Elaboración del autor.	60
Figura 36 Ejemplo de matriz 2x2. Elaboración del autor.	61
Figura 37 Dibujo en grupo. Elaboración del autor.	62
Figura 38 Prototipo. Elaboración del autor.	63
Figura 39 Prototipo etiqueta a desarrollar. Elaboración del autor.	64
Figura 40 Propuesta de valor <i>Canvas</i> . Elaboración del autor.	69
Figura 41 Análisis de entorno <i>Canvas</i> . Osterwalder (2010).	71
Figura 42 Evaluación de la propuesta de valor. Elaboración del autor.	82
Figura 43 Evaluación de los ingresos. Elaboración del autor.	83
Figura 44 Evaluación de la infraestructura. Elaboración del autor.	84
Figura 45 Evaluación de la interacción con los clientes. Elaboración del autor.	85
Figura 46 Amenazas para la propuesta de valor. Elaboración del autor.	86
Figura 47 Amenazas para los costes/ingresos. Elaboración del autor.	86
Figura 48 Amenazas para la infraestructura. Elaboración del autor.	87
Figura 49 Amenazas para la interacción con los clientes. Elaboración del autor.	87
Figura 50 Oportunidades de la propuesta de valor. Elaboración del autor.	88
Figura 51 Oportunidades de costes/ingresos. Elaboración del autor.	88
Figura 52 Oportunidades de infraestructura. Elaboración del autor.	89
Figura 53 Oportunidades de la interacción con clientes. Elaboración del autor.	89
Figura 54 Evaluación del modelo de negocios en 7 pasos. Elaboración del autor.	90
Figura 55 Aplicación del Lienzo <i>Canvas</i> del modelo de negocio 1. Elaboración del autor.	91
Figura 56 Aplicación del Lienzo <i>Canvas</i> del modelo de negocio 2. Elaboración del autor.	92
Figura 57 Aplicación del Lienzo <i>Canvas</i> del modelo de negocio 3. Elaboración del autor.	93
Figura 58 Aplicación del Lienzo <i>Canvas</i> del modelo de negocio 4. Elaboración del autor.	93
Figura 59 Lienzo <i>Canvas</i> final del modelo de negocio. Elaboración del autor.	94

Introducción

Consensuando varias definiciones existentes, los denominados como generación *Millennial* o generación “Y”, acorde a lo expresado por Erickson (2012, 23), son todos quienes se enmarcan dentro del grupo de “jóvenes nacidos entre 1980 y 1995”. Existen estudios previos, como lo indica Julia Pérez (2015, párr. 16), que han determinado que este segmento de mercado ahora posee características de “consumidor nato al que le encanta, entre otras cosas, comer y cocinar” (párr. 1). También, se menciona que este segmento de mercado “disfruta comiendo bocadillos [35% de lo que ingieren] y admite tener un patrón alimentario desordenado; el resto se declara devoto de los productos saludables y sostenibles” (párr. 4). A este último grupo no le impresiona la técnica de producción de los alimentos, “les cautiva el sabor propuesto a través de opciones comerciales cuya esencia manifieste mezclas arriesgadas” (párr. 6).

Sin embargo, Sonia Aguilera (2017, párr. 6) acota que los *Millennials* se aferran a la “utilización de productos locales”, “optan más por alimentos de menor tamaño, que no se encuentren empaquetados, que no sean muy procesados” (párr. 2); y si el caso, es factible, como lo expresa Julia Pérez (2015, párr. 6), tienden a buscar maneras de “cultivar su propio huerto”. A estos antecedentes, se le suman condicionantes al momento de tomar decisiones relacionadas con su alimentación; tales como, la falta de conocimiento para comprar y preparar alimentos, o el hecho de no poseer el tiempo necesario para conseguir su comida en estado natural, lo cual abre la brecha para la generación de oportunidades de negocio.

Sobre la base de las condicionantes mencionadas, se incursiona en el diseño empresarial, el cual busca generar referentes al respecto de nuevas técnicas que, desde una perspectiva de interacción, comunicación, empatía y capacidad de comprensión, planteen ideas de negocio enfocadas a facilitar soluciones a las necesidades engendradas con el actual ritmo de vida de las personas. Para el presente estudio, se busca analizar y suplir la necesidad del segmento *Millennials* de la parroquia de Calderón, en lo que respecta a la provisión de alimentos en estado natural, con porciones adecuadas y con la calidad requerida, a la cual se la ha denominado en el presente proyecto “*kits* de comida”.

En la ciudad de Quito, específicamente en los mercados de la localidad estudiada, se pueden apreciar propuestas desarrolladas por microempresarios, que buscan de una u

otra manera, implementar *kits* de comida; sin embargo, dichas propuestas no están enfocadas a las necesidades de un grupo en particular.

Esta información permite obtener una percepción general de la necesidad de apoyo técnico a este conglomerado de microempresarios, mediante la propuesta de un proceso que permita generar un modelo de negocio, el cual considere la aplicación de una metodología de desarrollo de innovación, como pilar fundamental en la planificación de nuevos emprendimientos. Percepción que se apoya en el último análisis publicado de datos del *Global Entrepreneurship Monitor*, Ecuador (2017, 25); cuyo índice de actividad emprendedora temprana (TEA) para Ecuador fue de 29.6%. Esta cifra representa una ligera disminución en la actividad emprendedora en comparación al 2016 (31.8%). En función del dato estadístico, el presente estudio busca, además, traer a la práctica el diseño de modelos de negocio de fácil prototipado, cualidad que, entre otras, brinda el *Design Thinking* y que permite apalancar con mayor versatilidad las decisiones tomadas en la planificación estratégica de negocios. Finalmente, se analiza de forma rápida la factibilidad para implementar la estrategia de asociatividad dentro de la cadena de valor entre productor, intermediario y distribuidor, con la intención de fortalecer la sostenibilidad del modelo desarrollado.

Entrevistas previas, realizadas en campo a un pequeño grupo de *Millennials* de la parroquia de Calderón, definieron que, dentro del paquete de compras de verduras realizado por el grupo estudiado se cuenta como común denominador al tomate, la cebolla y el pimiento; dentro del grupo de frutas adquiridas se encuentran presentes la manzana, la pera y el banano. Por otra parte, las entrevistas evidenciaron que la quiebra de negocios asociados a la agroindustria se dio por la falta de comunicación y entendimiento de las necesidades del cliente. Los entrevistados acotaron que, hoy en día se requiere de un soporte tecnológico que permita brindar mejor comunicación entre el distribuidor y el consumidor, debido a la variabilidad de requerimientos, modas o por la estacionalidad innata del producto o servicio ofertado.

El presente trabajo se enmarca en la línea de investigación del área de gestión denominada: análisis de la estructura y funcionamiento de un sector de actividad económica; cuyo objetivo busca estudiar sistemáticamente a los actores del sector micro empresarial para contribuir a su diagnóstico, mejoramiento y detección de oportunidades de inversión en proyectos nuevos orientados a la generación de riqueza y empleo; analizando al *Design Thinking* como alternativa estratégica dirigida al mejoramiento competitivo micro empresarial, en beneficio del sector y del país.

Pregunta Central

¿Qué modelo de negocio satisface las necesidades de aprovisionamiento de *kits* de comida cruda y acondicionada para su preparación para el segmento de clientes *Millennials* de la parroquia de Calderón de la ciudad de Quito, a través de la aplicación de la metodología *Design Thinking*?

Objetivo General

Proponer un modelo de negocio de *kits* de comida para el segmento de mercado *Millennials* de la parroquia de Calderón de la ciudad de Quito con la aplicación de la metodología de innovación *Design Thinking* para el aprovisionamiento de soluciones alimentarias cuya base principal sean ingredientes en estado crudo previamente acondicionado para su preparación.

Objetivos Específicos

1. Estudiar el comportamiento habitual de compra en lo que respecta a ingredientes para preparar comida de la segmentación de clientes *Millennials* de la parroquia de Calderón de la ciudad de Quito.
2. Analizar y desarrollar las técnicas recomendadas por la metodología *Design Thinking* para la generación de la propuesta de valor del modelo de negocio de kits de comida.
3. Establecer los canales de distribución y comunicación, la relación con el cliente, los flujos de ingreso, los recursos clave, las actividades clave, la red de socios estratégicos y la estructura de costos para concretar el modelo de negocio de *kits* de comida para los *Millennials* de Calderón.

Por las características propias del *Design Thinking* se definió utilizar para todo el trabajo solo metodología cualitativa, la cual se soporta en el método de análisis de conversaciones y las técnicas de producción de datos como las entrevistas interpretativas, observación no participante, análisis de documentos y análisis de material visual/auditivo.

Tabla 1
Diseño metodológico

Esencia	Objetivo	Variables	Categorías observables	T i p o	Método	Técnica
<i>Millennials</i>	Estudiar el comportamiento habitual de compra en lo que respecta a ingredientes para preparar comida de la segmentación de clientes <i>Millennials</i> de la parroquia de Calderón de la ciudad de Quito.	Comportamiento de compra habitual	Conducta de compra con baja participación del consumidor y percepción de pocas diferencias entre marcas (Kotler y Armstrong 2012)	E	i) Encuesta ii) Análisis de conversaciones	Cuantitativa: i) Cuestionario Cualitativa: ii) Entrevistas interpretativas
<i>Design Thinking</i>	Analizar la metodología <i>Design Thinking</i> para la generación de la propuesta de valor del modelo de negocio de kits de comida.	Técnicas de Diseño	Definición de las técnicas	I E	ii) Estudio de casos	Cualitativo: i) Análisis de documentos. ii) Análisis de material visual / auditivo
	Establecer los canales de distribución y comunicación, la relación con el cliente, los flujos de ingreso, los recursos clave, las actividades clave, la red de socios estratégicos y la estructura de costos para concretar el modelo de negocio de kits de comida para los <i>Millennials</i> de Calderón.	Modelo de negocio	Aplicación de las técnicas seleccionadas sobre el proceso del <i>Design Thinking</i> (Empatiza, Define, Idea, Prototipado, Testea)	I E	i) Análisis cultural ii) Análisis de conversaciones iii) Revisión bibliográfica	iv) Técnicas recomendadas por el marco de referencia del <i>Design Thinking</i>
<p>Las variables son clasificadas en dos tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • I son las que se obtienen en una investigación inmediata la cual debe ser analizada y procesada de acuerdo a los objetivos de la investigación. • E son las que requieren de investigación de campo. 						

Fuente y elaboración propias

Capítulo primero

Marco Teórico

El reto inicial para un emprendedor desde la perspectiva de diseño de lo que será su empresa, es la generación de una propuesta de un modelo de negocio que busque salir de la lógica tradicional y que al final de la aplicación de un análisis metodológico obtenga el incentivo suficiente para seguir con un plan de negocio y la puesta en marcha del mismo. De esta forma se plantea un marco teórico conceptual que brinde el suficiente conocimiento para la implementación de una metodología de innovación que permita hallar con mayor certeza la propuesta de valor buscada por el segmento de mercado seleccionado.

1. La parroquia de Calderón

Es de suma importancia brindar una ubicación espacial del área de influencia del objeto de estudio. Para el presente caso la parroquia de Calderón, la cual se encuentra ubicada a 15 kilómetros del norte del hipercentro de Quito dentro de una zona árida en la meseta de *Guangüiltagua*. Tiempo atrás era conocida con el nombre de *Carapungo*, del quichua que significa: entrada de los Caras, y que, al pasar de los años, fue cambiada a Calderón en honor al héroe de la Batalla de Pichincha Abdón Calderón (Quitocultura 2019, párr. 1).

La parroquia de Calderón limita al norte con la parroquia de Guayllabamba, al sur con la parroquia de Llano Chico, al este con la parroquia de Puenbo, y al oeste con las parroquias de Pomasqui y San Antonio. Posee un área de 7.890 hectáreas y alcanza una altura máxima de 2.659 metros sobre el nivel del mar (Quitocultura 2019, párr. 2).

Calderón se ha caracterizado por la presencia de artesanos talladores y ebanistas, reconocidos entre la población por sus trabajos realizados con maderas como el laurel y el guayacán, quienes además han complementado su fabricación con el repujado en cuero, la elaboración de tejidos y la generación de artesanías con el tradicional mazapán (Quitocultura 2019, párr. 5).

Actualmente, debido al crecimiento longitudinal que sufre la ciudad Quito y a la reubicación del aeropuerto Mariscal Sucre, el sector mejoró sus vías de acceso y su plusvalía, factor que desató la creciente propuesta de vivienda nueva alrededor, y, por ende, el desarrollo económico del mismo.

Datos procesados por el Instituto de la Ciudad de Quito, acorde al último censo de población y vivienda (CPV) realizado en el 2010, permitieron conocer que la parroquia de Calderón es de tipo rural, la cual posee 152.242 habitantes con una población económicamente activa (PEA) de 73.351 personas. La *data* madre, según datos del INEC, denota de forma paralela la siguiente caracterización a nivel de edad:

Tabla 2
Detalle de grupo de edad analizado INEC

De 20 a 24 años	De 25 a 29 años	De 30 a 34 años	De 35 a 39 años
15.354	14.359	12.472	10.805

Fuente: CPV 2010

Elaboración: Instituto de la Ciudad

En función de la tabla 2 mostrada anteriormente, se pudo conocer que Calderón posee un promedio de 52.990 habitantes entre los 20 y 39 años, correspondientes al 72,34% de la población económicamente activa.

También se pudo conocer que un 74,96% de la población utilizó teléfono celular; un 44,33% utilizó internet y un 51,50% utilizó computadora.

El tipo de vivienda predominante en la zona es de estilo casa o villa con un 77,90% de condición de ocupación de personas presentes. Su acceso principal predominante es la calle o carretera adoquinada, pavimentada o de concreto; así como, calle o carretera lastrada o de tierra.

La *data* también indica que la PEA posee la siguiente estructura: i) sus ramas predominantes son las industrias manufactureras (18.10%); y ii) el comercio al por mayor y menor (20.80%). Sus categorías predominantes son: i) empleado/u obrero/a privado (52,40%); ii) cuenta propia (17.70%); y iii) empleado/a u obrero/a del Estado, Gobierno, Municipio, Consejo Provincial, Juntas Parroquiales (10.60%). Sus grupos ocupacionales son: i) directores y gerentes (3.1%); ii) profesionales científicos e intelectuales (8.7%); iii) técnicos y profesionales del nivel medio (11.8%); iv) personal de apoyo administrativo (18.6%); v) trabajadores de los servicios y vendedores (37.5%); agricultores y trabajadores calificados (2.8%); vi) oficiales, operarios y artesanos (30.7%); vii) operadores de instalaciones y maquinaria (19.8%); viii) ocupaciones elementales (26.1%); ix) ocupaciones militares (0.6%); x) no declarado (10.0%); y xi) trabajadores nuevos (0.0%).

La población de Calderón posee el siguiente estado conyugal: i) casado/a (41.28%); ii) unido/a (13.71%); iii) separado/a (3.54%); iv) divorciado/a (2.61%); v) viudo/a (2.58%); y vi) soltero/a (36.28%).

Con esta coyuntura, el presente estudio da inicio con el análisis de los actores del comercio realizado en la zona. A pesar de que en la teoría del marketing se habla claramente de la importancia de entender las necesidades de los clientes dentro del proceso de creación de valor y el establecimiento de relaciones con ellos, lo lógico no siempre es obvio; y por lo general, las necesidades no son consideradas dentro de los emprendimientos, ya que no se las asume como lo que efectivamente son: “estados de carencia percibida” (Kotler y Armstrong, 2012, 6). Esta postura, considera que los deseos de quien o quienes proponen el modelo de negocio, sin considerar al cliente, son la “forma que adopta una necesidad humana moldeada por la cultura y la personalidad del individuo” (Kotler y Armstrong, 2012, 6), suposición que apunta al posible fracaso del negocio propuesto.

La constante variación de las demandas o “deseos humanos respaldados por el poder de compra” (Kotler y Armstrong, 2012, 6), hacen que la oferta de mercado tradicional pierda su horizonte y claudique al pasar del tiempo. Cuando lo que se busca es que la misma se convierta en “cierta combinación de productos, servicios, información o experiencias que satisfagan una necesidad o un deseo” (Kotler y Armstrong, 2012, 6). Bajo este antecedente, es importante conocer el segmento de mercado al cual se apunta con la definición de un modelo de negocio.

2. Los *Millenials*

El presente estudio toma como segmento de mercado al grupo de habitantes catalogado como *Millennials*. Autores como Howe y Strauss (2000, loc. 2), hacen referencia a la terminología, la cual es conocida como Generación Milenaria, generación “.com”, generación 2000, *Echo Boom*, *Boomer Babies*, generación XX, generación *next*, generación *tech*, generación *why?*, *don't label us*, o generación Y. Son la sucesión demográfica después de la Generación X o *Baby Boomers*. No existen fechas precisas del inicio y fin de la generación; investigadores y comentaristas hacen referencia a los años de nacimiento, que de manera macro, los segmentan desde principios de 1980 hasta alrededor del año 2000. Según el economista del área de planificación estratégica y estudios de *CaixaBank Research*, Roser Ferrer (2018, 32), “concretamente y siguiendo la definición acuñada por *Pew Research Center*, se incluyen a todos aquellos nacidos entre

1981 y 1996”. Existe un desacuerdo sobre cuándo nacieron los *Millennials*, pero Asa Berger (2018, 2) sugiere que son aquellos que, por interpolación de la referencia, para el 2019 se encuentran entre los 22 y los 38 años.

Basados en estudios sobre jóvenes norteamericanos, se han dado algunas indicaciones útiles que permiten caracterizar a los *Millennials* en cualquier lugar del mundo. Según José Alberto Carvalho dos Santos Claro (2015, 126) será suficiente observar el surgimiento de los siguientes indicadores sociales, a fin de detectar la llegada de la generación con los rasgos de los *Millennials*: a) extrema atención por la seguridad y educación de los niños; b) reversión de una larga evolución negativa de tendencias psicosociales entre los adolescentes; c) uso generalizado de tecnologías de comunicación; y d) relaciones de proximidad entre los adolescentes y sus padres. El artículo también menciona que, la generación *Millennial* “no es consumidora pasiva” (2015, 126), debido a que crecieron con la tecnología y fueron acostumbrados a ver la comunicación como un canal de dos vías. Investigan sobre productos y servicios en internet, para después ir a una tienda a adquirir lo que desean. Acorde a lo manifestado por Carvalho dos Santos Claro (2015, 26), quieren ayudar a moldear la marca y el producto.

Según un análisis realizado por Pozo y Armendáriz (2016, 12), el comportamiento de los *Millennials* tiene que ver con diferentes ámbitos de su vida: i) el constante aprendizaje, por el fácil acceso a información a través de la internet, cataloga a esta generación como la más educada en la historia. ii) el equilibrio en el trabajo y su vida es un factor determinante para su normal convivir; buscan también tener éxito, pero de una manera distinta, más inteligente, práctica, y también, en donde se vean involucrados sus valores de ayudar a los demás y dejar una huella en el mundo. iii) buscan una relación más cercana con su familia, sobre todo con sus padres, en cuanto a consejos y al momento de tomar decisiones. iv) En cuanto al matrimonio, esperan tener una relación larga y duradera en su vida. La religión no llega a tener ninguna influencia. Poseen una planeación para tener sus hijos y su familia, por lo cual esta generación está formada por familias pequeñas, comparadas con generaciones anteriores. v) se sienten atraídos por las nuevas innovaciones que ayuden a mejorar el medio ambiente, quieren hacer un gran cambio ante lo que anteriores generaciones vinieron dañando. vi) han encontrado diferentes maneras de aportar con esto, gran parte de ellos está generando un cambio a través de la búsqueda de energías sostenibles, renovables, eliminar residuos innecesarios y reducir su huella de carbono; vii) la amalgama entre la internet y la llegada de las computadoras es un hito dentro de la transformación radical en la forma en que los seres

humanos nos comunicamos. viii) la comunicación a través de mensajes de texto, correo electrónico, redes sociales y el celular es de vital importancia en sus vidas.

Según Jeff Urban (2015, párr. 3) de entrepreneur.com, si el público objetivo es el *Millennial*, se debe “dar un gran enfoque a entender dónde ellos están viendo contenido”. Si se trata de un negocio pequeño, recomienda tener una gran presencia social para llegar a los *Millennials*.

Otra característica de los *Millennials* es que los mismos se acostumbraron a tener información que sea actualizada, inmediata y acertada. Pozo y Armendáriz (2016, 17) argumentan que la internet ha permitido que los *Millennials* “se acostumbren a mantener contacto directo con personas, empresas u organizaciones que sean de su interés”. Con el apareamiento de las denominadas redes sociales y el avance tecnológico como tal, se ha permitido que, a través de plataformas online, puedan interrelacionarse un gran número de personas; en segundo lugar, ha incrementado la capacidad de publicar y compartir información; en tercer lugar, se ha generado mayor participación e interacción con los diferentes contenidos publicados, y por último, se ha permitido la creación de identidades virtuales. Al ser una generación de nativos digitales, las marcas y agencias se encuentran en la necesidad de innovar sus formas de comunicación, para crear vínculos con sus potenciales consumidores virtuales.

Según Michael Brenner (2015), los *Millennials* no quieren publicidad, si no historias; comenta que muchas compañías hoy en día quieren conectarse con los *Millennials*, porque buscan cultivar relaciones profundas, personales y de largo plazo.

Según una encuesta realizada por la revista Newscreed, el 54% de los *Millennials* prefieren contenido adaptado a su edad, el 55% prefiere contenido adaptado a su ubicación y el 63% prefiere contenido adaptado a sus intereses culturales. Además, la encuesta reveló que las marcas pueden aprovechar en su mercadotecnia de contenido, que el *Millennial* abandona el contenido si es demasiado largo.

En un estudio realizado por *Find a Sense* empresa de soluciones globales de experiencia omnicanal en el año 2015, con el tema “*Find Out: mitos y verdades sobre los teens en Latinoamérica y España*” determinó que Ecuador pone en primer lugar a *WhatsApp* y en segundo a *Facebook*, lo que implica en que los ecuatorianos son una generación que piensa en 4D, su comunicación la realizan a través de imágenes, videos y la co-creación colectiva digital (2015, 28).

Según el ESPAЕ en su publicación *Graduate School of Management* (2017, 32) “no se observan diferencias estadísticamente significativas entre el grupo de

emprendedores (*Millennials*) de 18 y 38 años aproximadamente y los del grupo entre 35 y 64 años”; aunque si existe una diferencia del 5% “en cuanto a la propiedad de negocios establecidos”.

En virtud de esta breve caracterización del segmento de clientes y su ubicación, es posible tratar de definir un modelo de negocio para los mismos.

3. Definiciones de Modelo de negocio.

Previa la generación de un modelo de negocio es importante tener claro el concepto como tal; esto con el objeto de discernir de mejor manera las herramientas que permitan realizar un trabajo rápido y preciso sobre el objeto de estudio. Para lo cual, una definición muy fácil de entender es la que brinda Lázaro (2018, 71) quien lo precisa como “el mecanismo por medio del cual la empresa entiende ¿cómo van a generar ingresos?”, es decir ¿cómo crea y captura valor para los clientes y para el negocio como tal? Al hacer referencia a un mecanismo, automáticamente surgen muchas preguntas orientadas a aclarar la herramienta procedimental, preguntas que pueden desatar un estudio muy profundo que, a la postre, podría desviarnos de la misión propia de la investigación.

Para Ostervalder y Pigneur (2010, 14), “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. En su libro “Generación de modelos de negocio” sintetizan esta hecatombe de preguntas, y dividen al concepto propiamente dicho, en nueve módulos básicos, que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos.

Ostervalder y Pigneur (2010, 15) finalmente mencionan que un modelo de negocio es “una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en la estructura, procesos y sistemas de una empresa”.

Dentro de la definición es vital mencionar los elementos de un modelo de negocio los cuales según Oliver Gassmann, Karolln Frankenberger & Michaela Csik en su libro *The Business Model Navigator* (2014) son: i) el cliente o segmento de clientes; ii) la propuesta de valor (ofrecimiento de productos o servicios); iii) la cadena de valor (procesos y actividades para llevar a cabo el ofrecimiento); y iv) el mecanismo de ganancia (estructura de costos y mecanismos de generación de ingresos que muestren la viabilidad financiera).

4. Definiciones de Plan de negocio

Por lo general, se tiende a confundir entre el alcance que posee un modelo de negocio y lo requerido por un plan de negocio. Weinberger Karen (2009, 33) define al plan de negocios como “un documento que muestra el resultado de un proceso de planeación, cuyo objetivo es guiar un negocio como propuesta de inversión”.

De manera complementaria Alejandro Schnarch Kirberg (2014, 208) lo expresa como un “documento escrito que define claramente los objetivos de un negocio y describe los métodos que van a emplearse para alcanzar los objetivos”.

5. Diferencia entre estrategia, modelo y plan de negocio

Al contextualizarnos dentro de la generación de un proyecto de emprendimiento, la estrategia empresarial responde al primer paso de la planificación, explicando ¿cómo queremos distinguirnos o posicionarnos dentro de una industria?; definiendo: el negocio, la visión, la misión, la disciplina y los valores organizacionales (García 2011, loc. 24).

El siguiente paso es el modelo de negocio, el cual explica: ¿qué hacemos para que la gente pague por los bienes o servicios que vamos a ofertar?; es decir, ¿qué necesitamos para ejecutar la estrategia empresarial? (Gassmann et al. 2014, 1).

Finalmente, un plan de negocio es el último paso dentro de la planificación de un proyecto una vez definido el modelo de negocio a implementar, el cual sirve como soporte para la obtención económica, generalmente la financiación para ejecutar la idea (Weinberger 2009, 33).

6. Tipos de modelos de negocio

Acogiendo lo manifestado por Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger y Michaela Csik (2014,2) “la literatura de los modelos de negocio aún no ha alcanzado una opinión en lo que respecta exactamente a componentes para su elaboración”. En este apartado se describen algunos modelos de negocio que tienen características similares, las cuales analizan variables del micro y macro entorno (Kotler, 2012, 66). Estas similitudes se conocen como patrones, los cuales ayudan a comprender la dinámica de los modelos mencionados y las bases para la generación de nuevas propuestas de negocio. Uno de los enfoques es el planteado por Osterwalder y Pigneur (2010, 55), propuesta que hace referencia a los patrones basados en los conceptos de: a) El modelo “desagregado”; el cual manifiesta que existen básicamente tres tipos de actividades empresariales: i) relaciones con clientes; ii) innovación de productos; e iii) infraestructuras. Cada uno de

estos tipos de actividades poseen características diferentes; b) Los modelos de negocio de larga cola (*long tail*); caracterizados por vender menos de más, su objetivo busca ofrecer varios productos especializados que, por separado, no son tan rentables. Propone costes de inventario bajos, pero requiere de costos altos para la implementación de plataformas potentes para el acceso a sus bienes o servicios; c) Las plataformas multilaterales; utilizan dos o más grupos de clientes diferentes e interdependientes que interaccionan entre sí. El valor de la plataforma aumenta a medida que aumenta el número de usuarios, fenómeno definido por varios autores como “efecto red”; d) El modelo de negocio gratis; determina que al menos un segmento de mercado se beneficie de una oferta gratuita. Una parte del segmento del mercado financia los productos o servicios que se ofrecen gratuitamente; e) El modelo de negocio abierto; utilizado para crear y captar valor con la colaboración de socios foráneos, proporciona a terceros ideas o activos que no se estén utilizando en la empresa.

Otro enfoque es el mencionado por la Universidad Tecnológica de Delft, el cual se ve asociado a nuevas conceptualizaciones como son:

- i) La Servitización (Vandermerwe y Rada, 1988), la cual busca ampliar las capacidades de una empresa, término denotado como “sinónimo para ofrecer paquetes de combinaciones enfocadas en el cliente de bienes, servicios, soporte, autoservicio y conocimiento, con servicios en el rol principal”. La servitización en la industria ha sido ampliamente estudiada destacando esta tendencia desde diferentes ángulos (Lay, 2009) siendo los más representativos: i) el cambio de enfoque de los modelos de marketing B2B (*business to business*) a soluciones orientadas al cliente (Lay, 2014, 2); ii) el direccionamiento de investigaciones de sostenibilidad de nuevos modelos de negocio (Lay, 2014, 3); y iii) la evolución específica de un sector o industria proveedora de servicios a proveedora de soluciones integrales (Lay, 2014, 3).
- ii) La agrupación de servicios (*service bundling*), estrategia de ofrecer ofertas modulares reutilizando el valor creado para crear más valor.
- iii) El servicio desagregado (*service unbundling*), estrategia que toma una oferta y desagrega en múltiples ofertas.

Finalmente, la escuela de negocios de la Universidad de St Gallen propone el método *The business model navigator* el cual plantea, según Gassmann, Frankenberger y Csik (2014, loc 2), que “la innovación de modelos de negocio simplemente recombina

ideas existentes de diferentes industrias”, resumidas en 55 patrones; sobre esta premisa conceptualizan la generación de modelos de negocio en cuatro dimensiones: i) *Who*, dimensión que se enfoca en ¿quién es cliente?; ii) *What*, dimensión que analiza ¿qué es lo que se ofrece al cliente objetivo?; iii) *How*, dimensión que propone ¿cómo construir y distribuir la propuesta de valor bajo enfoque de procesos?; y iv) *Why*, dimensión que explica por qué el modelo de negocio es financieramente viable.

Al ser un factor importante la metodología para generar modelos de negocio y sobre todo la agilidad que estas brinden en el desarrollo de los mismos, existen herramientas que permiten crear modelos de negocio como el juego de cartas que establece 55 patrones de modelos que buscan adaptarse a un nuevo modelo de negocio (Grassmann; Frankenberger; Csik. 2014); o la herramienta de Osterwalder y Pigneur (2010) quienes desarrollan el modelo *Canvas* en su obra denominada “Generación de modelos de negocio” basado en la propuesta de valor; o la herramienta de Eric Ries (2011, 9) con su metodología *Lean Startup* quien busca un modelo de negocio viable y escalable cuyas claves son crear, medir y aprender. Estas dos últimas propuestas han tenido, en los últimos tiempos, un gran impacto por su practicidad, y en el 2016, Ash Maurya propone la fusión entre el modelo de negocio *Canvas* de Alex Osterwalder y la metodología *Lean Startup* creando así el *Lean Canvas* cuya estructura permite conocer: i) problema; ii) solución; iii) propuesta de valor; iv) ventaja competitiva; v) segmento de clientes; vi) métricas clave; vii) canales; viii) estructura de costes; y ix) flujo de ingresos. Planteamientos cuyo detalle diferenciador radica en el tipo de enfoque al que nos queremos someter; es decir, si es un emprendimiento (creación de un negocio tradicional) o si es un *startup* (creación de un negocio innovador), sin que esto sea un condicionante para pasar del uno al otro; ya que de manera general todos obedecen al patrón definido por Edwards Deming (planear, hacer, controlar y actuar).

Existen autores que aclaran que, sin duda, con el tiempo surgirán nuevos patrones basados en otros conceptos empresariales, factor que deja abierta la brecha para nuevos análisis de modelos de negocio.

El argot popular reza que, un buen modelo de negocio debe ver las oportunidades con ojos de cliente, a lo cual hoy en día se le suma el factor innovación. El éxito de innovación se basa en una profunda comprensión de los clientes, su entorno, sus rutinas diarias, sus preocupaciones, sus aspiraciones, entre otras variables, dependiendo el giro de negocio. Aquí es donde se requiere del conocimiento de nuevas herramientas, que permitan obtener la información mencionada.

En este punto, es importante analizar el término "diseño", el cual se asocia comúnmente con la calidad y la apariencia estética de productos. Sin embargo, el término es mucho más ambicioso, y abarca la definición de estructuras o procesos, para la producción de bienes o servicios cuyo objetivo principal como disciplina, según lo que indica Rodríguez (2004, 54), "es humanizar las soluciones técnicas" para promover el bienestar en las vidas de las personas. Bajo esta coyuntura Rodríguez (2004, 54) aclara que "el diseño es la forma en que los diseñadores perciben las cosas y actúan sobre ellas", siendo este precedente dentro del campo de la administración el motivante que atrae la atención de la gerencia, lo cual abre nuevos caminos a la innovación empresarial.

El emprendimiento y su creación requieren de un análisis primordial a nivel de factibilidad en la gestión de la microempresa, estructurada según Jacques Fillion, Cisneros Martínez y Mejía Morelos (2011, 24), en el desarrollo de la idea, la búsqueda de la oportunidad, la generación del modelo de negocio, el planeamiento de una visión estratégica, y por supuesto, el desarrollo del plan de negocios. Si a esto se le considera lo que manifiesta Donaldson (1999, 105) sobre el hecho de que "no hay una estructura organizacional única que sea altamente efectiva para todas las organizaciones", la factibilidad mencionada deberá considerar a la innovación como herramienta puntal, que permita afrontar a las cambiantes realidades de los diferentes segmentos de mercado.

7. Innovación empresarial

Existen muchas definiciones al respecto de innovación empresarial, como lo manifestado por Rodrigo Varela Villegas (2008, 90) quien define a la innovación como "la producción de riqueza basada en el desarrollo de productos o servicios muy especiales, altamente diferenciados, con pocos competidores y gran ventaja competitiva". Por otra parte, Drucker define la innovación como la búsqueda organizada y sistemática, con un objetivo de cambio, de las oportunidades que existan en el ambiente", planteando siete fuentes básicas para la innovación dentro de las cuales, y para el caso de estudio, se presentan: i) la "necesidad de mejorar un proceso existente"; y ii) el desmoronamiento, o los cambios, de una estructura industrial o de mercado. O como señala Barceló, Solé y Valls (1992, 128), es "todo aquello que no tenga el visto bueno del mercado serán innovaciones potenciales, presentes, diferidas o simplemente innovaciones fallidas".

Durante los últimos años han aparecido varios análisis sobre las categorías de innovación a nivel de tipologías como los son: los modelos de negocio y la innovación social o a nivel de enfoque como lo son: la incremental, la radical y la discontinua.

8. *Jobs to be done*

Según Wunker y Wattman (2010, loc. 16) es “una poderosa metodología que busca crear innovación disruptiva una y otra vez”. La herramienta enfoca a los innovadores en las preguntas correctas en lugar de hacer que se salte directamente a idear soluciones; se profundiza en entender el “por qué” subyacente del comportamiento del consumidor y no solo el “que” tradicional, es decir centra su atención en dimensiones de carácter funcional, social y emocional que buscan explicar las causas de la toma de las decisiones. La metodología enseña: i) ¿por qué centrarse en los trabajos sobre el comportamiento de compra anterior?; ii) ¿cómo ganar tanto en el nivel funcional como en el emocional?; y iii) ¿cómo comprender que los trabajos pueden conducir a un mejor diseño de productos, servicios y modelos de negocio?

9. Metodología *Design Thinking*

Al ser la innovación una de las bases para la generación de modelos de negocio, y la comprensión de las necesidades del cliente uno de los problemas sin duda a resolver; Tim Brown (2009,5) indica que el *Design Thinking* puede servir como una herramienta para la generación de modelos de negocio; ya que utiliza “la capacidad de ser intuitivos, reconociendo patrones, construyendo ideas con sentido emocional”, apoyándose en la observación de los detalles para comprender con más profundidad las expectativas de los consumidores, con respecto a un determinado producto o servicio.

El *Design Thinking* es un método que proviene del mundo del diseño de productos, sus raíces poseen una conceptualización basada en el túnel de conocimiento, el cual utiliza las etapas de misterio, heurística y algoritmo para definir su *framework*. En la década de los setenta, varios teóricos de la costa oeste de los Estados Unidos de Norteamérica comenzaron a investigar las causas por las cuales algunos productos eran capaces de ser soluciones innovadoras que se ajustaban al cien por ciento de las necesidades de quienes las adquirirían. Uno de esos estudios de diseño era el fundado por David Kelly de IDEO, la compañía global de diseño e innovación. Tim Brown, el actual CEO de IDEO, fue quien utilizó por primera vez el término *Design Thinking* para referirse a esta forma revolucionaria de trabajar. IDEO, entre otros, fue la primera empresa que utilizó para fines lucrativos la herramienta para afrontar problemas de negocios denominada *Design Thinking*, la cual según Roger Martin (2009, 34) utiliza razonamiento abductivo, “lógica que por lo general es utilizada en estudiantes de filosofía o historia de

la ciencia”. Esto fue hasta que, en el año 2008, un artículo de la *Harvard Business Review*, se definía el método de la siguiente manera:

Design Thinking es una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente, así como en una gran oportunidad para el mercado (Brown, *Design Thinking* 2008).

9.1. Características diferenciales del *Design Thinking*

La perspectiva diferencial que ocupa el *Design Thinking* se encuentra caracterizada por 4 arquetipos o patrones ejemplares, de los cuales otras ideas, conceptos u objetos se derivan. Estos patrones son: a) la utilización de técnicas de distintas disciplinas; al ser su enfoque de diseño “el hombre y su comportamiento” se incluye dentro de la investigación técnicas cualitativas para la comprensión de las necesidades del mismo y su entorno, atrayendo desde un inicio a la viabilidad de la solución buscada; b) la aplicación de un método empático; es decir, no solo se busca prestar atención a lo que manifiesta el actor estudiado, sino también se da importancia a las acciones que el mismo realiza. Se requiere de competencias blandas, como la escucha activa, para explorar el problema antes de pensar en una solución; c) la ejecución del trabajo de forma colaborativa; esto debido a que la implementación de un trabajo multidisciplinario permite obtener varias maneras de ver el problema, y por ende, permite obtener varias maneras para poder solventar el mismo; y d) desarrollo lúdico, al ser la creatividad uno de los puntales de esta metodología se utilizan actividades organizadas y recreativas que desarrollen de mejor manera el proceso creativo.

9.2. Marco de referencia del *Design Thinking*

El presente trabajo toma como referencia propia del *Design Thinking* el proceso definido por la Universidad de Stanford, el cual se compone de 5 fases fundamentales.

Una de las características esenciales de la metodología es su propensión iterativa. Esto significa que se puede ir hacia atrás o hacia adelante en el momento que se necesite a través de sus fases divergentes y convergentes (Ling Daniel, 2015, loc. 18). De esta manera, Ling Daniel (2015, loc. 18) define al pensamiento divergente como “crear y explorar ideas y posibilidades, sin restricciones”. Y a su vez, al pensamiento convergente como “seleccionar y decidir activamente las soluciones correctas a los problemas basados

en un conjunto de restricciones o comentarios”. Y lo más importante, el *Design Thinking* no parte de un problema, al contrario, define qué problemas se van a tratar.

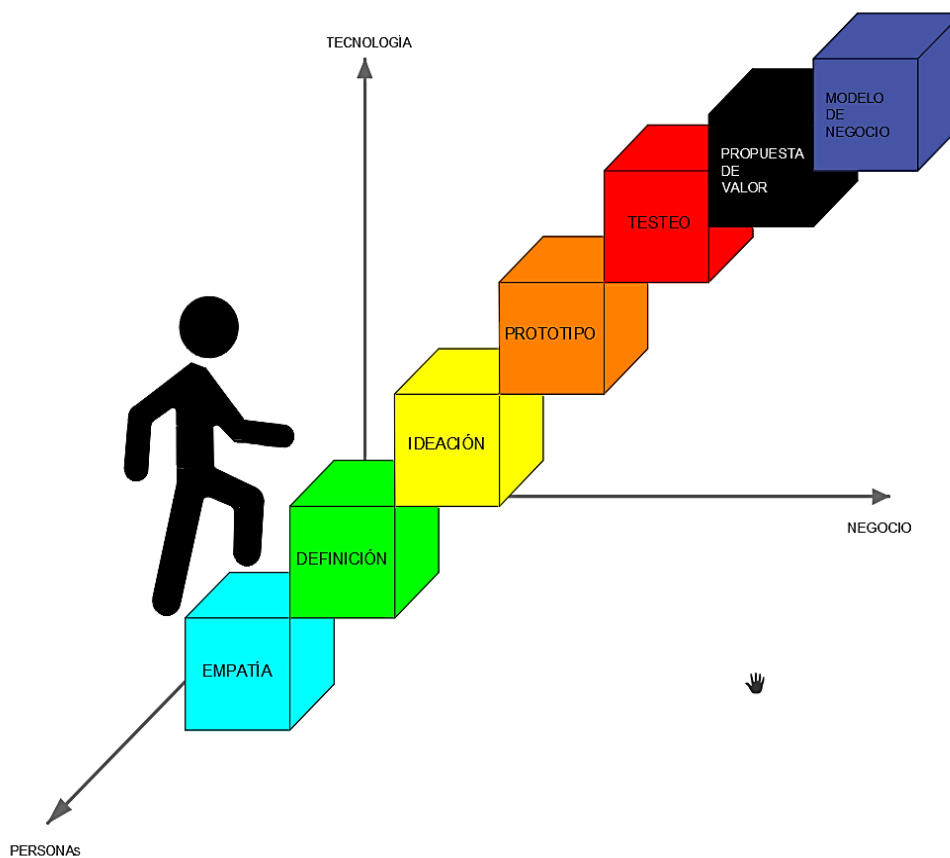


Figura 1 Marco de referencia del *Design Thinking* para modelos de negocio. Elaboración del autor.

Empatía. - Fase que busca entender la realidad del segmento de clientes para los cuales se está diseñando. Esta es una etapa de comportamiento divergente, “permite la resolución de problemas para los cuales puede haber varias respuestas posibles” (Burgos, 2015, 87); tiene como objetivo realizar el aprendizaje del consumidor, obteniendo la mayor cantidad de información posible, que permita entender la realidad ajena de los mismos, lo que se traduce en entender el problema que se intenta resolver. Metodológicamente, el primer paso es tener claro cuáles son las partes interesadas que se encuentran alrededor del planteamiento del problema, según lo recomendado por Mashhood Alama (2019, 25), considerando máximo tres niveles: a) “quienes son influenciados”, personas a las que indirectamente se llega con la investigación; b) “quienes son los conectados”, personas relacionadas con el objeto de estudio; y c) “quienes son el objetivo”, beneficiarios primarios de la idea.

La fase de empatía realiza dos tipos de investigación: i) primaria y; ii) secundaria. Investigación primaria. – Trabaja sobre una fuente que provee un testimonio directo de la realidad de las personas para las cuales se está desarrollando una solución. Investigación secundaria. – Trabaja sobre información organizada por fuentes externas, pudiendo hacerse desde un escritorio ya sea leyendo revistas, libros o buscando en internet. Esta investigación tiene que ver, principalmente, con el estudio de tendencias, referentes, competencia y análisis estadísticos

Definición. - Fase que identifica las áreas de oportunidad sobre las cuales se va a fundamentar el proyecto. Como lo dice su nombre esta etapa define claramente las oportunidades, razón por la cual posee un comportamiento convergente, “en el que hay una sola respuesta posible” (Burgos, 2015, 87); el objeto de la identificación de las áreas de oportunidad debe aportar valor real a los usuarios finales. Para ello, se utiliza una serie de herramientas de análisis y síntesis de la información, así como técnicas de selección que conducirán a las áreas de oportunidad más relevantes, llegando a reducir la cantidad de información con la que se está trabajando (Rivera y García 2019).

Ideación. - Fase de comportamiento divergente que construye y visualiza el mayor número de ideas y soluciones posibles, con la posibilidad de combinarlas entre ellas para seleccionar las mejores. Es la fase más celebrada y crítica del *Design Thinking* donde se vuelve a ampliar la cantidad de información con la que se trabaja, pensando en forma disruptiva y lúdica, evitando juicios de valor (Rivera y García 2019).

Prototipado. - Fase que permite volver tangible las ideas y soluciones para evolucionarlas y tomar decisiones de diseño con ayuda del equipo de trabajo. Permite visualizar rápidamente las ideas e identificar la mejor solución entre varios conceptos. Un prototipo sirve como base para generar diálogo, solicitar opiniones y refinar la solución. El prototipo es algo muy básico, elaborado con lo primero que se tenga a la mano (Rivera y García, 2019).

Testeo. - Fase de característica iterativa que revisa y decide, metodológicamente realiza el trabajo al probar los prototipos con usuarios potenciales. Busca identificar qué es lo que insatisface a los usuarios antes de que el producto o servicio sea lanzado al mercado; posee como objetivo primordial aprender qué es lo que funciona y qué es lo que no funciona. De esta manera, aumentarán notablemente las posibilidades de éxito de la solución final elaborada (Rivera y García 2019).

9.3. Características del plan de acción del *Design Thinking*

Al conjunto de las cinco etapas analizadas párrafos arriba se las denomina plan de acción. Existen entregables para cada fase de acción de la metodología, que brindan un punto de referencia al proceso de iteración. Al ser el requerimiento del cliente la idea de algo que se desea hacer a través de un modo determinado, existen herramientas como las ayudas de propósito de gestión que permiten aterrizar la teoría bajo la estructura: i) *what is?*, etapa donde se enfrenta a lo desconocido, desarrollando una etnografía de resultados a partir de once sujetos de investigación, cuyo resultado desata un mar de información, fruto de la aplicación de técnicas cualitativas; ii) *what if?*, después de la lluvia de ideas, se obtiene al menos quinientas notas adhesivas con ideas antiguas y nuevas; iii) *what wows?*, etapa de obtención de una lista corta priorizada de ideas que brindarán una luz al final del camino; y iv) *what works?*, etapa que promueve el lanzamiento de una primera solución cristalizada acorde a las necesidades planteadas. De esta forma, la estructura del plan de acción se traduce en cuatro preguntas y diez herramientas, que permiten poseer una visualización del marco de referencia que se utilizará.

De forma metódica se obtiene una línea de tiempo o mapa de viaje del proyecto. Luego, se analiza la cadena de valor del modelo de negocio propuesto, para continuación, ejecutar un mapa mental que brinda un desarrollo lógico del objetivo propuesto. Este es el inicio para la generación de una lluvia de ideas, que facilitará el conocer problemas y soluciones atadas al objetivo inicial, lo que permite desarrollar un concepto. Posteriormente, se testea las suposiciones obtenidas y se genera un prototipo de rápida elaboración. Finalmente, se ejecuta una co-creación con el cliente, al exponer el producto o servicio, previo lanzamiento oficial del mismo.

Una vez comprendido el instrumento de análisis de la información planteada es importante conocer el objeto sobre el cual se va a trabajar.

10. Definición de *Kits* de comida

Un kit de comida es un conjunto de ingredientes, que incluye la fórmula para preparar una comida sin complicaciones: ingredientes con las medidas exactas e instrucciones detalladas, con el objetivo de volver lo más simple posible el proceso de cocinar.



Figura 2 Ejemplo de *kit* de comida. BBC news (2015).

Zoe Tomas (2016, párr. 10) de la BBC relata que un *kit* de comida posee como objetivo “hacer sentir cómodos a los consumidores con la idea de comprar ingredientes medidos que puedan cocinar ellos mismos”, ofreciendo *kits* con ingredientes específicos que satisfagan preferencias dietéticas, estilos gastronómicos y tendencias saludables evitando tener que botar o dejar que alguno de los alimentos acabe dañándose. “En países como Suecia la industria de los *kits* de comida en el 2015 obtuvo ganancias globales de mil millones de dólares de acuerdo a la firma consultora Technomic” (párr. 5). Hoy en día existen propuestas que se enfocan en preferencias dietéticas, estilos gastronómicos, tendencias saludables y público vegano. Las empresas que ofertan estos kits buscan manejar un modelo por suscripción, de tal manera que, se garanticen las ventas del negocio.

En este punto, es importante mencionar que hoy en día un modelo de negocio debe también alinearse a una realidad mundial, los recursos limitados, apareciendo en este la necesidad de aclarar lo relacionado con la sostenibilidad.

11. Definiciones de Desarrollo Sostenible

Celina Noé Amato, Mónica Buraschi y María Florencia Peretti (2016, 86) acotan que “la sustentabilidad o sostenibilidad es un constructo teórico utilizado por múltiples disciplinas que se popularizó en la década de los 80 en la expresión desarrollo sustentable”. En el presente trabajo, se trata de manera rápida el tema de desarrollo sostenible, porque hoy en día los recursos son limitados, lo que implica que el obtener

ganancias deja de ser la única responsabilidad empresarial. Una definición que resume el espíritu dominante de la responsabilidad social empresarial RSE es la de la Organización No Gubernamental Economistas Sin Fronteras, donde Navarro García (2013, 55) dice que se trata del “reconocimiento e integración en la gestión y las operaciones de la organización de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos”.

Esta falta de recursos se la evidencia teóricamente a través de lo manifestado por el *World Economic Forum* en su artículo referente a desarrollo sostenible (2017, párr. 1) donde se manifiesta que “la desigualdad de la riqueza dentro de los países, tanto en aquellos industrializados como en los que están en vías de desarrollo, está empeorando”. Como manifiesta Antonio Vives y Estrella Peinado (2011, 10) hoy en día “quienes se limitan a desarrollar solo estrategias de marketing mix tradicional no son vistas como socialmente responsables por el consumidor”. El objetivo y la relación de la empresa con su entorno es crucial, pero el desarrollo sostenible se ha convertido en una ética.

La factibilidad de un proyecto de emprendimiento también hace referencia a la sostenibilidad en el tiempo del mismo, para lo cual, es importante generar estructuras organizacionales que permitan consolidar los objetivos propuestos en nuestro modelo de negocio. Bajo este antecedente, estrategias como la asociatividad, dentro de un estado que en vez de cumplir su rol de regulador impone trabas al pequeño empresario, suena interesantemente práctica frente a una propuesta de negocio sostenible.

12. Definiciones de Asociatividad

Un modelo de asociatividad permite definir a nuestros socios clave dentro de los eslabones de la cadena de valor (productor, intermediario y distribuidor). La asociatividad es un constructo que se viene escuchando desde hace varios años. Pensamiento que ya ha tenido su tratamiento por parte de teóricos como Alfred Marshall y Michael Porter al tratar de explicar la problemática con su propuesta de “eslabonamientos”; o como Albert Hirschman quien brinda una explicación desde el accionar netamente económico (Araque, 2013, 18). Es así como a nivel de MiPyMEs (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) se escucha como una alternativa clave para mejorar la competitividad empresarial (Araque, 2012, 12).

Es importante comprender que, las MiPyMes se ven obligadas a adecuarse a una realidad imperante que según Liendo y Martínez (2001, 312) no sólo encara un proceso de introspección, sino que, además, interactúa con el medio a través de la conformación

de redes o asociaciones, que los ubique en posiciones más sólidas para afrontar las amenazas y les permita aprovechar las oportunidades.

La asociatividad permite, a través de la implementación de estrategias colectivas y de carácter voluntario, alcanzar niveles de competitividad similares a los de empresas de mayor envergadura. Esta forma de trabajo, según Liendo y Martínez (2001, 312), se caracteriza por: “i) independencia jurídica de los participantes; y ii) autonomía gerencial de cada una de las empresas”.

La propuesta estratégica de asociatividad también está fundamentada en la definición de sistema; el cual, es una entidad que fundamenta su existencia y sus funciones como un todo, mediante la interacción de sus partes. Los sistemas resisten los cambios porque las partes están interconectadas. Sin embargo, “cuando llegan a cambiar, pueden hacerlo de forma repentina y espectacular” (O’Connor y otros, 1993, 84). De esta forma se puede acondicionar el terreno para asentar lo manifestado por Araque (2013, 24) en lo referente a que “el trabajo en conjunto al final genera un efecto positivo directo en el fortalecimiento empresarial”, resumido a través de “la competitividad”.

13. Definición de Alianza Estratégica

Según Jorge Tarziján (2013, 477) “las alianzas se definen como acuerdos entre dos o más empresas que tienen como principal misión cooperar en la búsqueda de algún objetivo común”. El mismo autor destaca que son de carácter corporativo y permiten intersecar en una sola parte activos y riesgos del negocio. Un punto importante de resaltar es la motivación que posee esta estrategia. Dada la dificultad de obtener recursos o inversión, aparece como una opción para efectuar una reestructuración empresarial cuyo uso común se presenta en industrias que están emergiendo o en aquellas donde existen muchos competidores (Tarziján, 2013, 478).

Acorde a lo manifestado por Alan Rugman y Thomas Brewer (2001, 403) las alianzas estratégicas tienen tres características importantes: “i) las dos o más firmas asociadas se mantienen independientes posterior a la formación de la alianza; ii) las alianzas poseen la característica de interdependencia mutua en curso; y iii) debido a que los socios siguen siendo interdependientes, existe incertidumbre a nivel operativo sobre lo que uno u otro debe hacer”.

Rugman y Brewer (2001, 403) determinan que la definición de alianza posee varias formas organizativas dentro de las cuales resaltan: “i) las *joint ventures* (empresas conjuntas de capital); ii) *licensing arrangements* (acuerdos de licencia); y iii) *shared*

product development projects (proyectos de desarrollo de productos compartidos)”. El *Oxford Handbook of International Business* menciona que en general el objetivo estratégico de los socios de la alianza es la combinación de recursos para crear valor.

Capítulo segundo

Análisis de datos

El objetivo del presente capítulo es caracterizar el comportamiento de compra habitual de ingredientes para preparar comida del segmento *Millennials* de la parroquia de Calderón de la ciudad de Quito. Se considera el hecho de que el diseño tradicional de modelos de negocio invierte mucho tiempo y dinero en estudios de mercado basados en datos de origen cuantitativo que, muchas de las veces, se vuelve frío y deja de lado la perspectiva del cliente. A pesar de que la herramienta central de análisis de la información utilizada durante la mayor parte del estudio es de carácter cualitativo, en un inicio, y con el objeto de contrastar la metodología de obtención de información para la utilización de la herramienta cuantitativa, se procedió a calcular una muestra estadística para la aplicación de una encuesta que permita complementar la caracterización del comportamiento habitual de compra del segmento de mercado objetivo.

Según el Instituto de la Ciudad de Quito aproximadamente el 72,34% (52.990 personas) de la población económicamente activa (PEA) de la parroquia de Calderón se encuentra dentro del grupo de edad definido como generación *Millennials*. Del cual, el 41.28% de la PEA posee un estado civil: casado/a y el 36.28% un estado soltero/a. De estas 52.990 personas el 8,7% (4.610 personas) son profesionales científicos e intelectuales. Con la información citada se replantearon las variables de cálculo para obtener una muestra más accesible de implementar, estableciendo como margen de error un máximo de 10% y como nivel de confianza al menos un 80% para proceder al cálculo de muestra referencial, siendo su resultado 47 personas.

Las encuestas fueron obtenidas en su totalidad de forma manual durante los fines de semana en la parada de bus de un supermercado ubicado al ingreso a Carapungo, salidas de un centro comercial del sector de la vía a Marianas, en los alrededores de la plaza de Calderón y en los alrededores del mercado de Calderón.

Las preguntas a nivel demográfico fueron las siguientes:

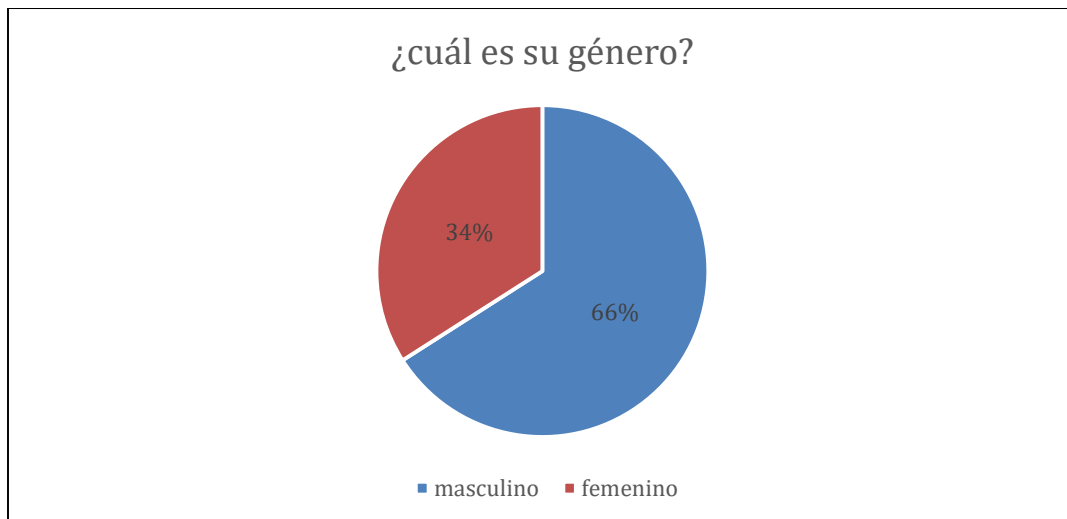


Figura 3 Resultado a encuesta de caracterización - Pregunta 1. Elaboración del autor.

Un 66% de las personas que acuden a realizar compras de alimentos al mercado o supermercado son de género masculino.

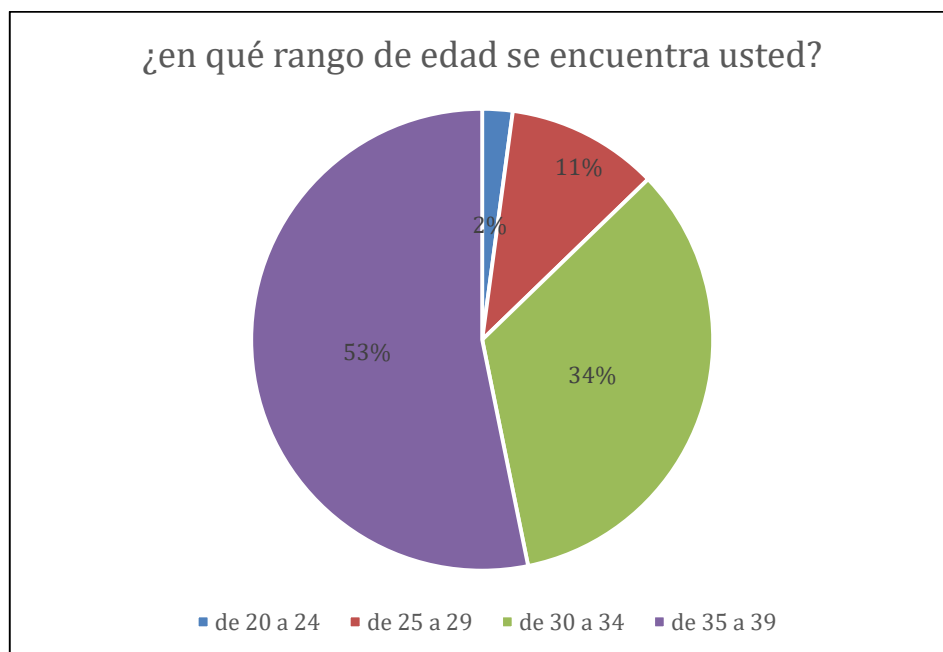


Figura 4 Resultado a encuesta de caracterización - Pregunta 2. Elaboración del autor.

Se pudo observar que no existe mayor presencia del grupo de personas entre 20 y 24 años de edad al momento de realizar compras de alimentos.

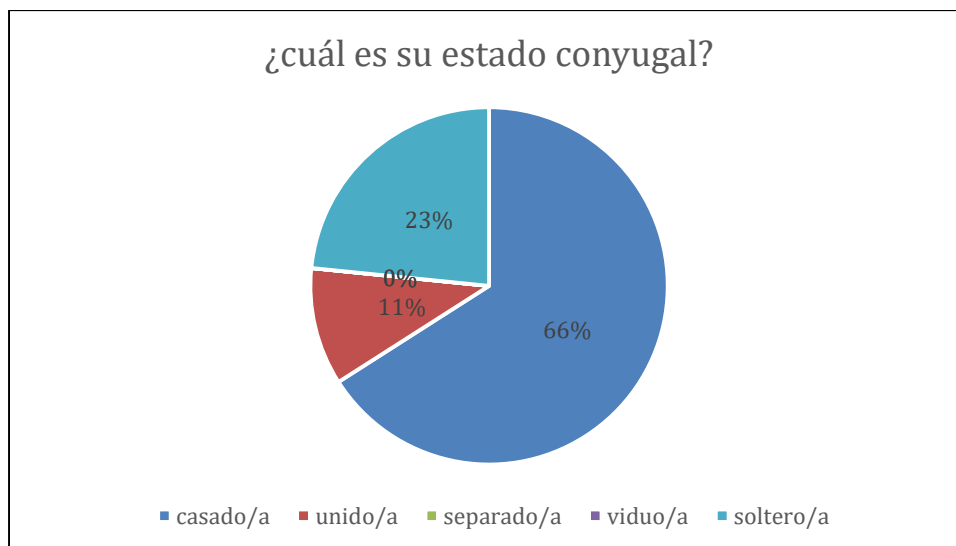


Figura 5 Resultado a encuesta de caracterización - Pregunta 3. Elaboración del autor.

Cerca de un tercio de las personas que acuden a realizar compras se encuentran solteros o solteras.

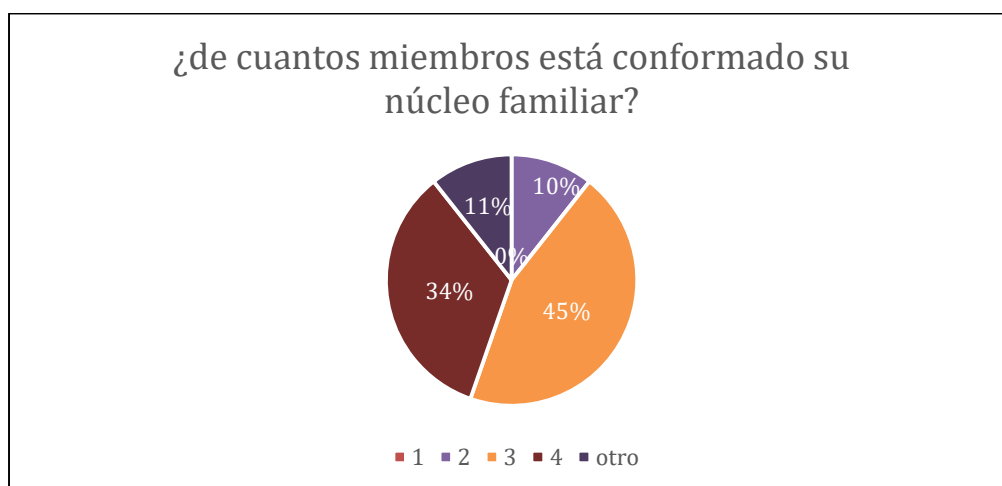


Figura 6 Resultado a encuesta de caracterización - Pregunta 4. Elaboración del autor.

El grupo de personas que declaran estar conformado de tres miembros por lo general se encontraban con un niño o niña acompañados.

Se aprovechó la encuesta para poder conocer de manera macro el apego del segmento al uso de tecnologías de la información y comunicación.



Figura 7 Resultado a encuesta de caracterización - Pregunta 5. Elaboración del autor.

Se utilizaron las categorías ocupacionales utilizadas por el Instituto de la ciudad en función del censo del 2010.

Existe una presencia significativa de personas con un nivel de preparación medio-alto viviendo en el sector.

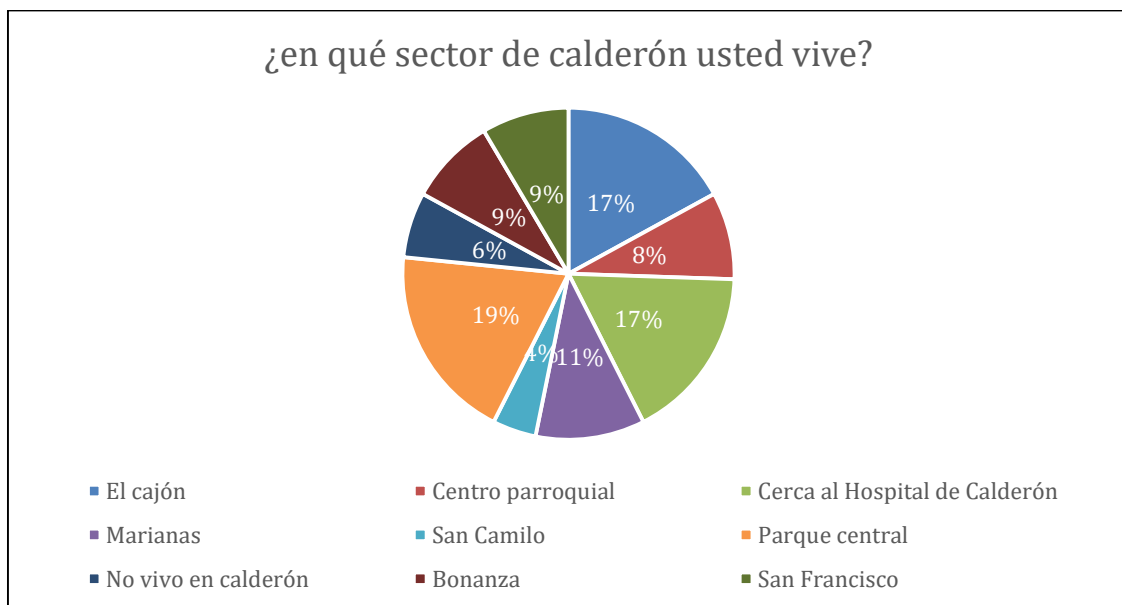


Figura 8 Resultado a encuesta de caracterización - Pregunta 6. Elaboración del autor.

Existe mayor tendencia de compra en el mercado de las personas que se encuentran viviendo alrededor del mismo.

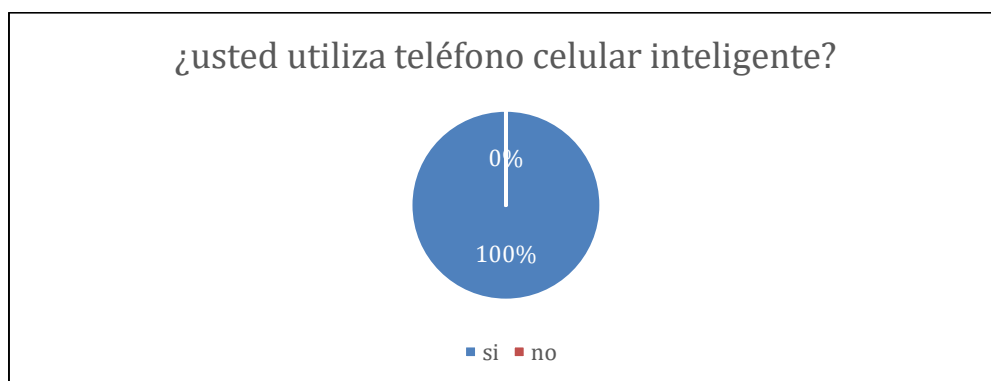


Figura 9 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 7. Elaboración del autor.

Todas las personas entrevistadas poseían al menos un teléfono celular inteligente.

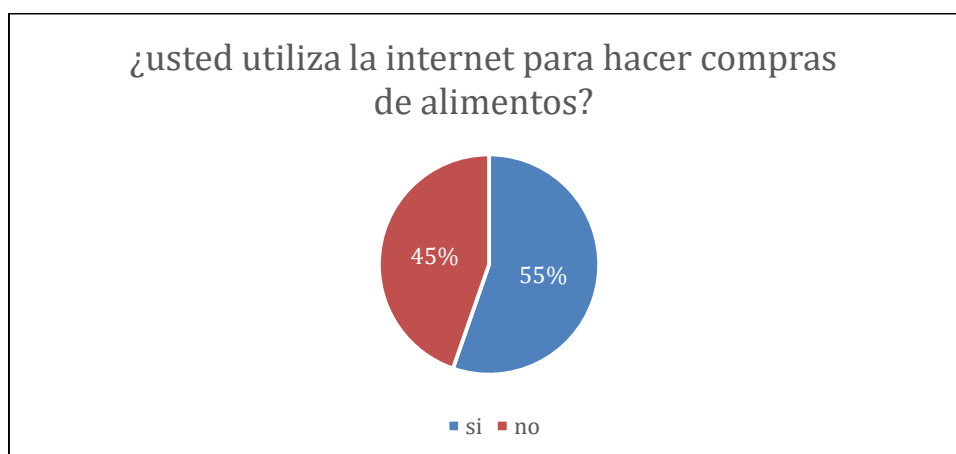


Figura 10 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 8. Elaboración del autor.

A pesar de que todos los encuestados poseen teléfono celular, un 45% no compra de forma “on line”.

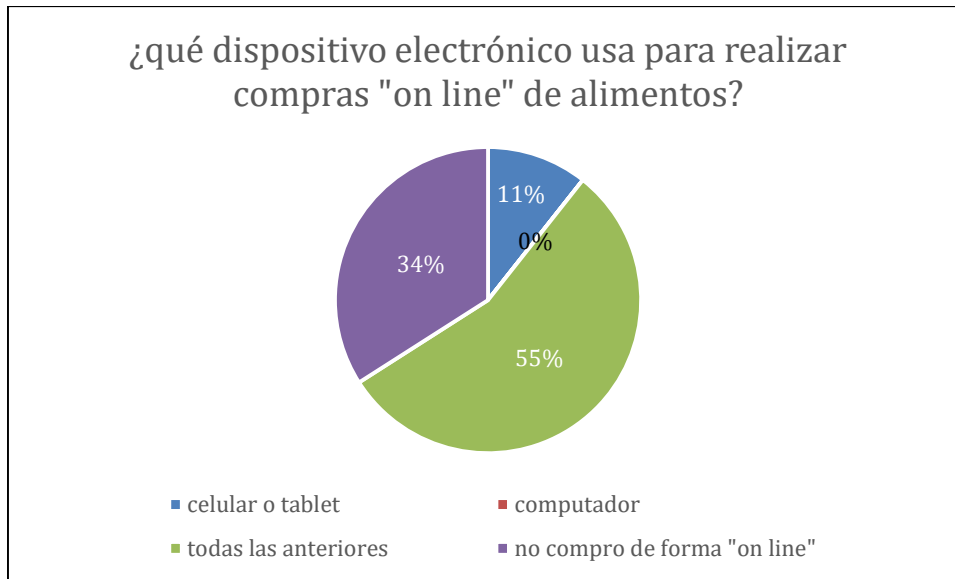


Figura 11 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 9. Elaboración del autor.

El 55% de personas que respondieron haber hecho compras de alimentos mencionaban que se trataban de compras de alimentos preparados.

Al desconocer el tipo de *kit* de comida que este segmento de mercado desea, se optó por investigar su comportamiento de compra a un nivel básico de frutas y hortalizas, obteniéndose los siguientes resultados:

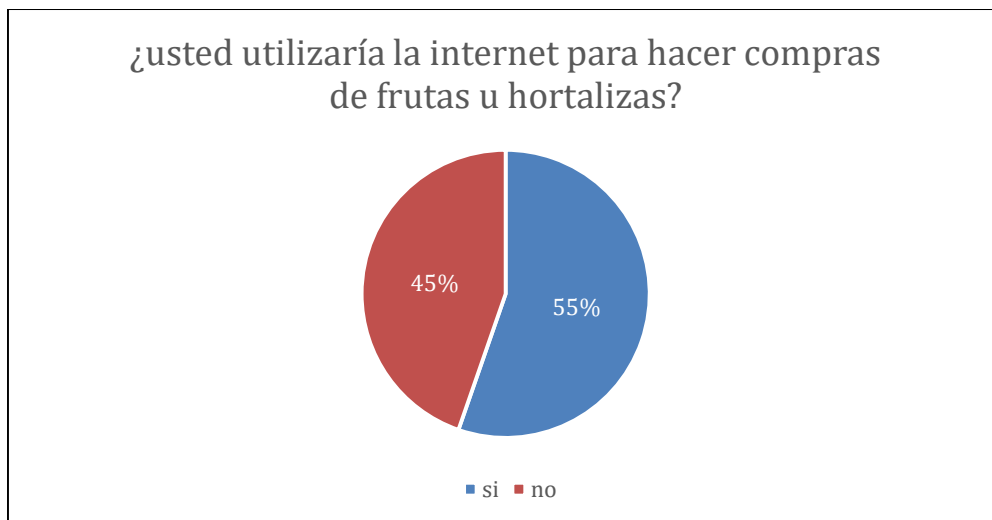


Figura 12 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 10. Elaboración del autor.

Existe una interesante intención de compra de frutas u hortalizas utilizando la internet como interfaz de comunicación consumidor-proveedor.

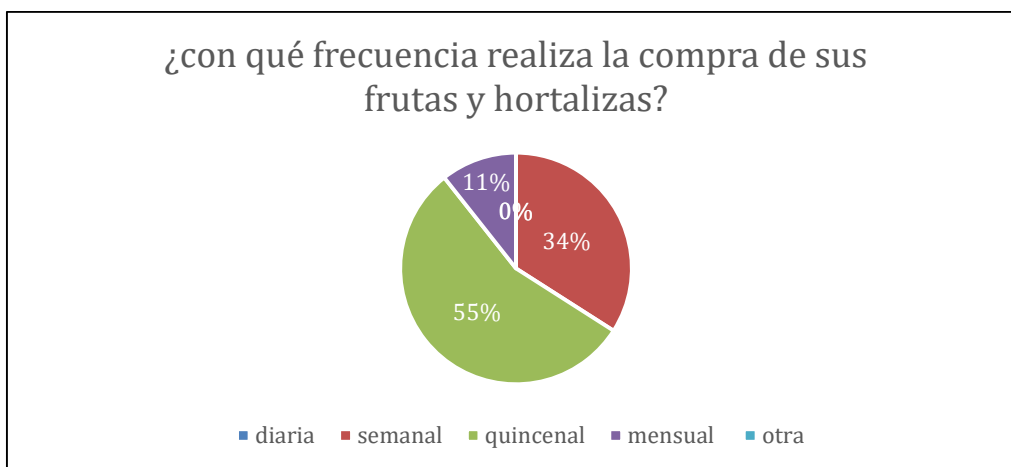


Figura 13 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 11. Elaboración del autor.

Existe una marcada tendencia de compra de alimentos a ser realizada de forma quincenal.

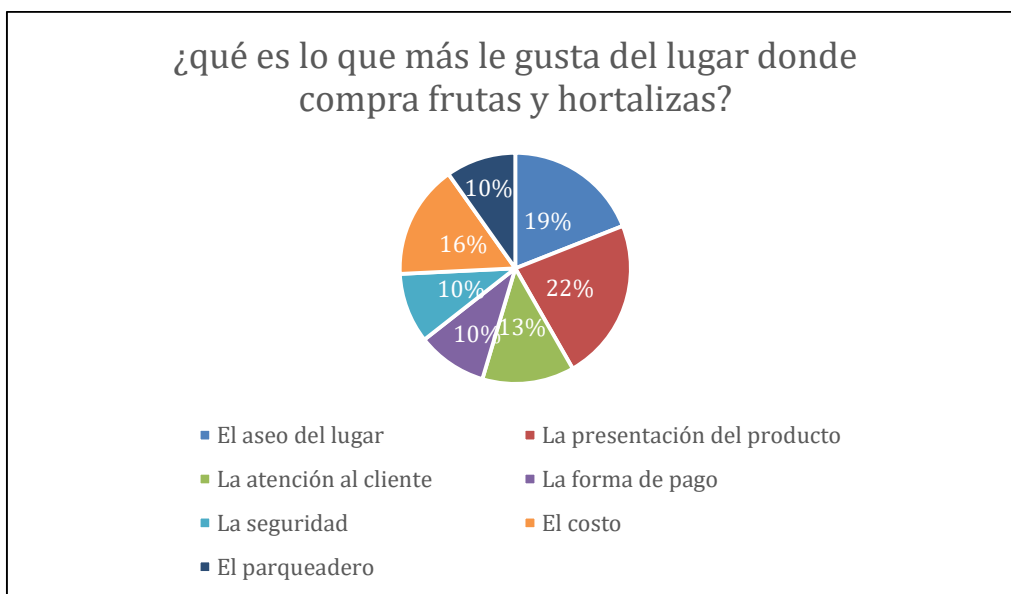


Figura 14 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 12. Elaboración del autor.

La presentación del producto y el aseo del lugar de venta marcan una diferencia al momento de escoger el sitio donde comprar frutas u hortalizas.

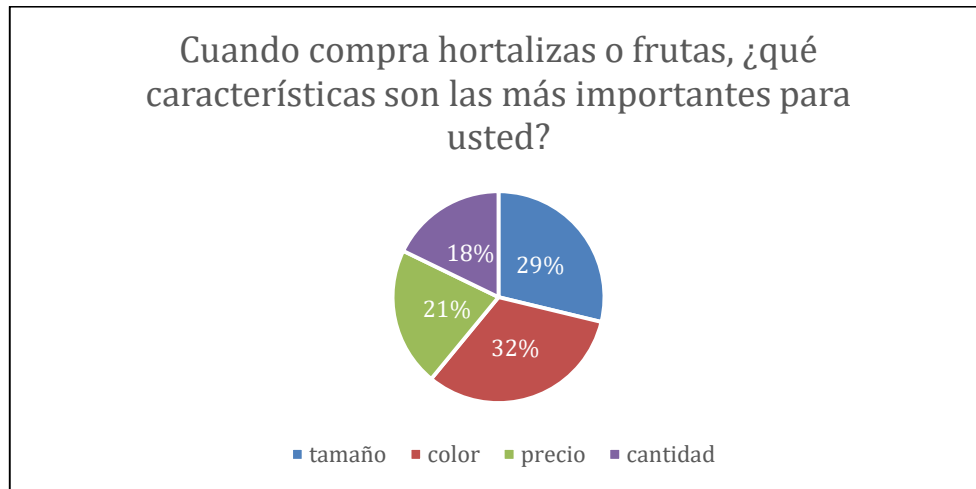


Figura 15 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 13. Elaboración del autor.

Características físicas como el tamaño y el color denotan relevancia al momento de adquirir frutas u hortalizas.



Figura 16 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 14. Elaboración del autor.

La creciente oferta de variedad de comida preparada en los alrededores del sector muestra, como lo manifiesta Mauborgne (2010), la existencia de “océanos rojos” que no vendrían al caso considerar en la presente propuesta.

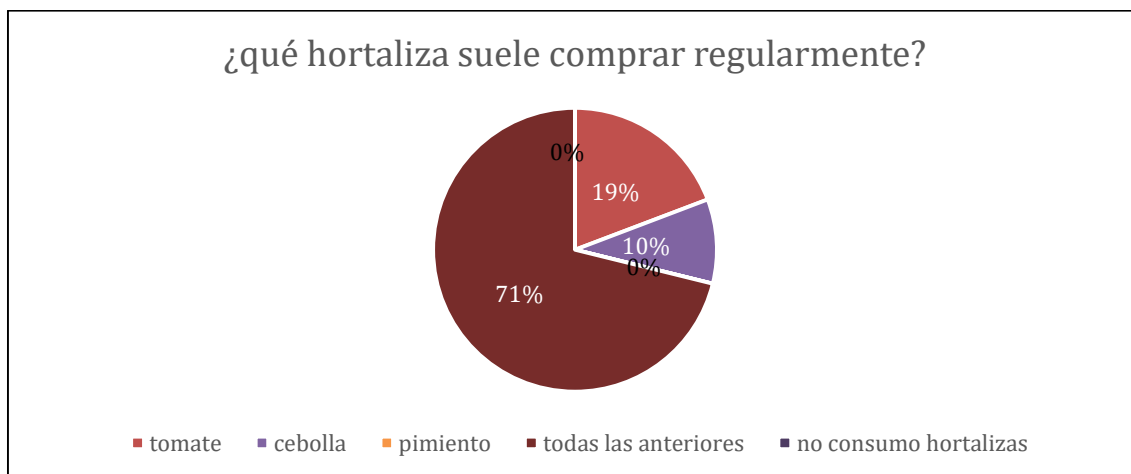


Figura 17 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 15. Elaboración del autor.

Se puede evidenciar la presencia regular de compra del tomate, la cebolla y el pimiento dentro de la categoría hortalizas.

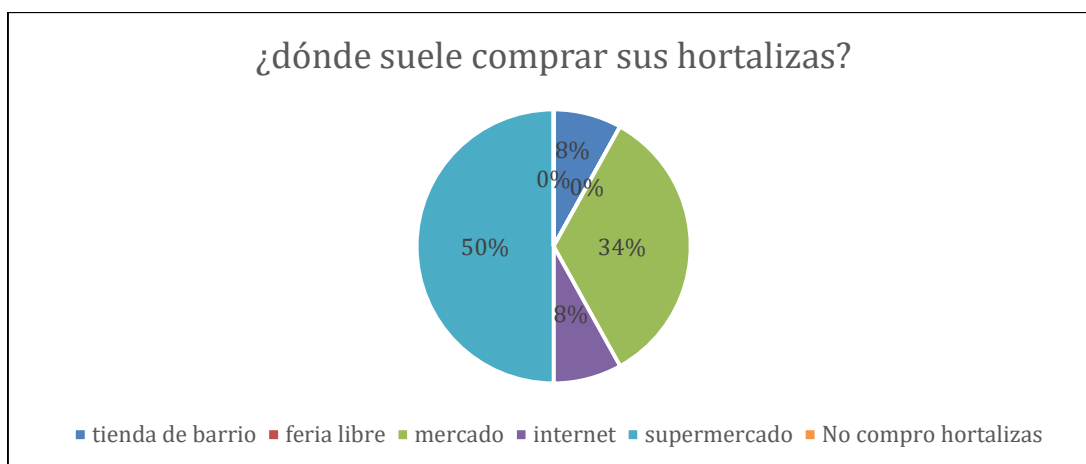


Figura 18 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 16. Elaboración del autor.

La aparición de nuevos supermercados en el sector, evidencian el crecimiento de la cuota de mercado o *market share* sobre los mismos.

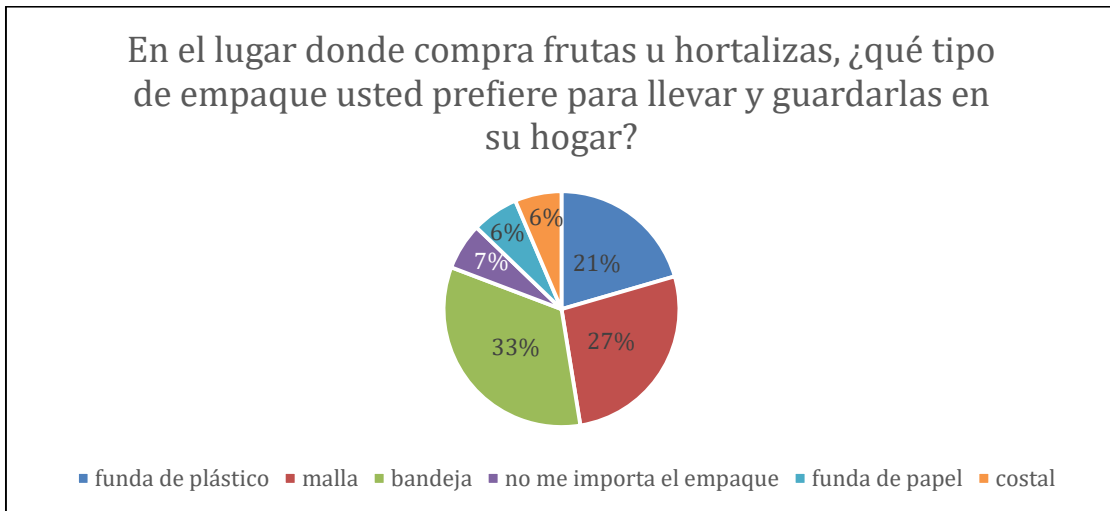


Figura 19 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 17. Elaboración del autor.

La practicidad que ofrezca un producto es un requerimiento evidente acorde a la selección realizada durante la encuesta.

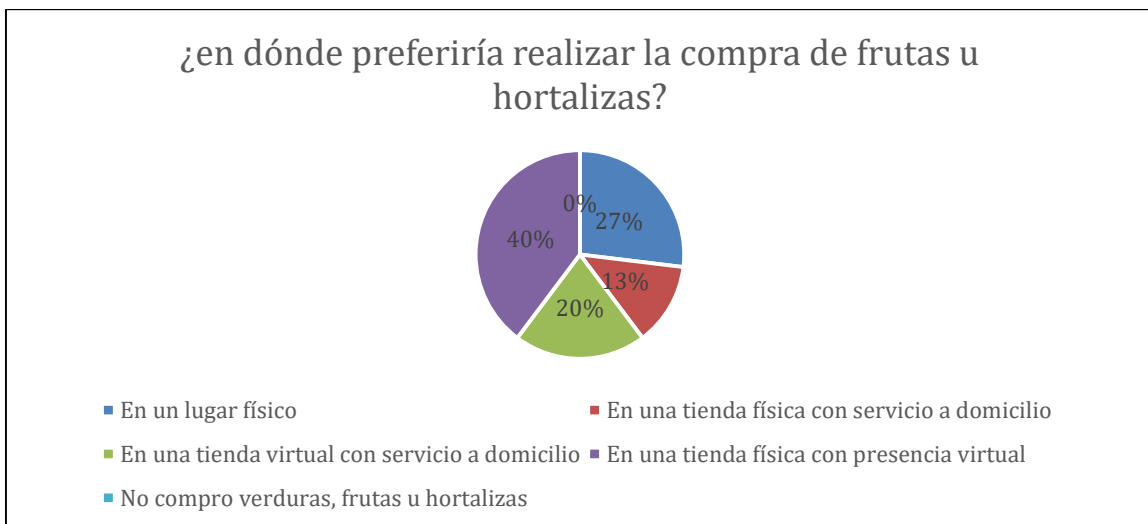


Figura 20 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 18. Elaboración del autor.

La tendencia a realizar compras por internet no deja de lado el interés de acudir a una tienda física por parte de los *Millennials* encuestados.

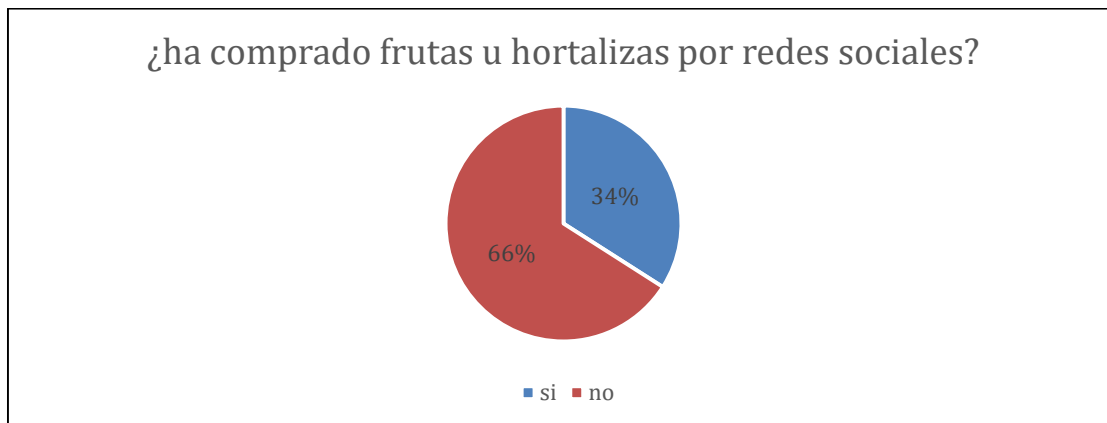


Figura 21 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 19. Elaboración del autor.

Existen propuestas de venta de canastas de compras generadas a través de la red social *Whatsapp* que denotan una mejor comunicación por este canal al momento de concretar una compra.



Figura 22 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 20. Elaboración del autor.

La buena acogida a la propuesta de kits de hortalizas y frutas para realizar jugos naturales evidencia una necesidad no percibida por el mercado actual.

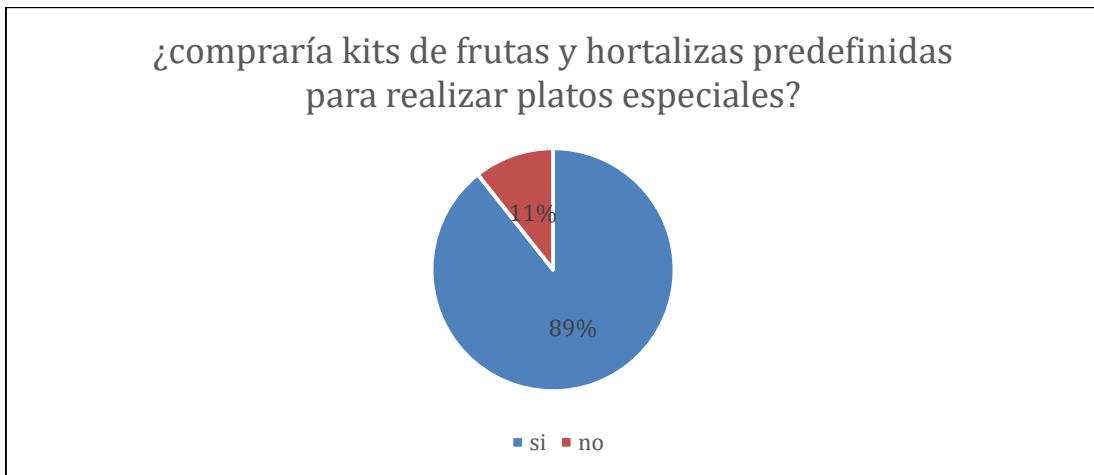


Figura 23 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 21. Elaboración del autor.

Una buena acogida a la propuesta de *kits* de frutas y hortalizas para preparar platos especiales evidencian otra necesidad no percibida por el mercado actual.



Figura 24 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 22. Elaboración del autor.

La data evidencia la tendencia creciente para adquirir productos orgánicos por parte de los *Millennials* encuestados.

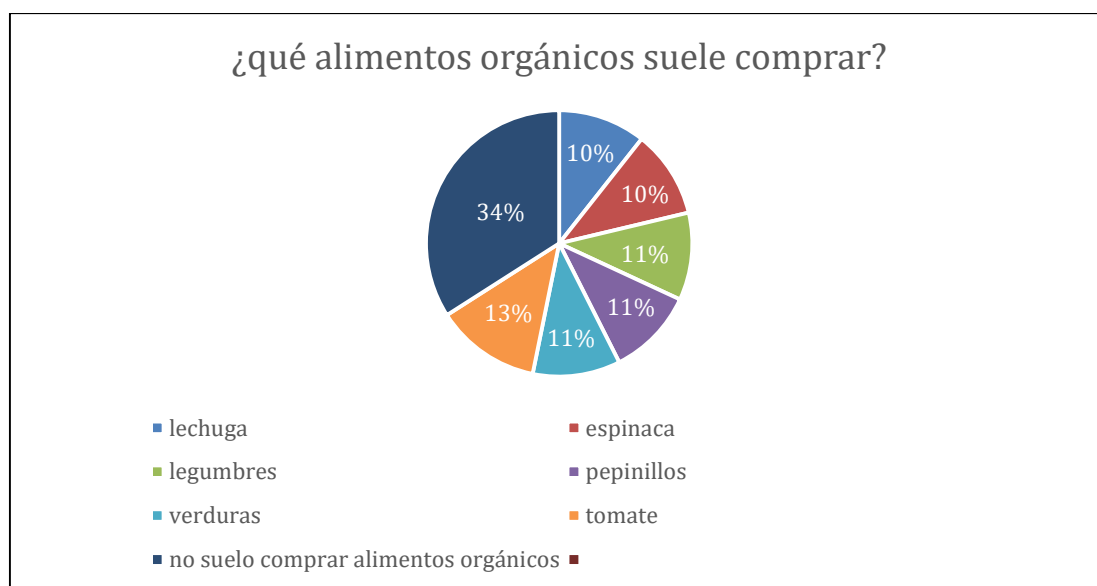


Figura 25 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 23. Elaboración del autor.

A pesar de existir una creciente tendencia de compra de productos orgánicos, existe un segmento de mercado escéptico frente al cultivo que garantice la veracidad del concepto “orgánico”.

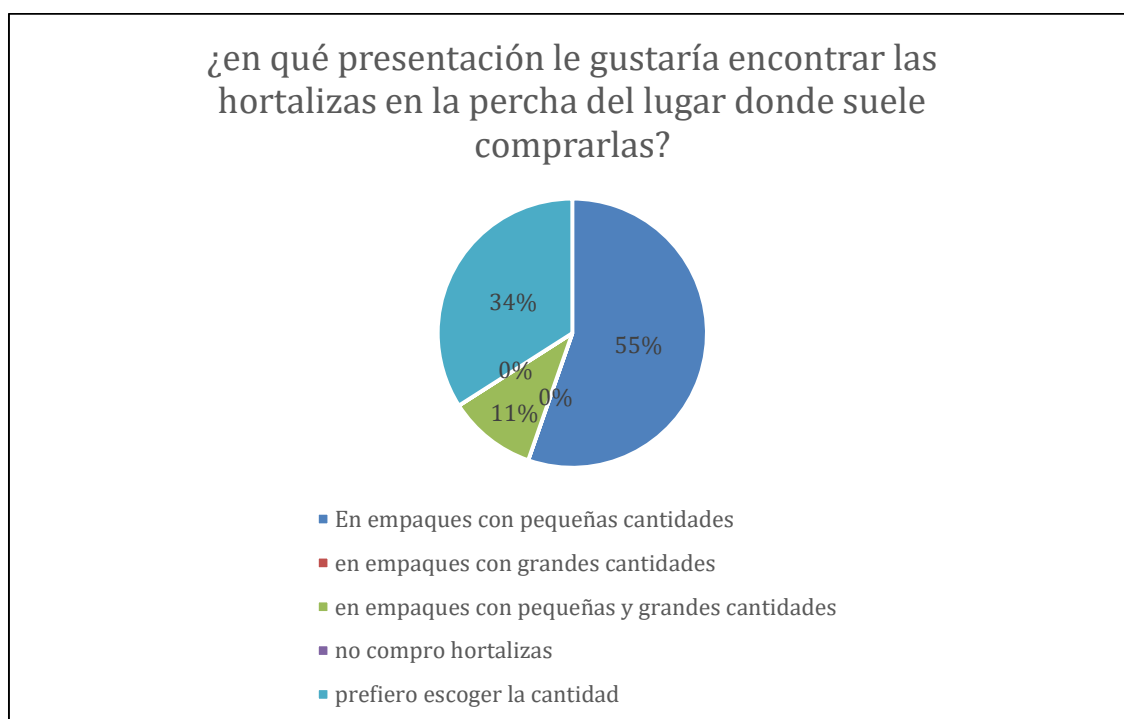


Figura 26 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 24. Elaboración del autor.

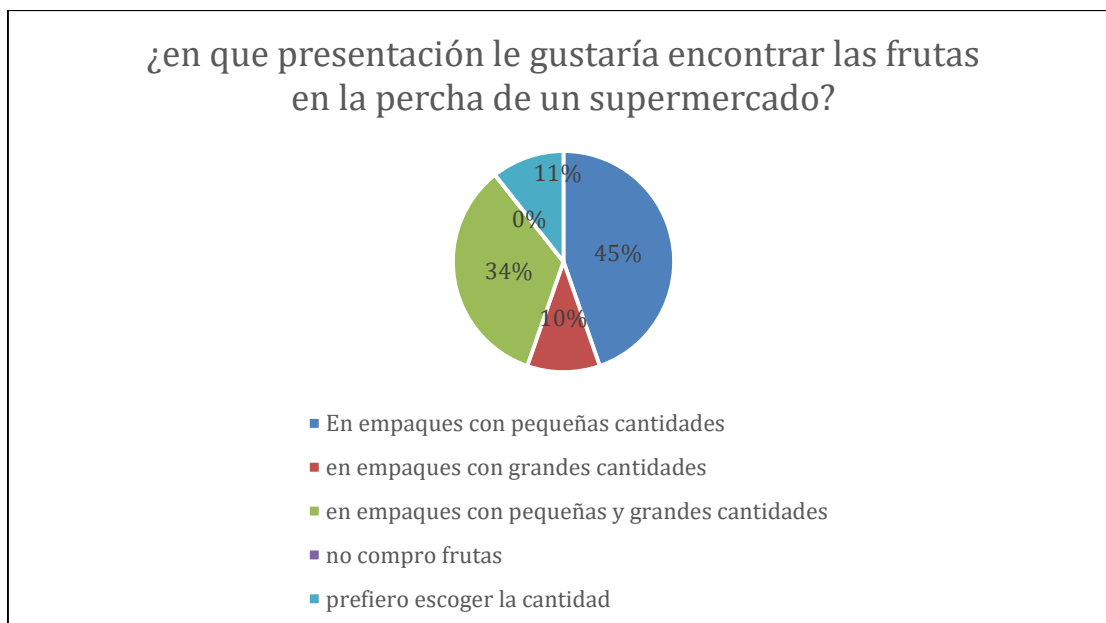


Figura 27 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 25. Elaboración del autor.

La alta tendencia a comprar empaques de frutas y hortalizas con pequeñas cantidades; así como la predilección de escoger la cantidad evidencian la concepción errónea de algunas propuestas comerciales de frutas y hortalizas ofertadas en el sector centradas en el volumen.

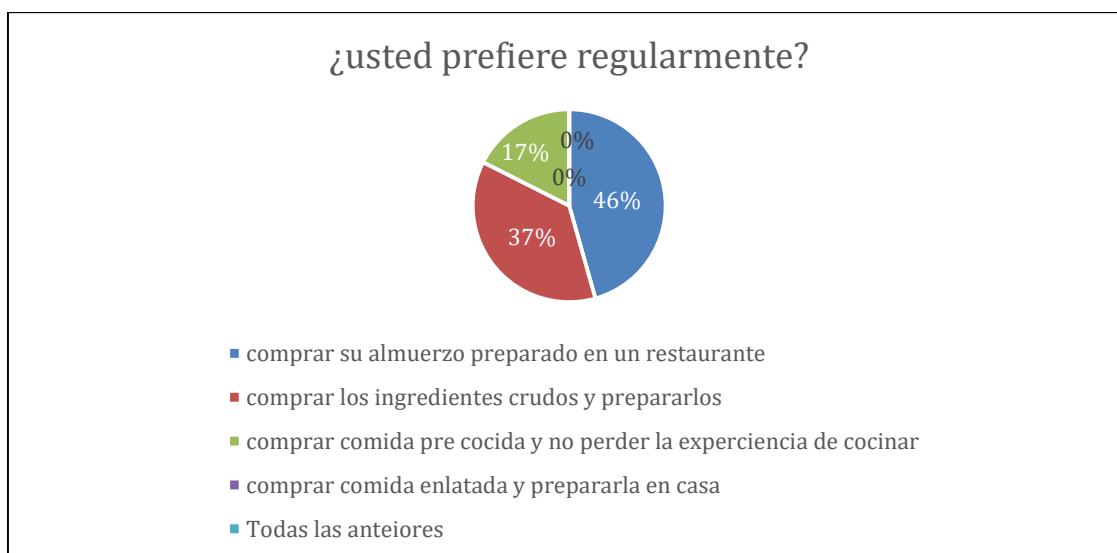


Figura 28 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 26. Elaboración del autor.

La tendencia significativa de compra de almuerzos en un restaurante evidencia la carencia de tiempo para preparar alimentos por parte de este segmento.

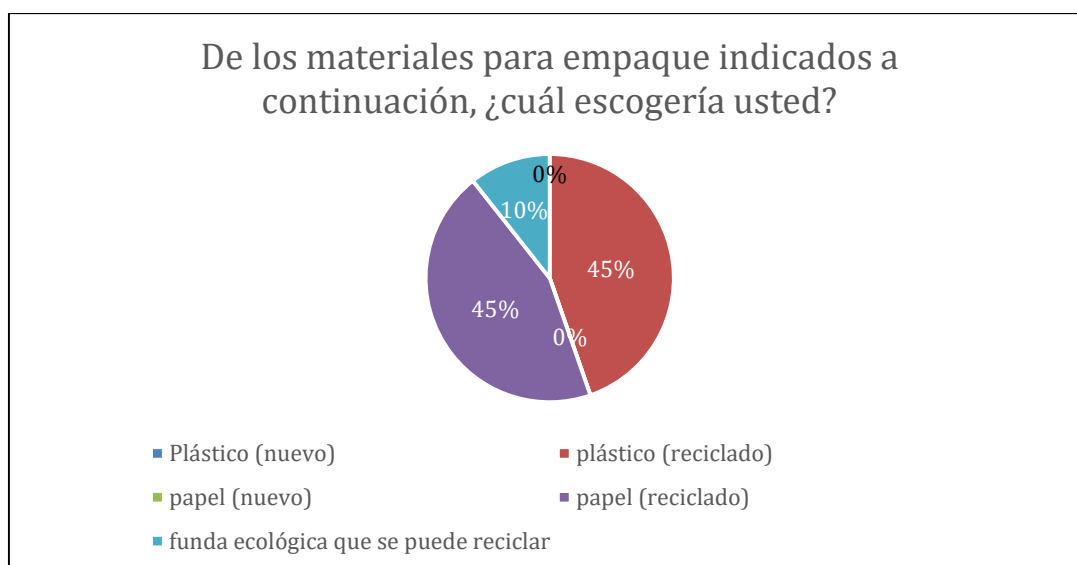


Figura 29 Resultado a encuesta de caracterización – Pregunta 27. Elaboración del autor.

La información obtenida evidencia la característica del *Millennial* sobre su prioridad de cuidar el medio ambiente al buscar comprar productos que sean amigables con el planeta o que las acciones de las empresas que ofrecen sus productos sean en pro del medioambiente.

En función de los datos provistos por la encuesta realizada y en lo manifestado por Osterwalder y Pigneur (2010, 129) referente a que “los modelos de negocio innovadores no deben enfocarse exclusivamente en segmentos de mercado existentes”, se tomó la decisión de enfocar el presente estudio al segmento de habitantes entre 20 y 39 años de edad (*Millennials*) cuyo grupo ocupacional sea el de profesionales y científicos dentro de la población económicamente activa (PEA). Decisión que busca aplicar inicialmente una estrategia de diferenciación, apoyada en la información arrojada por la aplicación de la técnica de entrevistas sobre 8 personas, se utilizó el criterio de saturación de la información, quienes ratificaron una marcada tendencia al respecto de la importancia para este segmento referente a la adquisición de alimentos en estado natural; así como, de alimentos que contribuyan al mejoramiento de su salud.

De esta forma se logró caracterizar a los *Millennials* de la parroquia de Calderón en lo referente al comportamiento de compra habitual de ingredientes bajo los siguientes acápite:

Seis de cada diez *Millennials* que realizan compras en mercados o supermercados son de sexo masculino; de los cuales apenas el 2% de los mismos se encuentran entre las edades de 20 a 24 años de edad; con un 66% de estado civil casado; con un núcleo familiar

compuesto de tres personas y cuyo grupo ocupacional más representativo (23%) se encuentra conformado por técnicos o profesionales de nivel medio; este último factor muy probablemente se encuentra influenciado por el hecho de que las viviendas se encuentran relativamente cerca al antiguo parque industrial de Carcelén.

El *Millennial* de Calderón usa por excelencia el teléfono celular como medio de comunicación e información. A pesar de esto, el 45% no lo usa para realizar compras a domicilio, de manera general,

La frecuencia de mayor tendencia de compra de ingredientes para preparar comida es de forma quincenal; los que compran en el mercado son los *Millennials* que viven en los alrededores del mismo versus los *Millennials* que viven en conjuntos habitacionales.

La atención al cliente, el aseo del lugar y la presentación del producto, con una importancia de menor a mayor respectivamente, son los factores más relevantes en lo que respecta al lugar donde se compran frutas y verduras.

Dentro de las características físicas de frutas y verduras el *Millennial* de Calderón le da mayor predilección al color, acorde a las entrevistas esto debido a que el mismo brinda apreciación de ser saludable y fresco.

De una lista de opciones referentes a *kits* de comida, el *Millennial* de Calderón, por su esencia orgánica, prefiere en primer lugar elegir una canasta de hortalizas y frutas para la semana o quincena, siendo por gusto el tomate un ingrediente que no puede faltar en la misma.

El *Millennial* tiende a seleccionar empaques de tamaño pequeño, que permitan visualizar las características físicas de frutas y verduras.

A pesar de que el porcentaje de compra en restaurantes en lo que respecta a almuerzos es alto (46%) la intención de compra de ingredientes denota la existencia de un segmento de mercado interesante.

Capítulo tercero

Análisis y desarrollo del proceso metodológico *Design Thinking* para la Propuesta de Valor

El objetivo del presente capítulo es encontrar, esencialmente, la propuesta de valor de un modelo de negocio; para lo cual, se buscó cristalizar el objetivo planteado referente a: definir la solución alimentaria cuya base principal sean ingredientes en estado crudo, previamente acondicionados para su preparación acorde a los requerimientos del segmento *Millennials*, de la parroquia de Calderón.

La solución buscada, que de aquí en adelante se denominará propuesta de valor, de forma cotidiana se presenta como un abanico de opciones, tal y como lo ha venido desarrollando un grupo de emprendedores empíricos dentro del sector analizado. Partiendo del hecho de que el segmento seleccionado no compra productos, sino que contratan varias soluciones a la vez para conseguir un amplio arreglo de tareas realizadas, se procedió a analizar varias técnicas y herramientas que contribuyan a mejorar el diseño de modelos de negocio. Como dice Osterwalder (2010, 128) “El éxito de la innovación se basa en una profunda comprensión de los clientes, su entorno, sus rutinas diarias, sus preocupaciones y sus aspiraciones”.

1. Empatía

Antes de empezar a construir la propuesta de valor es importante entender la expectativa del cliente seleccionado al respecto de nuestro producto o servicio, para lo cual se utiliza la metodología *Jobs to be done* (JTBD) junto a la del *Design Thinking* como se muestra a continuación:

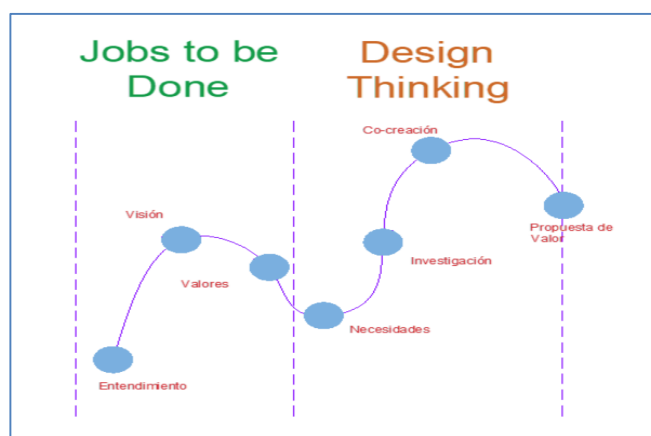


Figura 30 Interrelación metodológica JTBD y Design Thinking. Elaboración del autor.

¿qué? Intenta lograr el usuario

- Conseguir alimentos en estado natural a la medida
- Cuidar su salud
- No desperdiciar lo alimentos

¿cómo? Lo logra el usuario

- Comprando frutas y hortalizas en mercados y supermercados
- Buscando en internet información de beneficios y dietas
- Comprando productos en empaques amigables con el medio ambiente

¿dónde? Circunstancias, contextos, escenarios, etc.

- Internet
- Libros
- Amigos
- Círculo familiar

¿por qué?

- Funcional
 - Alargar su vida y la de su entorno
 - Tener una mejor vejez
 - Cuidar el medio ambiente
- Emocional
 - Mejorar su autoestima
 - Sentirse más felices y sanos
- Social
 - Verse bien físicamente ante los demás
 - Sentirse identificado con tendencias medio ambientales

De esta manera la fase de empatía del *Design Thinking* inició su estudio exploratorio mediante el desarrollo de un mapa mental (Buzan, 2002), que para el caso de los modelos de negocio Osterwalder (2010, 131) lo denomina “Mapa de empatía”, y

cuyo objetivo principal es el organizar ideas o conceptos, de forma interrelacionada que permitan ampliar la información demográfica de los clientes seleccionados. El mapa mental permitió representar las ideas al respecto de la búsqueda de la propuesta de valor del modelo de negocio a generar, para lo cual, se buscó plasmar de forma visual el por qué está dispuesto a pagar un cliente, para el presente caso los “kits de comida”.

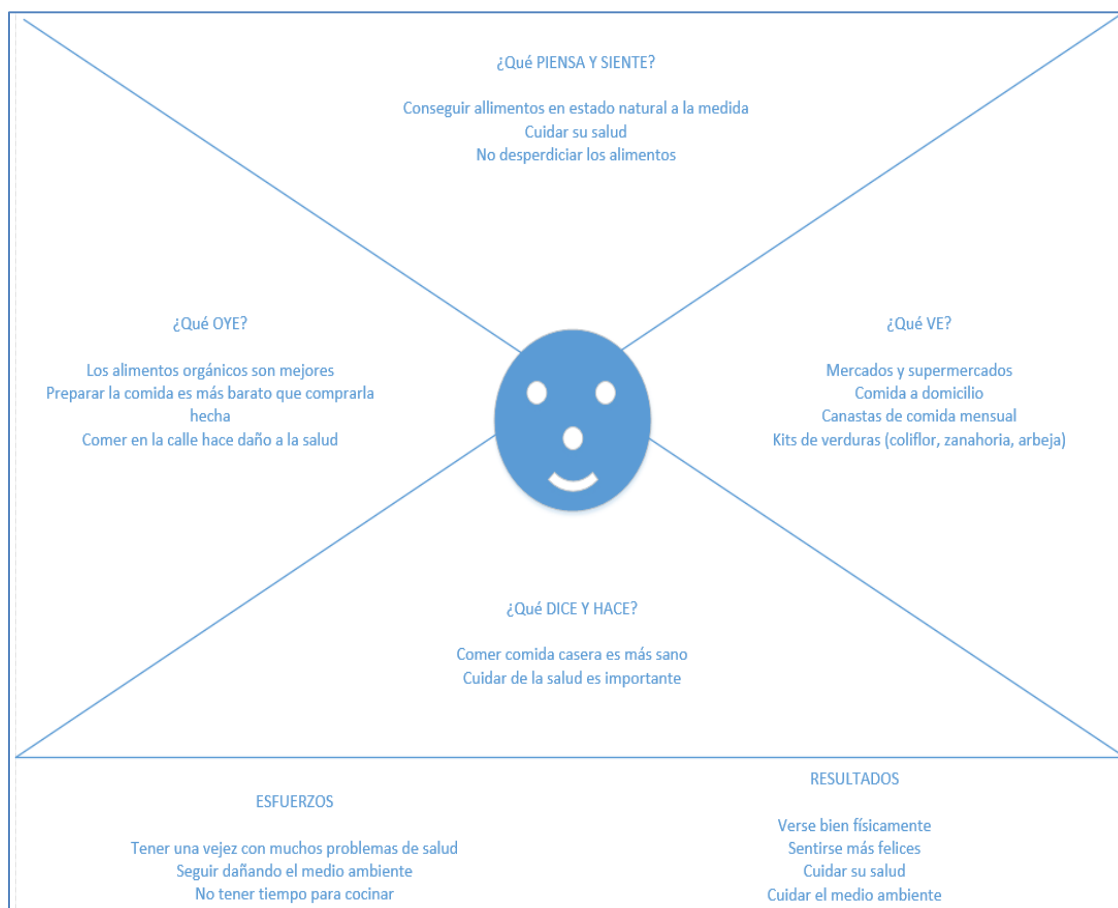


Figura 31 Mapa de empatía. Elaboración del autor.

2. Definición

Una vez desplegado el gran abanico de razonamientos e inquietudes que arrojó el desarrollo del mapa mental, se procedió a generar un guion para las entrevistas (anexo 1). Al ser nuestro segmento de mercado los *Millennials*, se realizó un solo guion de entrevista, eligiendo los temas desagregados por el mapa mental. Fue importante definir un marco de referencia que permitiera plantear preguntas que, a más de las encontradas por el mapa de empatía, consideren las siguientes categorías: a) caracterización del segmento de cliente; b) actividades clave (comportamiento); c) recursos clave

(apreciación de empaque, complementos); d) relación con clientes (servicio); e) canales de comunicación; f) propuesta de valor (*kits* de comida); y g) fuentes de ingresos.

Con un banco de cincuenta y seis preguntas se dio inicio al levantamiento de información. Para lo cual, apegados a los preceptos de investigación cualitativa se utilizó el principio de saturación de muestra siendo la encuesta once (11), la que definió el límite de esta primera fase. Posteriormente, y con alrededor de quinientas sesenta respuestas transcritas, se procedió a dar inicio a la etapa de definición.

El objetivo de las entrevistas fue obtener información de calidad, para lo cual, se categorizó la información recibida, técnicamente definida por la metodología como historias, sobre los siguientes ejes de acción: i) necesidades; ii) problemas; iii) deseos; iv) acciones; y v) éxitos de nuestros usuarios potenciales (figura 4), con el fin de identificar áreas de oportunidad, sobre las cuales sustentar el proyecto.

Necesidades	Problemas	Deseos	Acciones	Éxitos
Comida sana	Siempre preparan las comidas en los salones con mucho condimento	no mucha grasa	Como todo menos verduras u hortalizas	Se les enseña a comer a las niñas comida con ajo, cebolla y siempre cereales
Se necesita preparar la comida en casa porque en salones es cara	El condimento con el stress del trabajo es una bomba de tiempo	no leche entera	Siempre desayuno jugos naturales	Preparamos la comida en función del gusto de nuestra hija para que no lllore
Que las compras tengan calidad: frescos, limpios, bien empaquetados, bien elaborados	no hay tiempo para desayunar	comida balanceada	Siempre desayuno: yogurt, fruta, mermelada, pan, huevos, poncake, dulce de leche, leche con chocolate	Se deja cocinando en la noche para merendar y queda para el almuerzo del otro día
Que tenga variedad y diferenciación en los productos	Los almuerzos son caros: 3,75-4-5 dólares	lunch saludable; no snack, no leche rosada, no cosas preparadas químicamente	Preparamos la comida a nuestro gusto	Le gusta como cocina la señora que cocina con hervitas, y el refrito en la comida

Figura 32 Ejemplo de caracterización de la información. Elaboración del autor.

Era importante asegurarse que la información obtenida sea realmente valiosa para la ejecución del proyecto; para ello, la metodología recomienda tener claro los motivos por los cuales las personas tienen esos problemas, necesidades, deseos, acciones y éxitos. Bajo esta directriz, se redactó cada eje analizado, indicando la razón y el porqué de los mismos. En esta parte, y dentro del marco de referencia de la metodología, se debe recordar que la fase que sigue a la definición es la fase de ideación, cuyo objetivo es buscar el mayor número de soluciones posibles, frente a los ejes de acción detectados, convirtiendo a cada una de las áreas de oportunidad en preguntas técnicamente

denominadas “cómo podríamos”. De la validación de historias, se obtuvieron frases que fueron formuladas por la metodología, las cuales definieron áreas de oportunidad. Sobre estas áreas se centró la siguiente etapa, la cual permitió trabajar preguntas, que luego de ser consolidadas fueron reformuladas. El resultado de este trabajo fue el planteamiento de diez preguntas, que buscaban recopilar el aporte de valor a los usuarios finales.

Validación de historias	
Necesidades	
	Los clientes necesitan comida sana porque quieren estar sanos
Problemas	
	Para los clientes es un problema que las comidas las preparen con mucho condimento en los salones porque se enferman
Deseos	
	Los clientes desean comer sin mucha grasa porque quieren mejorar su salud
Acciones	
	Los clientes siempre desayunan jugos naturales porque es lo más fácil de hacer
Éxitos	
	a los clientes les gusta ser ecológicos porque tienen conciencia ecológica

Figura 33 Ejemplo de validación de historias. Elaboración del autor.

PREGUNTAS FILTRADAS	
1	¿cómo podríamos evitar que los productos sean mezclados entre frescos y caducados?
2	¿cómo podríamos ofrecer productos a la medida
3	¿cómo podríamos ofrecer variedad y diferenciación en los productos ofrecidos?
4	¿cómo podríamos garantizar el estado de los productos?
5	¿cómo podríamos generar un kit de frutas y verduras para entre comidas?
6	¿cómo podríamos generar un kit básico de frutas y verduras para familias pequeñas?
7	¿cómo podríamos generar un kit de refrigerio saludable para niños?
8	¿cómo podríamos generar un kit de ensalada de un tipo para varias comidas?
9	¿cómo podríamos generar un kit de jugos naturales?
10	¿cómo podríamos generar un kit vegetariano?

Figura 34 Ejemplo de preguntas ¿cómo podríamos? Elaboración del autor.

3. Ideación

Con la lista consolidada de preguntas, se procedió a desarrollar el denominado “*Brain Storm*” o lluvia de ideas, el cual buscó generar el mayor número de ideas posibles alrededor de las preguntas planteadas. A modo de acápite, se puede destacar el comportamiento convergente y divergente de la metodología. En esta etapa se requirió desarrollar un equipo de trabajo que permita enriquecer el trabajo colaborativo de la herramienta. Se solicitó por ejemplo la ayuda de un miembro del segmento de mercado cuyo perfil profesional es el de arquitecta con maestría en estudios urbanos, con lo cual se buscó entender desde una óptica diferente el comportamiento del segmento en estudio.

De forma seguida, se utilizó la técnica de notas adhesivas, la cual requirió del uso de diferentes colores para volver más lúdica la actividad de la lluvia de ideas. Como lineamiento metodológico se planteó generar al menos ocho ideas por cada pregunta planteada. Cada nota adhesiva poseía una única idea expresada solo en dibujos; cada idea al final de la actividad fue expuesta por cada miembro del equipo de desarrollo propuesto, para un mejor entendimiento de todos los conceptos planteados.

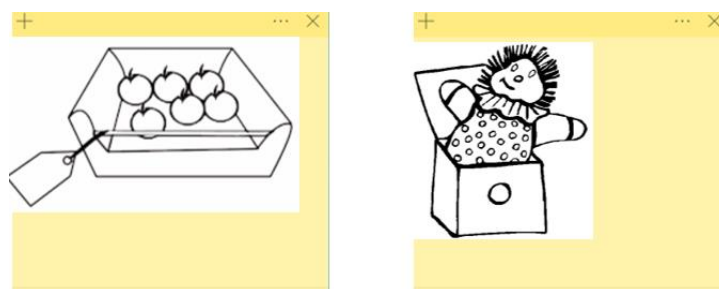


Figura 35 Ejemplo de técnica de notas adhesivas. Elaboración del autor.

Para la selección y depuración de la información se utilizó la técnica conocida como matriz 2x2, la cual, utiliza los cuatro cuadrantes formados por la intersección de dos rectas perpendiculares denominadas ejes de abscisas y ordenadas, sobre las cuales se colocaron los nombres de las variables de análisis, cuyo objetivo fue evaluar las ideas de forma priorizada y ordenada. Para el presente caso se utilizaron dos criterios que se encuentran alineados a la diferenciación del emprendimiento: i) ideas innovadoras; e ii) ideas necesarias.

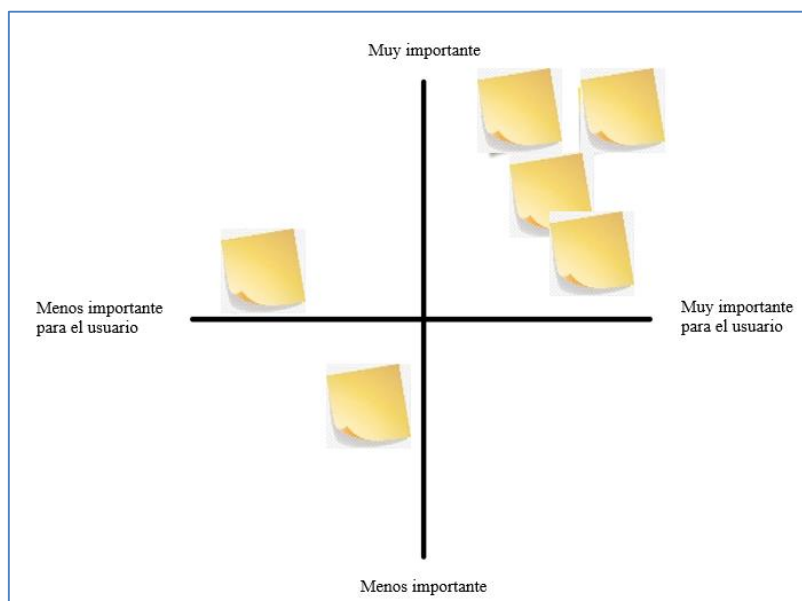


Figura 36 Ejemplo de matriz 2x2. Elaboración del autor.

El resultado de este filtrado recomendó proponer un producto que posea las siguientes características: i) Proponer un *kit* con al menos tres productos (de las al menos seis soluciones propuestas, por facilidad de implementación de la propuesta de valor en el prototipado se determinó aplicar la línea de *kits* de comida para jugos naturales preparados con zanahoria, apio y manzana) con el objeto de satisfacer el deseo de fortalecer el sistema inmunológico de forma natural de quien lo consuma; ii) Diseñar un empaque con tapa que permita visualizar el contenido del *kit*; iii) Establecer un empaque que evite el maltrato del producto durante la distribución del mismo; y iv) Generar una etiqueta que detecte el estado de los productos ofertados dentro del *kit*.

4. Prototipo

Posteriormente, el *framework* recomienda utilizar la técnica de dibujo en grupo, esto con el objeto de poder evolucionar el boceto de la propuesta de valor buscada, tomando decisiones de forma colaborativa con el objeto de generar una idea más robusta y visual de la futura solución.

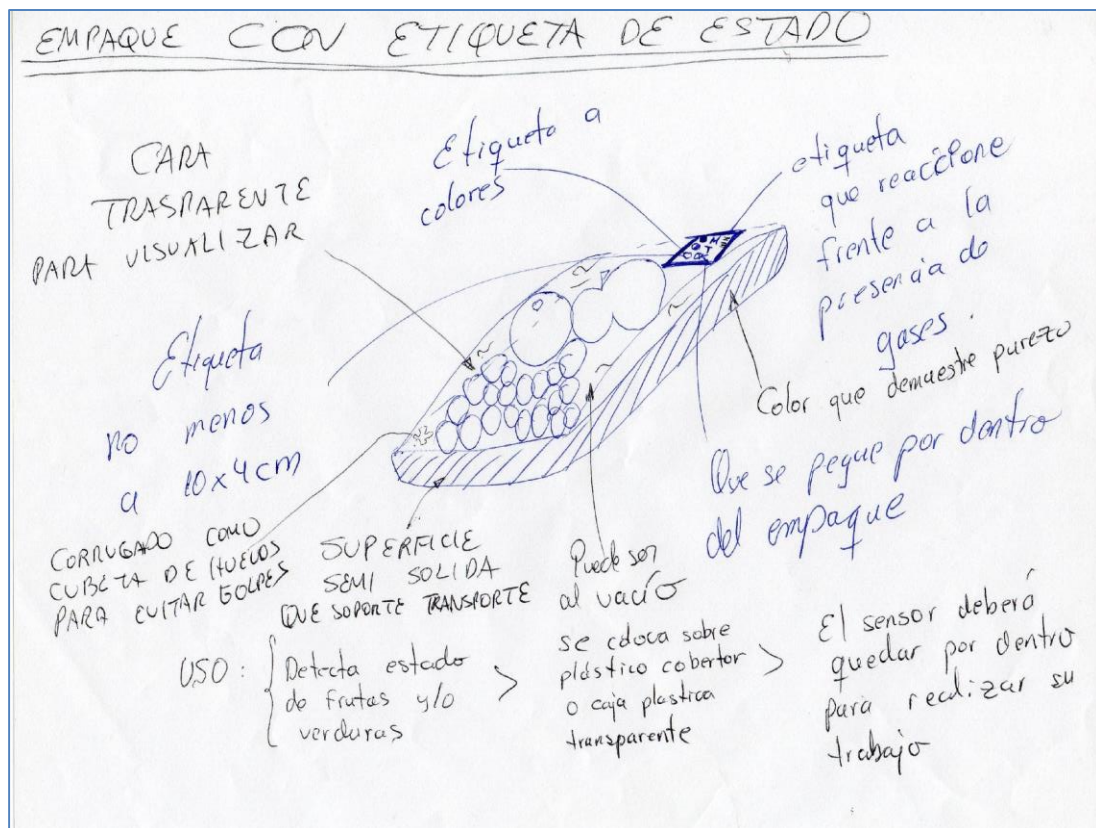


Figura 37 Dibujo en grupo. Elaboración del autor.

Finalmente, se realizaron varios prototipos de la idea planteada con los materiales que se disponían alrededor del área de trabajo, acción que posee la capacidad de probar características fundamentales de la solución. En *Design Thinking* se dice que es un método que nos ayuda a “fallar rápido y barato”. Tom Kelley de IDEO, dice: “Falla mucho para conseguir el éxito lo antes posible”.



Figura 38 Prototipo. Elaboración del autor.

5. Testeo

Un punto digno de resaltar es la característica iterativa de la metodología adoptada, la cual permitió regresar hacia nuestro futuro segmento de clientes, para permitirles que interactúen con el prototipo desarrollado de forma libre y en tiempo real, mientras se relataba su experiencia en voz alta.

El ejercicio realizado con la ayuda de tres personas del segmento seleccionado permitió obtener la siguiente información consolidada en respuesta a las siguientes preguntas: a) ¿Qué funciona? A lo que la muestra respondió, la tapa debe ser siempre transparente, debe existir separación de los productos dentro del empaque seleccionado, la superficie donde se apoyan los productos debe tener un nivel con respecto al piso; b) ¿Qué nos sorprende? Que los materiales usados para el empaque sean de origen reciclado, que la tapa del empaque sea transparente para poder ver los productos, la textura del fómix utilizado para el prototipado, la etiqueta que detecta el estado del producto; c) ¿Ideas? Que las paredes laterales sean similares a la base, y que utilice material reciclado o con textura del fómix, que en las tapas laterales se dibujen los contenidos del kit, que en las tapas se incluya información de beneficios de los productos ofertados, proponer varias presentaciones en tamaños, proponer una tapa con aberturas u orificios laterales; d) ¿Qué nos preguntan? Por qué solo se hizo para una familia pequeña, para cuántas personas es el *kit*, cuántos productos se ofrecen; y e) ¿Qué falla? Partes laterales de la caja muy débiles, el color depende de gustos.

Como resultado de este taller, se pudo apreciar que la idea poseía aceptación dentro del segmento de mercado seleccionado, lo cual motivó a realizar un nuevo prototipo que resaltó lo que funciona y lo que sorprende; así como, la inclusión de las ideas del usuario final, tratando de solventar lo que falla y lo que nos preguntaron.

Luego de haber ya prototipado, se obtuvo información valiosa para mejorar la solución final. Con la mente abierta a los cambios, y valorando las opiniones de las partes interesadas se propuso un nuevo prototipo para volver a realizar la técnica de testeo y así determinar la solución más cercana a la necesidad de los usuarios finales. Luego de toda esta aventura de experiencias interactivas, la metodología arrojó la solución esperada, cuya definición fue:

i) Desarrollar un kit de frutas y verduras que faciliten la preparación de un jugo natural, con beneficios al sistema inmunológico, al cual se lo tratará de aquí en adelante como propuesta de valor; ii) Mínimo tiempo de espera; iii) Pago por kit seleccionado; iii) Información de precio; iv) información del centro asignado; iv) Visibilidad de la ruta del despacho

Un punto importante dentro del desarrollo de la solución planteada es el desarrollo de una etiqueta que realice la detección del gas etileno, compuesto químico que aparece en frutas y verduras como consecuencia del proceso de maduración, sobre todo en frutas clasificadas como climatéricas. Este desarrollo es parte de un estudio más técnico que se ajuste a las definiciones conseguidas con el presente trabajo.



Figura 39 Prototipo etiqueta a desarrollar. Elaboración del autor.

Capítulo cuarto

Propuesta de modelo de negocio

Como lo manifiesta Osterwalder y Pigneur (2010, 136) “uno de los desafíos a los que nos enfrenta la creación de nuevas opciones de modelo de negocio es ignorar el *statu quo* y disipar las dudas sobre las cuestiones operativas para así poder generar ideas realmente nuevas”.

La creación de modelos de negocio bajo la aplicación del lienzo *Canvas* sigue los lineamientos establecidos por la metodología *Design Thinking*. De esta forma se desarrolla la presente propuesta acorde al proceso expuesto por Osterwalder y Pigneur (2010) en su libro denominado “generación de modelos de negocio”.

1. Movilización

Etapa que busca definir brevemente una planificación estratégica siendo sus principales elementos los siguientes:

1.1. Definición del objetivo

Proponer un modelo de negocio de kits de comida para el segmento de mercado *Millennials* de la parroquia de Calderón de la ciudad de Quito con la aplicación de la metodología de innovación *Design Thinking* para el aprovisionamiento de soluciones alimentarias cuya base principal sean ingredientes en estado crudo previamente acondicionado para su preparación.

1.2. Comprobación de las ideas preliminares para el negocio

Esta etapa trata sobre la preparación del proyecto, busca reunir los elementos necesarios para diseñar con éxito el modelo de negocio. El presente trabajo tomó como punto de inicio la selección del sector empresarial dentro del cual se desarrollará la propuesta, siendo el elegido el “micro sector” debido a la incidencia que el mismo posee dentro del porcentaje de distribución del número de empresas en función de su tamaño. Según lo publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEN, dentro del DICE, Directorio de Empresas y Establecimientos (2017, 6), el 90.78% son microempresas las cuales generan un 71,34% de ventas a nivel nacional.

La selección del sector también consideró que todo producto o servicio posee una vida limitada (Philip Kotler, 2012, 273); ya sea por su nivel de ventas, tecnología usada, necesidades del cliente, estacionalidad de la materia prima, entre otros. Las cuales pasan

por las etapas de: i) desarrollo del producto o servicio; ii) introducción; iii) crecimiento; iv) madurez; y v) decadencia. Finalmente, la presente propuesta busca enfocar sus esfuerzos en quienes se encuentran en la etapa de desarrollo del producto o servicio, quienes, según el ESPAE (2017, 35) “son el grupo de emprendedores nacientes (aquellos que aún no han superado los 3 meses), cuya estadística de la propia ESPAE (2017,36) indica que el 16% de los emprendedores nacientes define la idea de negocio y solo el 11% trabaja en un plan de negocio”. Toda esta coyuntura muestra que, si se desea que el porcentaje de emprendimientos se consoliden, es fundamental apoyar a quienes buscan definir su idea de negocio.

La motivación de generar un modelo de negocio con una metodología de innovación también se encuentra sustentada por la estadística mostrada por el *Graduate School Management* para Ecuador (2017, 40) quienes manifiestan que en lo que respecta a los negocios nacientes, solo el 6% considera que sus productos o servicios son innovadores.

En este punto es importante mencionar que la perspectiva administrativa que aún hoy en día posee el emprendedor en el Ecuador, es la de iniciar su proyecto en base a estándares de una gran empresa. (Porrás, 2018, 1). Esto, traducido en términos prácticos, se cristaliza con la división técnica del trabajo y la rentabilización del menor gasto del obrero, algo que Taylor lo llamó *gestión científica* (Aktoud y Suárez 2012). Realizando un relevamiento de los factores que inciden en la asociatividad como alternativa para el fortalecimiento de pequeñas y medianas industrias (Araque 2013), para el caso de estudio de los microempresarios, se observa que elementos como: la reducción de costos y la tendencia de las economías de escala; junto a factores extraeconómicos como la confianza, las relaciones de poder y la institucionalización (Araque 2013) tienden a formar parte de una cultura micro empresarial que a la postre ha perjudicado la sostenibilidad de los emprendimientos.

Desde un enfoque estructuralista no todo lo expuesto por Taylor (1957) fue malo. Es así como, se analiza brevemente el comportamiento de los emprendedores, quienes dentro de su accionar no han considerado durante mucho tiempo las recomendaciones que brindaba el cuarto principio:

“El trabajo y la responsabilidad del mismo se dividen de una manera casi igual entre los miembros de la dirección y los obreros. Los miembros de la dirección toman a su cargo todo el trabajo para el que son mejor calificados que los obreros, mientras que en pasado,

todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad involucrada en dicho trabajo, correspondía a los obreros” (F. W. Taylor 1957, 76).

Del estudio cualitativo de campo realizado se pudo conocer de casos de fracaso de emprendimientos que evidenciaban justamente la delegación de la mayor parte de la responsabilidad del trabajo a los obreros, sacrificando calidad de trabajo y de servicio. Esto evidencia la necesidad de apoderamiento del negocio por parte de quien genera el mismo, sobre todo en la etapa inicial del proyecto o hasta que el mismo brinde las seguridades de operatividad bajo la estrategia planteada.

En el sentido económico, las economías de escala tienden a ser entendidas por los microempresarios como un consumado evento de prosperidad en función del volumen, lo cual se ve interpretado en estrategias de crecimiento basadas en la descomposición de tareas muchas veces innecesarias para elaborar un bien o servicio, factor técnico que afecta la percepción real de la demanda; y que, en algunos casos de éxito, al ascender a la categoría de “pequeña empresa” repercute en la adquisición de maquinaria que luego es sub utilizada. Esta tendencia de querer ser parte de las economías de escala, desde la concepción de competitividad conjugado con el hecho de que la dirección de las empresas muchas de las veces no poseen el conocimiento adecuado para su operativización, ponen contra la pared a muchos emprendimientos obligándolos de cierta manera a tomar malas decisiones administrativas (Naranjo 2012).

Al ser el emprendimiento de carácter unipersonal, en la mayoría de casos, esta tendencia conlleva teóricamente a generar poca predisposición para asociarse. Mencionada actitud en la práctica tiende a ser un catalizador del cierre temprano de los emprendimientos. Con este antecedente la asociatividad se muestra como una alternativa viable en etapa de iniciación de los proyectos de emprendimiento, alternativa que se presenta, como lo dice Martínez Valle (2009), “a pesar de no contar con resultados económicos relevantes”; dado por el hecho de que por lo general “son actividades de baja complejidad que utiliza trabajo poco calificado”.

Otro factor que afecta la sostenibilidad de los emprendimientos es la institucionalización de una política tributaria no focalizada. Sin despreciar los esfuerzos que el estado ha realizado para ser de alguna manera más ecuánime y eficiente en la recolección de los tributos, los costos que conlleva manejar una contabilidad electrónica aún no están al alcance económico de un emprendimiento. A esto se le suman los innumerables requisitos que exige la Ley de Compañías para la determinación de la

personería jurídica, requisito con el cual se puede acceder a beneficios bancarios aún poco accesibles para el financiamiento del sector.

Un gran número de microempresarios al poseer una idea de negocio novedosa, y aún con la incertidumbre de no saber si la misma va a fracasar cuando salga al mercado, tiende a desechar muchas oportunidades por una mala concepción de su negocio, y mucho más si no se tiene clara la visión del mismo. En función de lo expuesto se buscó plasmar la imagen ideal de la empresa (García, 2011, loc. 94) a través de la definición de:

La **Visión**: Ser en el 2020 la empresa reconocida como líder en el desarrollo y provisión de kits de comida para la ciudad de Quito.

Con el objeto de convertir esta visión en algo tangible (García, 2011, loc. 94) se planteó:

La **Misión**: Ser un socio estratégico empresarial para la agroindustria ecuatoriana en el desarrollo y distribución de kits de comidas; mediante el tratamiento ético y profesional de sus ingredientes utilizando buenas prácticas de manufactura de alimentos y gestión de procesos que contribuyan a crear valor para la empresa, así como para sus clientes.

Finalmente, se buscó concretar la misión, las metas y los propósitos mediante el planteamiento de un objetivo financiero y un objetivo estratégico (García, 2011, loc. 94) bajo el siguiente detalle:

Objetivos:

- i) Implementar el modelo de negocio del emprendimiento de kits de comida para el tercer trimestre del 2019. Consiguiendo la inversión requerida y contratando dos empleados que gestionen la comercialización y procesamiento de la propuesta de valor; y
- ii) Generar al menos un 20% de utilidad neta mensual que permita implementar un ahorro al término del primer semestre de operaciones.

1.3. Formación de un equipo

Al igual que en el desarrollo de la propuesta de valor se requirió desarrollar un equipo de trabajo que permita enriquecer el trabajo colaborativo de la herramienta. Se solicitó nuevamente la ayuda de un miembro del segmento de mercado cuyo perfil profesional es el de arquitecta con maestría en estudios urbanos, con lo cual se buscó entender desde una óptica social el comportamiento del segmento en estudio.

2. Comprensión

Según Osterwalder (2010, 249) se trata de una etapa encargada de la “investigación y análisis de los elementos necesarios para el diseño del modelo de negocio”. Considerando que la esencia de la definición del modelo de negocio ya fue definida con la propuesta de valor desarrollada con la metodología *Design Thinking* se continuó el desarrollo del mencionado modelo de negocio con la herramienta propuesta por la misma metodología, el lienzo *Canvas* para la propuesta de valor, el cual describe los beneficios que nuestro cliente espera de nuestro producto o servicio; para lo cual, metodológicamente se establece: i) desarrollar el mapa de valor, etapa donde se listan los productos, las ganancias que aportan y que dolores alivian; ii) observar al cliente, etapa donde se listan los trabajos que tiene que realizar el cliente, los objetivos que busca y los dolores que sufre; y iii) encaje entre la propuesta de valor y el segmento de cliente.

PROPUESTA DE VALOR CANVAS

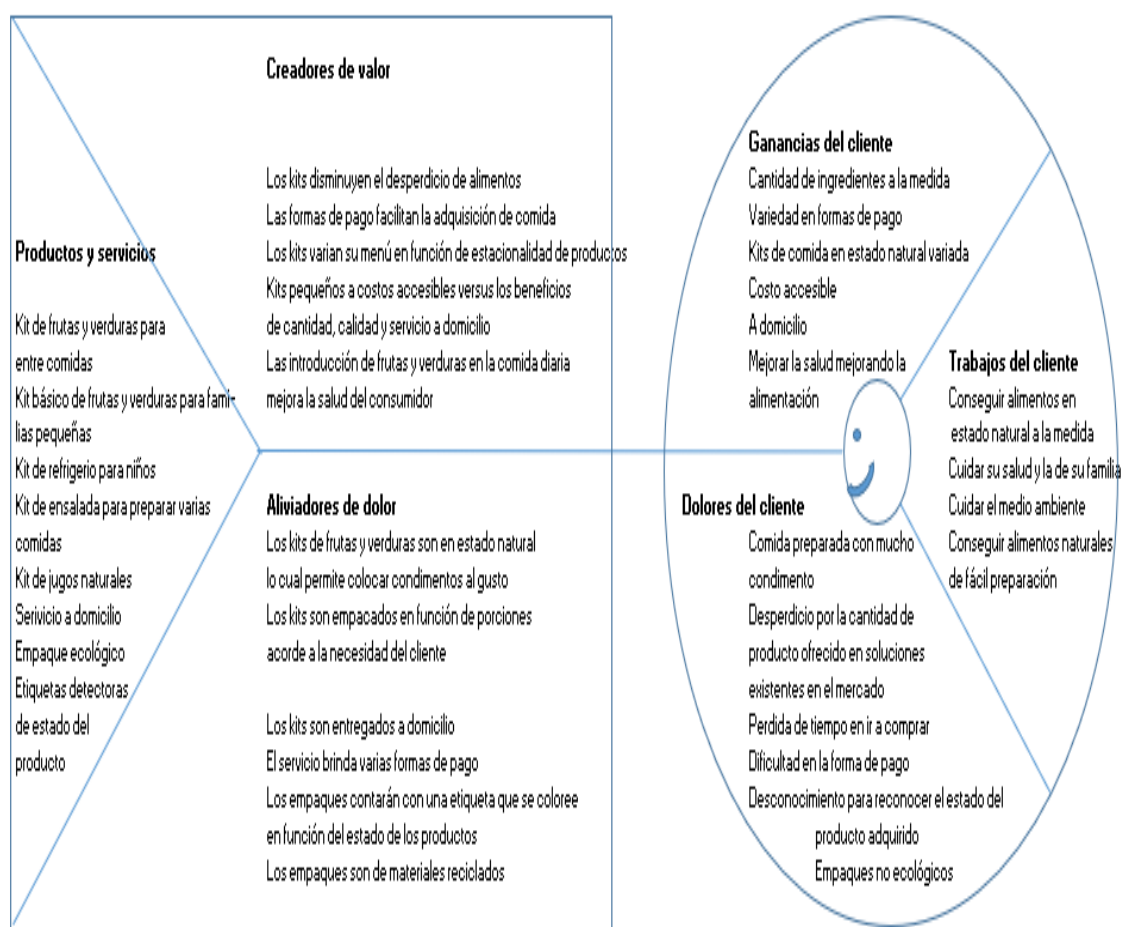


Figura 40 Propuesta de valor *Canvas*. Elaboración del autor.

2.1. Creadores de valor.

i) Los *kits* disminuyen el desperdicio de alimentos; ii) Las formas de pago facilitan la adquisición de comida; iii) Los *kits* varían su menú en función de estacionalidad de productos; iv) *Kits* pequeños a costos accesibles versus los beneficios de cantidad, calidad y servicio a domicilio; y v) La introducción de frutas y verduras en la comida diaria mejora la salud del consumidor.

2.2. Aliviadores de dolor

i) Los *kits* de frutas y verduras son en estado natural lo cual permite colocar condimentos al gusto; ii) Los *kits* son empacados en función de porciones acorde a la necesidad del cliente; iii) Los *kits* son entregados a domicilio; iv) El servicio brinda varias formas de pago; v) Los empaques contarán con una etiqueta que se coloree en función del estado de los productos; y vi) Los empaques son de materiales reciclados.

2.3. Productos y servicios

i) *Kit* de frutas y verduras para entre comidas; ii) *Kit* básico de frutas y verduras para familias pequeñas; iii) *Kit* de refrigerio para niños; iv) *Kit* de ensalada para preparar varias comidas; v) *Kit* de jugos naturales; vi) Servicio a domicilio; vii) Empaque ecológico; y viii) Etiquetas detectoras del estado del producto.

2.4. Ganancias del cliente

i) Cantidad de ingredientes a la medida; ii) Variedad en formas de pago; iii) *Kits* de comida en estado natural variada; iv) Costo accesible; v) A domicilio; y vi) Mejorar la salud mejorando la alimentación.

2.5. Dolores del cliente

i) Comida preparada con mucho condimento; ii) Desperdicio por la cantidad de producto ofrecido en soluciones existentes en el mercado; iii) Pérdida de tiempo en ir a comprar; iv) Dificultad en la forma de pago; v) Desconocimiento para reconocer el estado del producto adquirido; y vi) Empaques no ecológicos.

2.6. Trabajos del cliente

i) Conseguir alimentos en estado natural a la medida; ii) Cuidar su salud y la de su familia; iii) Cuidar el medio ambiente; y iv) Conseguir alimentos naturales de fácil preparación.

2.7. Entorno del modelo de negocio

Acorde a la herramienta se consideró procedente desarrollar un análisis del entorno de la empresa que ayude a concebir un modelo de negocio más fuerte. Según Osterwalder (2010, 200) se recomienda analizar al menos las siguientes áreas: i) fuerzas del mercado; ii) fuerzas de la industria; iii) tendencias clave; y iv) fuerzas macroeconómicas.

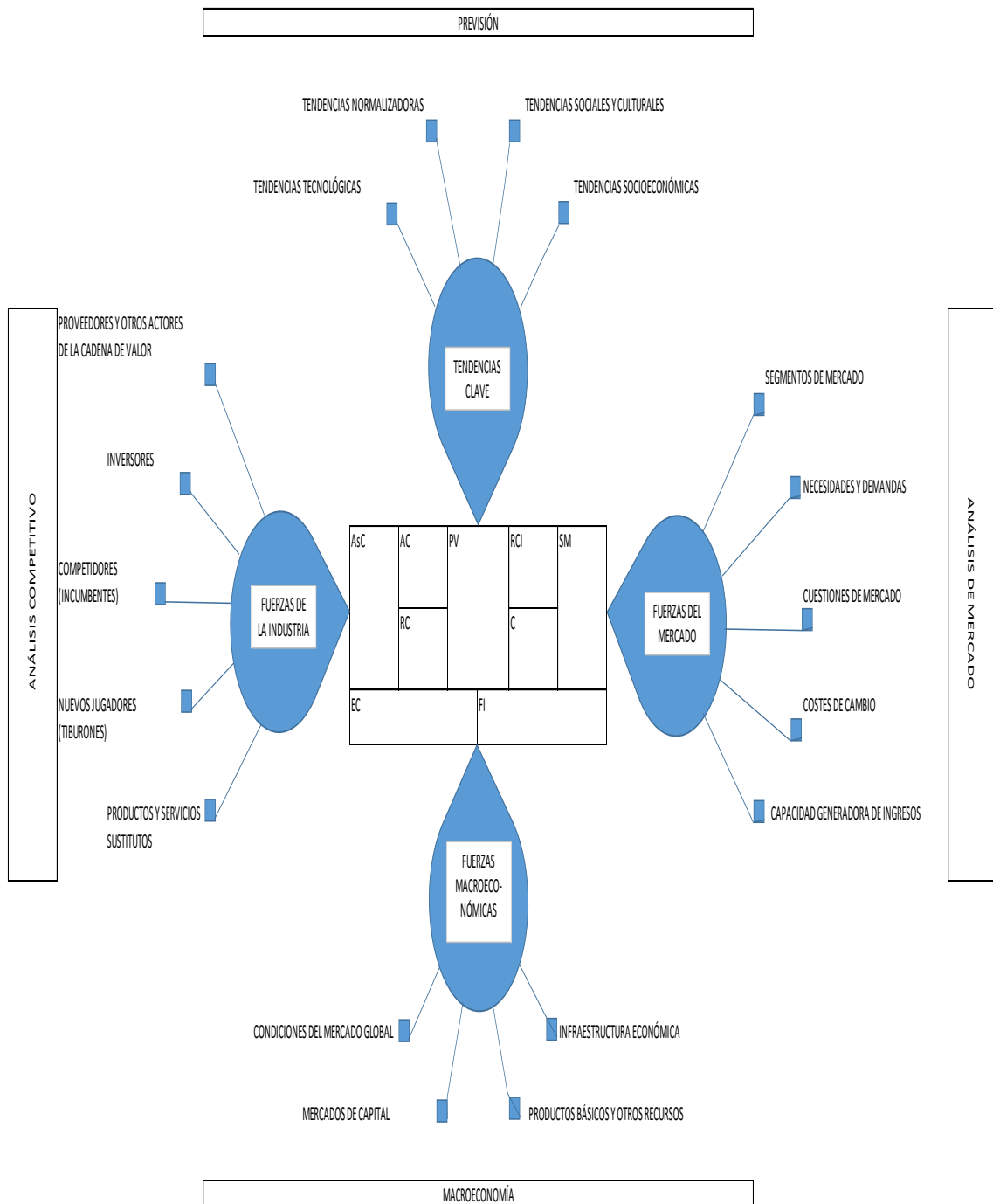


Figura 41 Análisis de entorno *Canvas*. Osterwalder (2010).

2.7.1.Cuestiones de mercado

El avance tecnológico impulsa al segmento seleccionado a buscar soluciones de índole tecnológico para la resolución de sus problemas. El mercado tiende a ir a una era más digital.

2.7.2.Segmentos de mercado

Dentro de la PEA de calderón (4.610 personas), se seleccionó como primer mercado objetivo a los hombres o mujeres, entre los 20 y 39 años de edad, de estado civil: casado/a o soltero/a, cuya actividad económica sea la de profesionales científicos e intelectuales, con una tendencia clara a mejorar su estilo de vida mediante la atención a su alimentación, segmento seleccionado también por poseer un potencial al que se le puede aplicar una estrategia de diferenciación del producto y servicio ofrecido.

Dueños de supermercados y/o bodegas que busquen otra fuente de ingresos adicionales. Flexibilidad en días y horario de trabajo. Fácil procedimiento de pago por servicios

2.7.3.Necesidades y demandas

Acorde a la validación de historias realizada en el proceso de generación de la propuesta de valor, el primer segmento seleccionado necesita de comida sana porque quiere estar sano. Para este segmento es un problema que las comidas las preparen con mucho condimento en los salones, lo cual produce enfermedades. Razón por la cual, desean comer sin mucha grasa porque quieren mejorar su salud. Sobre esta base los clientes buscan incorporar al menos en su desayuno jugos naturales debido a su facilidad en la preparación. También se pudo observar que el segmento posee conciencia ecológica y por ende busca que las propuestas comerciales del mercado tiendan a generar soluciones de esta índole.

Los microempresarios del sector necesitan generar ingresos extras y no perder su mercadería.

2.7.4.Costes de cambio

La calidad de la fruta y las verduras, así como la cantidad de las mismas son factores que determinan un cambio de proveedor hacia la competencia. De forma antagónica, en segmentos que no aprecian el servicio a domicilio y que poseen círculos familiares más grandes, el factor costo incide enormemente a la hora de adquirir los

productos, segmento que vuelve generalmente a los lugares donde por tradición. Propuestas llevadas a cabo por supermercados permiten de alguna manera satisfacer las necesidades de provisión a nivel de cantidad sin ser estas las más idóneas según manifestó de los entrevistados. Finalmente, es importante mencionar que la marca del proveedor no representa mayor importancia al momento de seleccionar un producto de este tipo.

2.7.5. Capacidad generadora de ingresos

El segmento seleccionado está dispuesto a pagar por productos que se adapten a su realidad de consumo. Soluciones que aborden necesidades de alimentación de niños podrían brindar un margen de beneficios mayor; a pesar de encontrarse a su alcance productos más baratos en ferias y mercados, la calidad e higiene de los mismos hacen que el segmento analizado busque nuevas alternativas.

Por otra el uso y registro de la plataforma diseñada poseerá un costo mensual lo cual le brindará capacidad de expansión al negocio.

2.7.6. Competidores (Incumbentes)

Mercados locales y supermercados son competidores directos y porque no decirlo los jugadores principales del sector. Los mercados poseen como desventaja la falta de aseo del lugar y la inseguridad, y como ventaja el costo de sus productos. Los supermercados poseen una ventaja con la limpieza de lugar donde expenden sus productos y como desventaja la mala atención de sus cajeros, así como la falta de asesoramiento al momento de adquirir lo requerido por el usuario final. Ambos jugadores apuntan a segmentos diferentes, pero bien posicionados. Los mercados buscan atender a clase media baja y los supermercados a clase media alta, lo cual denota una pugna por ganar participación con la clase media. Los mercados y supermercados manejan estructuras de costos diametralmente opuestas y por ende su diferencia en el servicio. Si la estrategia seleccionada fuera de costos, la influencia que ejercen estos jugadores sobre los segmentos de mercado es alta; de alguna manera se puede apreciar que la estrategia de diferenciación se presenta como una oportunidad a la hora de la decisión del consumidor.

2.7.7. Nuevos jugadores (tiburones)

Los nuevos jugadores son intermediarios que buscan generar *kits* de comida denominadas canastas de comida para familias grandes. Sus desventajas, no poseer la

aplicación que rastree pedidos aledaños y la aplicación de una estrategia de costos, lo cual se presenta como una barrera de entrada ante la proliferación de más actores dentro del negocio.

2.7.8. Productos y servicios sustitutos

Continuamente el apareamiento de soluciones con productos pre cocidos y cocidos de origen vegano buscan ganar participación de mercado.

2.7.9. Proveedores y otros actores de la cadena de valor

Los productores y en algunos casos los intermediarios son los principales jugadores de la cadena de valor. El modelo de negocio depende de un 100% de otros jugadores, siendo los productores los más opcionados a adquirir un mejor margen de rentabilidad. A largo plazo, el acogerse a una integración hacia tras suena como una opción tentadora.

2.7.10. Inversores

Inversores como el Banco Nacional de Fomento podrían influir decisivamente en la implementación de la plataforma tecnológica considerada para el presente proyecto. La inversión podría verse afectada frente a una especulación de productos por parte de los productores con el objeto de buscar mejor rédito a sus ventas.

2.7.11. Tendencias tecnológicas

Se avizora una tendencia a realizar compras mediante plataformas electrónicas a través de dispositivos móviles. El desarrollo de la quinta generación de las tecnologías y estándares de comunicación inalámbrica permite predecir que la tendencia mencionada de compra se perfila como una oportunidad o amenaza disruptiva.

2.7.12. Tendencias normalizadoras

La tendencia constante de ingresar a tratados internacionales de libre comercio pone en riesgo la competitividad que se busca generar con los emprendimientos, ya que a niveles de producción es imposible competir con los costos generados en los continentes asiático y europeo. A la par, el incremento del impuesto al valor agregado y el impacto de la variación en el costo de los combustibles a la capacidad adquisitiva de la demanda vuelven cada vez más inestables a los proyectos de índole micro económico.

2.7.13. Tendencias sociales y culturales

La tradicional tendencia a depreciar la calidad de la producción local puede presentarse como una amenaza al poder presentarse soluciones similares producidas en otros países.

La creciente tendencia del veganismo se presenta como una influencia a la hora de la decisión de compra del segmento de mercado en estudio.

2.7.14. Tendencias socioeconómicas

El crecimiento del sector urbano a través de la construcción de conjuntos habitacionales alrededor de Quito abre la oportunidad a futuro de encontrar nuevas distribuciones de riqueza que generen ingresos a la presente propuesta.

2.7.15. Condiciones del mercado global

Según las cifras macroeconómicas de la federación nacional de cámaras de comercio del Ecuador (2019) el PIB crecerá menos del 2% anual en los próximos 5 años, lo que denota que el PIB per cápita no variará positivamente debido a la crisis política y a la crisis económica que atraviesa el país por la caída del precio del petróleo. Estos factores se reflejan en el aumento de la canasta básica produciendo una desaceleración de la demanda lo cual mantiene a la inflación por debajo de los niveles recomendados (2%).

La implementación de medidas establecidas por los organismos multilaterales de crédito y la falta de control migratorio tienden a disminuir las plazas de trabajo privadas y gubernamentales, afectando el poder adquisitivo del ecuatoriano de manera general (disminución de depósitos).

2.7.16. Mercados de capital

La obtención de fondos para iniciar emprendimientos aún sigue siendo difícil de conseguir, sobre todo por las altas tasas ofrecidas por el sector bancario y la disminución en los tiempos de pago.

2.7.17. Productos básicos y otros recursos

Los costos de transporte de absolutamente todos los bienes que utiliza el modelo de negocio se ven afectados por la inestabilidad del precio del petróleo.

2.7.18. Infraestructura económica

La mejor condición a nivel de educación que posee el segmento seleccionado brinda una oportunidad para ofrecer productos diferenciados. El mejoramiento de las vías en los últimos diez años abre la oportunidad de poder llegar directamente hacia los productores de frutas y verduras; así como, de los consumidores.

3. Diseño

Etapa que busca adaptarse y modificar el modelo de negocio según la respuesta del mercado, convirtiendo la información y las ideas anteriormente expuestas en prototipos de modelos de negocio.

3.1. Mercado meta - Clientes

Se decidió seleccionar dos segmentos: a) Inicialmente al 8,7% de la PEA de calderón (4.610 personas), hombres o mujeres, entre los 20 y 39 años de edad (*Millennials*), de estado civil: casado/a o soltero/a cuya actividad económica sea la de profesionales científicos e intelectuales, con una tendencia clara a mejorar su estilo de vida mediante la atención a su alimentación; esto con el objeto de aplicar una estrategia de diferenciación del producto.

b) *Millennials* que son dueños de micro mercados o bodegas del sector que buscan otra fuente de ingreso, que les gusta el servicio a domicilio cercano, que conocen el sector y sus gustos, que desean ser socio de dueños de otros locales similares.

3.2. Propuesta de valor

El trabajo de campo y el análisis desarrollado con la metodología *Design Thinking* permitieron determinar que la solución a la pregunta planteada como problema sea satisfecha con el desarrollo de un *kit* de frutas y verduras que faciliten la preparación de un jugo natural con beneficios al sistema inmunológico de los *Millennials* de la parroquia de Calderón de la ciudad de Quito. Esto debido a que, dentro de las entrevistas realizadas, la necesidad se vio reflejada en el área de la salud; lo cual ratifica lo manifestado por Pozo y Armendáriz (2016, 12), con respecto a que el comportamiento de los *Millennials* tiene que ver con el equilibrio entre el trabajo y su vida. Los entrevistados demostraron interés en soluciones alimentarias que les permitieran llevar un mejor ritmo de vida; pues, consideran que una buena alimentación les permite mantener un mejor ritmo de vida laboral y personal. La propuesta de valor definida con la metodología *Design Thinking*

deja abierta la brecha de poder seguir generando variedad de *kits* de comida, tan a menudo como vayan cambiando los gustos del segmento seleccionado.

A nivel de modelo de negocio, a través de la aplicación del lienzo *Canvas*, se pudo determinar que el mismo debe enfocarse en generar una plataforma informática que permita realizar compras en línea de *kits* de comida (o productos independientes) tomando como referencia la ubicación de los denominados de aquí en adelante “distribuidores” como lo son: tiendas, bodegas o micro mercados; ubicados dentro de un radio específico que permita atender con calidad, calidez y a la brevedad posible el requerimiento del usuario final.

Se plantea estructurar un modelo que genere ingresos por el servicio de membresía de los distribuidores a esta plataforma a cambio de clientes con una alta intensidad de compra. El sistema también se alimentará del cobro de un porcentaje por cada transacción realizada entre los consumidores y cada uno de estos distribuidores. La plataforma brindará flexibilidad en los días de trabajo; así como, de horarios a los locales afiliados, y, sobre todo se prestará como un ingreso económico extra sobre la cartera de clientes de cada uno de los distribuidores que por *default* vienen manejando.

Con el objeto de brindar un impacto de lanzamiento de la plataforma, inicialmente, se maneja una propuesta de valor a nivel de producto la cual fue desarrollada con la aplicación de la metodología *Design Thinking* en el capítulo anterior, propuesta que fue priorizada luego de varios filtros, siendo el *kit* para la preparación de un jugo natural con beneficios al sistema inmunológico el que recopilaba la mayor cantidad de requerimientos del segmento seleccionado el cual tiene las siguientes características: i) el *kit* debe contener al menos tres ingredientes: zanahoria, apio y manzana; ii) el *kit* debe poseer una presentación que permita observar los productos ofrecidos; iii) el *kit* debe llevar cantidades exactas para la preparación; iv) el *kit* debe poseer una etiqueta que detecte el estado de los productos ofrecidos y brinde una señal visual al usuario final, característica que deberá ser desarrollada como un nuevo proyecto; v) el *kit* debe poseer un empaque que facilite el transporte y apilamiento de los mismos; vi) el *kit* debe utilizar para su empaque materiales reciclados; vii) el *kit* debe promocionar su contenido mediante dibujos en su empaque; y viii) el *kit* debe ofrecer fecha máxima de consumo. La aplicación regular de la metodología del *Design Thinking* enfocada a la obtención de una propuesta de valor permitirá generar una retroalimentación entre consumidor y proveedor a nivel de gustos y nuevos planteamientos, por la estacionalidad de los ingredientes utilizados en la elaboración de los *kits*.

3.3. Relaciones con los clientes

Se busca generar una relación financiera a largo plazo a través de la provisión de servicios automatizados de pago.

Mediante la comunicación a través del uso de redes sociales se busca generar comunidades que permitan cogenerar soluciones de *kits* de comida estandarizadas.

Otra forma de relación son las reseñas y calificaciones del servicio y de los diferentes locales asociados.

La implementación de *e-commerce* busca brindar un autoservicio rápido y confiable.

Plataforma de soporte técnico para usuarios y para distribuidores.

3.4. Canales de distribución

Versiones de aplicaciones móviles desarrolladas para los principales sistemas operativos (*Android, Windows phone, IOS*).

Actualmente el cliente paga por el producto y más no por el servicio. La presencia de los productos y servicios se lo hará a través de la red social *Facebook* como publicidad primaria y un servicio de mensajería como medio de contacto, esto con el objeto generar un grupo que eventualmente crezca con el impacto del tradicional boca-boca, para posteriormente pasar a la venta *online* mediante el desarrollo de una página web que cuente con herramientas como el *e-commerce* (el pago se lo puede realizar con tarjeta de crédito, débito o en efectivo) el cual permita implementar estrategias de afiliación para la obtención periódica de *kits* de comida o inclusive el “paga por lo que tú quieras”, conceptualización planteada en la condición típica del emprendedor al inicio de su proyecto donde por lo general se presenta un bajo costo marginal por inversión para la puesta en marcha del negocio, esto incluye la gestión del envío del producto mediante un servicio de transporte propio o arrendado, para entrega a domicilio. Finalmente, la expectativa es poder pasar a la venta directa en establecimientos de distribución secundaria, mediante la estrategia del *bricks & clicks* que integra el ordenar *online* y el recoger en una tienda física.

Por temas de practicidad, se considera útil la implementación de canales tradicionales como la atención telefónica y el correo electrónico, para solucionar incidencias, preguntas y demás temas relacionados con la satisfacción del cliente.

Muchas de las quejas de los entrevistados se encontraban direccionadas a la calidad del servicio; factores como la cultura o la falta de conocimiento sobre cómo brindar un servicio evidenciaban la necesidad de implementar herramientas tecnológicas

desde el inicio del emprendimiento, como el CRM (*Customer Relationship Management*), que permitan disminuir la percepción de abandono del cliente. Herramienta que al mediano y largo plazo podrá generar una ventaja competitiva al contar con una base de datos de ideas, servicios o contenidos que permitan mantener el carácter innovador y así poder crecer la organización con las necesidades del cliente, conceptos que se complementan con lo definido por el *St. Gallen Business Model Navigator* (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2015, 86) como *Crowdsourcing* y *Customer analytics*. Esto sin olvidar el tema de capacitación continua al personal de ventas, que se espera poco a poco vaya incrementando.

3.5. Actividades clave

- Desarrollo de la plataforma y soporte de administración.
- Evaluación de los distribuidores y administración de contratos.
- Actividades de marketing y ventas para colocar la marca NOKX.

La propuesta de valor también considera a las siguientes actividades como clave para su implementación: i) Producción. Proceso dentro del cual se realizará el acopio de las frutas, verduras y suministros para posteriormente acondicionar y empaquetar el kit acorde a especificaciones; ii) Resolución de problemas. Al ser la compra un sistema automatizado requiere de un control y supervisión que permita dar pronta solución a probables inconvenientes con plataformas arrendadas, tanto de pago como de *hosting*; y iii) Plataforma/Redes de contacto. La publicidad, venta y adquisición de retroalimentación de la calidad de servicio ofertada requiere del manejo y seguimiento de la plataforma y redes de contacto adquiridas para el proyecto.

3.6. Recursos Clave

La implementación del modelo de negocio hace alusión a la adquisición de recursos físicos como lo son: plataforma tecnológica, distribuidores expertos calificados, las frutas, verduras, empaques de papel/cartón reciclado, vehículo para entregas; adquisición de un servicio de *hosting*, desarrollo de la página *web*, implementación de CRM y de la herramienta *e-commerce*; así como, la contratación de los servicios de marketing ofrecidos por las redes sociales.

3.7. Socios Clave

Con el objeto de mantener un negocio sostenible es importante implementar en primera instancia un modelo de asociatividad entre productor e intermediario (distribuidor) a corto plazo (Arango Luz 2007, 16) y de *business Alliance* a largo plazo según el *Business Model Navigator* (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2015, 86), lo cual permita volver más robusta la respuesta ante cualquier eventualidad al respecto de los ingredientes necesarios para generar los o el *kit* de comida; así como, mantener la estabilidad en costos directos para la generación del *kit*. Planteamiento que se apalanca en la *data* levantada por Wilson Araque (2018, 106) en su estudio de asociatividad en la PYME donde se evidencia que existe una alta incidencia (62%) de las empresas proveedoras y/o comercializadoras sobre el acuerdo basado en la consecución de objetivo comunes; así como, una alta incidencia (38%) en el predominio de relaciones contractuales entre habitantes del territorio para trabajar sin la necesidad de documentos escritos (Araque, 2018, 101).

En función de lo mencionado es importante mantener una excelente relación con los productores de frutas y verduras, proveedores de punto pago, empaques, hosting e internet; así como con quienes prestan los servicios de redes sociales y mapas

Inversionistas para la viabilidad económica del negocio.

3.8. Estructura de costes

De manera tácita en el acápite anterior, se mencionó el tema de costos operativos, los cuales en función de la propuesta de solución planteada han sido clasificados de la siguiente manera:

Fijos:

De implementación:

- Infraestructura tecnológica
 - Computador
 - Desarrollo de página web considerando herramientas de analítica web que permitan obtener información agrupada del tráfico que llega al sitio según la audiencia y las adquisiciones.
 - *E-commerce* (Facturación electrónica, Renta de puntos de pago)
 - Marketing online (*Facebook*)
 - CRM

- Desarrollo de etiquetas
- Desarrollo de empaque
- Adquisición o arrendamiento de transporte para entrega
- Servicios básicos (luz, agua, teléfono, internet, dominio)
- Pagos de obligaciones patronales de empleados base
 - Sueldo de una persona que realice servicio al cliente/ventas telefónicas
 - Sueldo de acondicionador/empacador/chofer/administrador de sistema
 - Sueldo de contadora/despachadora
- Capacitación (servicio al cliente-inteligencia emocional)
- Marketing y eventos

Variables

- Elaboración de etiquetas
- Elaboración de empaques
- Gasolina
- Frutas
- Verduras
- Cajas
- Promociones

3.9. Flujo de ingresos

Económicamente hablando, la solución hallada debe brindar un medio de ingreso que permita generar un capital de trabajo que cubra al menos los costos de la operatividad y genere una ganancia mínima que permita volver sostenible el negocio. Siendo el “*cross selling*” la estrategia que en un inicio permita obtener ingresos por: i) Venta separada de ingredientes del *kit* de comida; ii) La suscripción mensual de entrega del *kit* de comida; iii) la venta directa de nuevos *kits* de comida por estacionalidad; iv) la tasa de cobro por transacción realizada por cada venta realizada a través de la plataforma; y v) la suscripción de los establecimientos a la plataforma.

El flujo de ingresos deberá considerar las facilidades de pago que se les puedan brindar a los clientes. Este punto ya ha sido desarrollado por otro actor económico, la

banca, quienes en la actualidad se encuentran focalizando también su atención en los *Millennials*. La mencionada focalización se sustenta en la apertura a la utilización de medios digitales por parte de este segmento, para lo cual se le ha brindado vital desarrollo a la utilización de medios de pago como la tarjeta de crédito o débito; a la realización de transacciones y a la utilización de ATMs (*Automatic Teller Machines* mejor conocidos en el medio como Cajeros automáticos).

3.10. Evaluación de modelos de negocio

Esta actividad busca evaluar la posición en el mercado y la adaptación en función de los resultados del modelo de negocio. Para el presente caso se utiliza como base lo escrito por Osterwalder, Pigneur y Strategyzer (2010) como las siete preguntas para evaluar el diseño del modelo de negocio.

Evaluación de la propuesta de valor		+ -									
Nuestras propuestas de valor están en consonancia con las necesidades de los clienes	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestras propuestas de valor y las necesidades de los clientes no están en consonancia
Nuestras propuestas de valor tienen un potente efecto de red	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestras propuestas de valor no tienen efectos de red
Hay fuertes sinergias entre nuestros productos y servicios	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	No hay sinergias entre nuestros productos y servicios
Nuestros clientes están muy satisfechos	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Recibimos quejas con frecuencia

Figura 42 Evaluación de la propuesta de valor. Elaboración del autor.

Evaluación de costes e ingresos		+ -									
Tenemos márgenes elevados	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestros márgenes son reducidos
Nuestros ingresos son predecibles	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestros ingresos son impredecibles
Tenemos fuentes de ingreso recurrentes y compras repetidas frecuentes	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestros ingresos son transaccionales y tenemos pocas compras repetidas
Tenemos fuentes de ingresos diversificados	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Depenemos de una sola fuente de ingresos
Nuestras fuentes de ingresos son sostenibles	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	La sostenibilidad de nuestros ingresos es cuestionable
Percibimos ingresos antes de incurrir en gastos	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Tenemos que incurrir en muchos gastos antes de percibir ingresos
Cobramos a nuestros clientes por lo que están dispuestos a pagar	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	No cobramos a los clientes cosas por las que están dispuestos a pagar
Nuestros mecanismos de fijación de precios incluyen todas la oportunidades de ingresos	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestros mecanismos de fijación dejan dinero sobre la mesa
Nuestros costes son predecibles	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestros costes son impredecibles
Nuestra estructura de costes se adecua perfectamente a nuestro modelo de negocio	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestra estructura de costes y nuestro modelo de negocio no están en consonancia
Nuestras operaciones son rentables	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestras operacione no son rentables
Aprovechamos las economías de escala	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	No aprovechamos las economías de escala

Figura 43 Evaluación de los ingresos. Elaboración del autor.

Evaluación de la infraestructura		+ -									
La competencia no puede imitar fácilmente nuestros recursos clave	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestros recursos clave se pueden imitar fácilmente
Las necesidades de recursos son predecibles	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Las necesidades de recursos no son predecibles
Aplicamos los recursos clave en la cantidad adecuada y en el momento adecuado	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Tenemos problemas para aplicar los recursos adecuados en el momento adecuado
Realizamos nuestras actividades clave de forma eficiente	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Realizamos nuestras actividades clave de forma ineficiente
Nuestras actividades clave son difíciles de copiar	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestras actividades clave son fáciles de copiar
La ejecución es de alta calidad	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	La ejecución es de baja calidad
El equilibrio entre trabajo interno y colaboración externa es ideal	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Realizamos muchas o muy pocas actividades internamente
Estamos especializados y trabajamos con socios cuando es necesario	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	No estamos especializados ni colaboramos con socios lo suficiente
Tenemos buenas relaciones profesionales con los socios clave	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Las relaciones profesionales con los socios clave son conflictivas

Figura 44 Evaluación de la infraestructura. Elaboración del autor.

Evaluación de la interacción con los clientes											+ -	
El índice de migración de clientes es bajo	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5		
La cartera de clientes está bien segmentada	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	La cartera de clientes no está segmentada	
Captamos nuevos clientes constantemente	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	No captamos nuevos clientes	
Nuestros canales son muy eficientes	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestros canales son ineficientes	
Nuestros canales son muy eficaces	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestros canales son ineficaces	
Los canales establecen un contacto estrecho con los clientes	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Los canales no establecen un contacto adecuado con los clientes potenciales	
Los clientes pueden acceder fácilmente a nuestros canales	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestros canales no llegan a los clientes potenciales	
Los canales están perfectamente integrados	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Los canales no están bien integrados	
Los canales proporcionan economías de campo	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Los canales no proporcionan economías de campo	
Los canales se adecuan a los segmentos de mercado	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Los canales no se adecuan a los segmentos de mercado	
Estrecha relación con los clientes	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Poca relación con los clientes	
La calidad de la relación está en consonancia con los segmentos de mercado	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	La calidad de la relación no está en consonancia con los segmentos de mercado	
Las relaciones vinculan a los clientes mediante un elevado coste de cambio	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	El coste de cambio es bajo	
Nuestra marca es fuerte	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestra marca es débil	

Figura 45 Evaluación de la interacción con los clientes. Elaboración del autor.

Amenazas para la propuesta de valor					
¿Hay productos y servicios sustitutos disponibles?	1	2	3	4	5
¿La competencia amenaza con ofrecer un precio mejor o más valor?	1	2	3	4	5

Figura 46 Amenazas para la propuesta de valor. Elaboración del autor.

Amenazas para los costes/ingresos					
¿La competencia pone en peligro nuestros márgenes de beneficios?	1	2	3	4	5
¿Y la tecnología?	1	2	3	4	5
Dependemos excesivamente de una o varias fuentes de ingreso?	1	2	3	4	5
¿Qué fuentes de ingresos podrían desaparecer en el futuro?	1	2	3	4	5
¿Qué costes amenazan con volverse impredecibles?	1	2	3	4	5
¿Qué costes amenazan con aumentar más rápido que los ingresos que generan?	1	2	3	4	5

Pago en efectivo

Transporte

Transporte

Figura 47 Amenazas para los costes/ingresos. Elaboración del autor.

Amenazas para la infraestructura					
¿Podríamos hacer frente a una interrupción en el suministro de determinados recursos?	1	2	3	4	5
¿La calidad de nuestros recursos se ve amenazada de alguna manera?	1	2	3	4	5
¿Qué actividades clave podrían interrumpirse?	1	2	3	4	5
¿La calidad de nuestras actividades se ve amenazada de alguna manera?	1	2	3	4	5
¿Corremos el peligro de perder clientes?	1	2	3	4	5
¿Nuestros socios podrían colaborar con la competencia?	1	2	3	4	5
¿Dependemos demasiado de determinados socios?	1	2	3	4	5

Selección y acondicionamiento de kits

Figura 48 Amenazas para la infraestructura. Elaboración del autor.

Amenazas para la interacción con los clientes					
¿Nuestro mercado podría saturarse en breve?	1	2	3	4	5
¿La competencia pone en peligro nuestra cuota de mercado?	1	2	3	4	5
¿Qué probabilidades hay de que nuestros clientes se vayan?	1	2	3	4	5
¿A qué velocidad aumentará la competencia en nuestro mercado?	1	2	3	4	5
¿La competencia pone en peligro nuestros canales?	1	2	3	4	5
¿Es posible que los clientes dejen de utilizar nuestros canales?	1	2	3	4	5
¿Alguna de las relaciones con clientes corre el peligro de deteriorarse?	1	2	3	4	5

social media

Figura 49 Amenazas para la interacción con los clientes. Elaboración del autor.

Oportunidades de la propuesta de valor						+
¿Podríamos generar ingresos recurrentes si convertimos nuestros productos en servicios?	1	2	3	4	5	
¿Podríamos mejorar la integración de nuestros productos o servicios?	1	2	3	4	5	
¿Qué otras necesidades de los clientes podríamos satisfacer?	1	2	3	4	5	Kits veganos, canastas de comida
¿Qué complementos o ampliaciones admite nuestra propuesta de valor?	1	2	3	4	5	Ingresar al mercado vegano
¿Qué tareas adicionales podríamos realizar para nuestros clientes?	1	2	3	4	5	Picado, y pre cocción

Figura 50 Oportunidades de la propuesta de valor. Elaboración del autor.

Oportunidades de costes/ingresos						+
¿Podemos sustituir los ingresos por transacción por ingresos recurrentes?	1	2	3	4	5	
¿Por qué otros elementos estarían dispuestos a pagar los clientes?	1	2	3	4	5	Kits para niños, kits para adultos mayores, kits para enfermedades específicas
¿Tenemos oportunidades de venta cruzada con los socios o dentro de la empresa?	1	2	3	4	5	Si, dependiendo la temporada
¿Qué fuentes de ingresos podríamos añadir o crear?	1	2	3	4	5	Generación de kits por temporada
¿Podemos elevar los precios?	1	2	3	4	5	Si, dependiendo la temporada
¿Qué costes podemos reducir?	1	2	3	4	5	acopio y acondicionamiento

Figura 51 Oportunidades de costes/ingresos. Elaboración del autor.

Oportunidades de infraestructura						+
¿Podríamos utilizar recursos más baratos para obtener los mismos resultados?	1	2	3	4	5	
¿Qué recursos clave podríamos adquirir a los socios?	1	2	3	4	5	Empaques, frutas y verduras
¿Qué recursos clave están poco explotados?	1	2	3	4	5	plataforma
¿Tenemos objetos de propiedad intelectual sin utilizar que podrían ser valiosos para terceros?	1	2	3	4	5	
¿Podríamos estandarizar algunas actividades clave?	1	2	3	4	5	
¿Cómo podríamos mejorar la eficiencia general?	1	2	3	4	5	gestión por procesos
¿El soporte de TI podría aumentar la eficiencia?	1	2	3	4	5	
¿Hay oportunidades de externalización?	1	2	3	4	5	
¿Una mayor colaboración con los socios nos permitiría concentrarnos en nuestra actividad empresarial principal?	1	2	3	4	5	
¿Hay oportunidades de venta cruzada con los socios?	1	2	3	4	5	
¿Los canales de socios podrían ayudarnos a mejorar el contacto con los clientes?	1	2	3	4	5	
¿Los socios podrían complementar nuestra propuesta de valor?	1	2	3	4	5	

Figura 52 Oportunidades de infraestructura. Elaboración del autor.

Oportunidades de interacción con clientes						+
¿Cómo podríamos beneficiarnos de un mercado creciente?	1	2	3	4	5	ampliando la red de distribuidores
¿Podríamos atender nuevos segmentos de mercado?	1	2	3	4	5	si
¿Podríamos atender mejor a nuestros clientes con una segmentación más depurada?	1	2	3	4	5	si
¿Cómo podríamos mejorar la eficiencia o efectividad del canal?	1	2	3	4	5	actualizaciones de interfaz
¿Podríamos mejorar la integración de nuestros canales?	1	2	3	4	5	si
¿Podríamos aumentar el margen si servimos a los clientes directamente?	1	2	3	4	5	
¿Podríamos acompasar mejor los canales con los segmentos de mercado?	1	2	3	4	5	
¿Se puede mejorar el seguimiento de los clientes?	1	2	3	4	5	crm
¿Podríamos estrechar las relaciones con los clientes?	1	2	3	4	5	
¿Podríamos aumentar la personalización?	1	2	3	4	5	
¿Cómo podríamos aumentar los costes de cambio?	1	2	3	4	5	no realizando una interfaz con UX
¿Hemos identificado y eliminado los clientes que no son rentables? Si no es así, ¿por qué no?	1	2	3	4	5	son parte del mercado
¿Tenemos que automatizar algunas relaciones?	1	2	3	4	5	

Figura 53 Oportunidades de la interacción con clientes. Elaboración del autor.

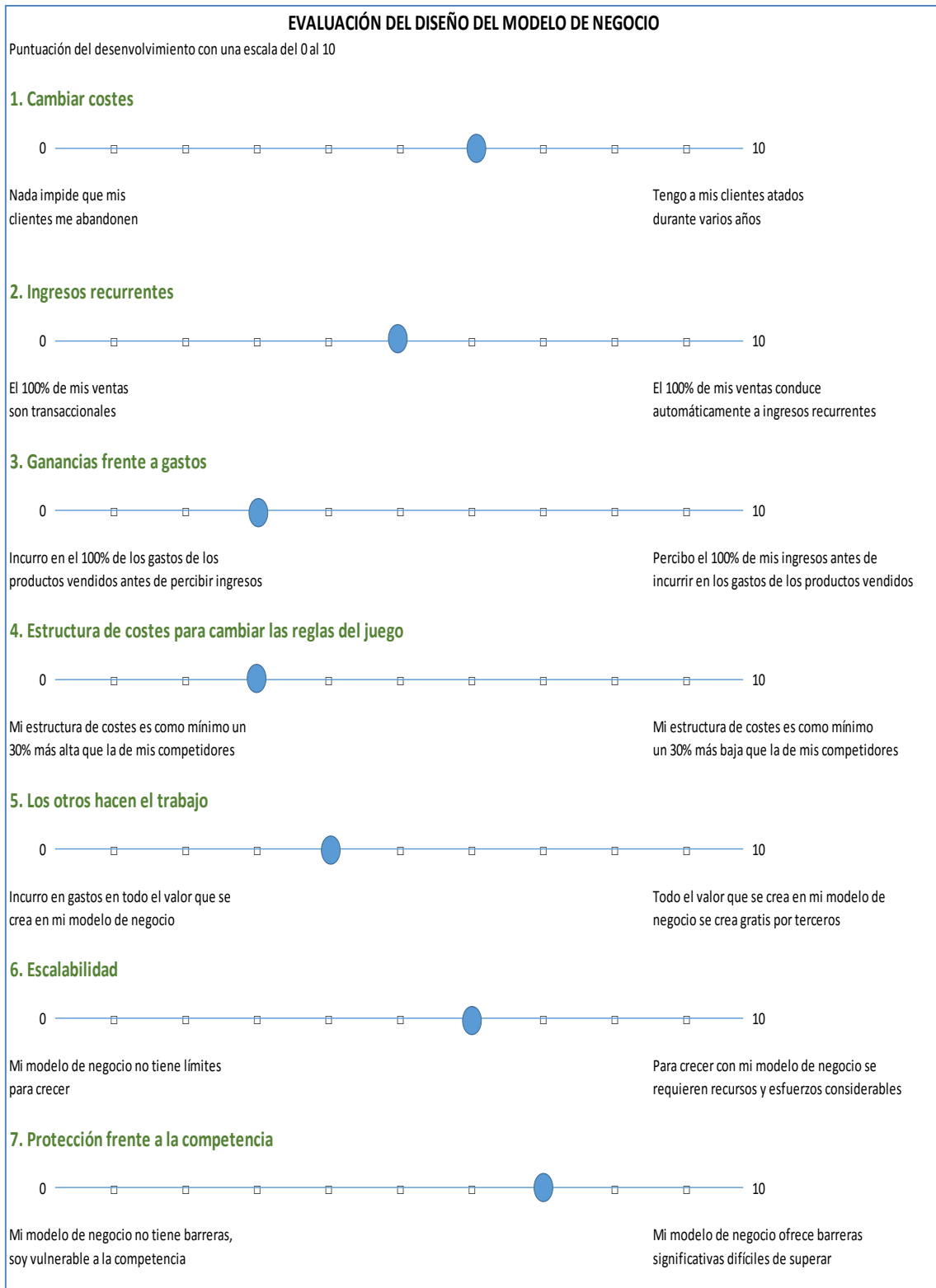


Figura 54 Evaluación del modelo de negocios en 7 pasos. Elaboración del autor.

Finalmente, se puede apreciar que la evaluación del modelo planteado arroja resultados motivantes para continuar con la aplicación del modelo de negocio.

4. Aplicación

Etapa de aplicación efectiva del prototipo de modelo de negocio diseñado sobre el lienzo *Canvas*.

Relaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor
MOTIVACIÓN PARA REALIZAR SOCIEDADES:	CATEGORÍAS:	CARACTERÍSTICAS:
*Productores de frutas y verduras	* Producción (selección y acondicionamiento de kits)	Kit de frutas y verduras que faciliten la preparación de un jugo natural con beneficios al sistema inmunológico de los Millennials de la parroquia de Calderón de la ciudad de Quito. El kit para la preparación de un jugo natural con beneficios al sistema inmunológico posee las siguientes características: i) el kit debe contener al menos tres ingredientes: zanahoria, apio y manzana; ii) el kit debe poseer una presentación que permita observar los productos ofrecidos; iii) el kit debe llevar cantidades exactas para la preparación; iv) el kit debe poseer una etiqueta que detecte el estado de los productos ofrecidos y brinde una señal visual al usuario final; v) el kit debe poseer un empaque que facilite el transporte y apilamiento de los mismos; vi) el kit debe utilizar para su empaque materiales reciclados; vii) el kit debe promocionar su contenido mediante dibujos en su empaque; y viii) el kit debe ofrecer fecha máxima de consumo. ix) fruta y verduras seleccionadas x) Servicio de calidad xi) mínimo tiempo de espera xii) información de la ruta de la entrega xiii) información del precio xiiii) información del distribuidor xv) fuente de ingresos adicional xvi) flexibilidad en días de trabajo y horario xvii) fácil procedimiento de pago
*Proveedor de punto pago	* Resolución de problemas	
*Proveedor de empaques	*Evaluación de distribuidores	
*Facebook y WhatsApp business	*Desarrollo e la plataforma y soporte	
*Proveedor de hosting e internet	*Administración de contratos con distribuidores	
*Distribuidores	*Marketing y colocación de marca	
*Proveedores de mapas		
*Inversionistas		
	Recursos Clave	
	TIPOS DE RECURSOS:	
	*Frutas y verduras	
	*Empaques de papel y carton reciclado	
	*Hosting, desarrollo de página web, implementación de CRM, e-commerce	
	*Redes sociales	
	*Servicio de entrega a domicilio y en locales de distribución	
	*Servicios básicos	
	*Plataforma tecnológica	
	*Distribuidores	

Figura 55 Aplicación del Lienzo *Canvas* del modelo de negocio 1. Elaboración del autor.

Relaciones con los clientes	Mercado Meta - Clientes
<ul style="list-style-type: none"> *Social media *Comunidades (reseña y calificaciones) * Plataforma de soporte técnico para usuarios y distribuidores * Co-Creación 	<p>Millennials de la parroquia de Calderón de la ciudad de Quito. Hombres o mujeres, entre los 20 y 39 años de edad, de estado civil: casado/a o soltero/a cuya actividad económica se asocia a profesionales científicos e intelectuales con una tendencia clara a mejorar su estilo de vida mediante la atención a su alimentación.</p> <p>Millennials dueños de micromercados o bodegas del sector que buscan otra fuente de ingreso, que les gusta el servicio a domicilio cercano, que conocen el sector y sus gustos, que desean ser socio de dueños de otros locales similares.</p>
Canales de Distribución	
<ul style="list-style-type: none"> *Aplicaciones móviles: android, windows phone, IOS (apple) *Redes sociales (Facebook y WhatsApp business) y página web *Implementación de CRM para clientes frecuentes *E-commerce (pago por débito, crédito y en efectivo) *Entrega a domicilio o Bricks & Clicks (ordenar online y recoger en tienda física) *Uso de canales tradicionales para post venta (teléfono y correo electrónico) *Sitio web 	

Figura 56 Aplicación del Lienzo *Canvas* del modelo de negocio 2. Elaboración del autor.

Estructura de Costos	
TU NEGOCIO ESTA BASADO EN:	
Fijos:	Variables
<ul style="list-style-type: none"> ● Infraestructura tecnológica <ul style="list-style-type: none"> o Computador o Desarrollo de página web considerando herramientas de analítica web que permitan obtener información agrupada del tráfico que llega al sitio según la audiencia y las adquisiciones. o E-commerce (Facturación electrónica, Renta de puntos de pago) o Marketing online (Facebook) o CRM ● Desarrollo de etiquetas ● Desarrollo de empaque ● Adquisición o arrendamiento de transporte para entrega ● Servicios básicos (luz, agua, teléfono, internet, dominio) ● Pagos de obligaciones patronales de empleados base o Sueldo de una persona que realice servicio al cliente/ventas telefónicas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaboración de etiquetas ● Elaboración de empaques ● Gasolina ● Frutas ● Verduras ● Cajas ● Promociones

Figura 57 Aplicación del Lienzo *Canvas* del modelo de negocio 3. Elaboración del autor.

Flujos de Ingresos
TIPOS:
* Cobro por venta directa de kits
* Cobro por uso de plataforma
* Ingreso por cross selling (venta separada de ingredientes, otros kits de comida "loncheras saludables para niños")
* Tarifa variable con respecto a la demanda

Figura 58 Aplicación del Lienzo *Canvas* del modelo de negocio 4. Elaboración del autor.

5. Gestión

Etapa de adaptación y modificación del modelo de negocio según la reacción del mercado. Se procedió a plantear varios escenarios los cuales fueron testeados por el grupo de trabajo, de los cuales se obtuvo el tan anhelado modelo de negocio:

Business Model Canvas		Diseñado para: Diseñado por:	NOXX Enrique Xavier Porras Torres		Mercado Meta - Clientes
Relaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor			Relaciones con los clientes
MOTIVACIÓN PARA REALIZAR SOCIEDADES *Desarrollador de plataforma *Proveedores de mapas *Distribuidores de kits *Productores de frutas y verduras *Inversionistas	CATEGORÍAS: *Desarrollo de plataforma y soporte *Administración de contratos con distribuidores *Marketing y colocación de marca *Evaluación de distribuidores de kits *Resolución de problemas *Producción (selección y acondicionamiento de kits) Recursos Clave *Plataforma tecnológica *Distribuidores de kits *Redes sociales *Servicios básicos *Personal para operativización de plataforma *Servicio de entrega a domicilio *Frutas y verduras *Empaques de papel y cartón reciclado	CARACTERÍSTICAS: Plataforma informática que permita ordenar kits de comida en función de la ubicación del proveedor más cercano al requerimiento. *La plataforma deberá brindar un servicio de calidad en lo referente a la atención al cliente. *Mínimo tiempo de espera *Información de la ruta de entrega desde el proveedor más cercano *Información del precio del kit o producto seleccionado *Información del distribuidor *La plataforma servirá como una fuente de ingreso adicional a los diversos distribuidores (bodegas, tiendas o microcomercios del sector). *La plataforma brindará flexibilidad en días de trabajo y horario *La plataforma brindará un fácil procedimiento de pago por los servicios prestados a los distribuidores y a los consumidores Se tiene planificado iniciar la propuesta con un kit de frutas y verduras que faciliten la preparación de un jugo natural con beneficios al sistema inmunológico de los Millennials de la parroquia de Calderón de la ciudad de Quito. Los distribuidores además podrá ofertar un número de productos en función del plan al que se suscriban. El kit para posee las siguientes características: i) debe contener al menos tres ingredientes: zanañoria, aplo y manzana; ii) debe poseer una presentación que permita observar los productos ofrecidos; iii) debe llevar cantidades exactas para la preparación; iv) debe poseer una etiqueta que detecte el estado de los productos ofrecidos y brinde una señal visual al usuario final.	*Social media *Comunidades (reseña y calificaciones) *Plataforma de soporte técnico para usuarios y distribuidores * Co-Creación de kits de comida Canales de Distribución *Aplicaciones móviles: android, windows phone, IOS (apple) *Redes sociales (Facebook y WhatsApp business) y página web *Implementación de un CRM para clientes frecuentes *E-commerce (pago por débito, crédito y en efectivo) *Entrega a domicilio o Bricks & Clicks (ordenar online y recoger en tienda física) *Uso de canales tradicionales para post venta (teléfono y correo electrónico) *Sitio web	Millennials dueños de micromercados, tiendas o bodegas del sector que buscan otra fuente de ingreso, que les gusta la idea de brindar un servicio a domicilio dentro de su sector de influencia, que conocen el sector y sus gustos, que desean ser socios de dueños de otros locales similares. Millennials de la parroquia de Calderón de la ciudad de Quito. Hombres o mujeres, entre los 20 y 39 años de edad, de estado civil: casado/a o soltero/a cuya actividad económica se asocia a profesionales científicos e intelectuales con una tendencia clara a mejorar su estilo de vida mediante la atención a su alimentación.	
ESTRUCTURA DE COSTOS EN: computador página web-analitica web e-commerce marketing y eventos on-line para reclutamiento CRM *Desarrollo de producto de lanzamiento Diseño de etiqueta Diseño de empaque servicio de entrega de kits servicios básicos Pagos de sueldos y obligaciones patronales de empleados base capacitación en atención al cliente.	FLUJOS DE INGRESOS: *Cobro por venta directa anticipada de kits *Cobro por uso de plataforma por parte de distribuidores *Ingreso por cross selling (venta separada de ingredientes, por ejemplo, otros kits de comida loncheras saludables para niños) Tarifa variable del transporte con respecto a la demanda	TIPOS: *Cobro por venta anticipada de kits *Cobro por uso de plataforma por parte de distribuidores *Ingreso por cross selling (venta separada de ingredientes, por ejemplo, otros kits de comida loncheras saludables para niños) Tarifa variable del transporte con respecto a la demanda	PUNTO DE EQUILIBRIO	*Etiquetas *Empaques *Gasolina *Frutas *Verduras *Cajas *Promodones	

Figura 59 Lienzo Canvas final del modelo de negocio. Elaboración del autor.

Conclusiones

Se cumplió el objetivo general del presente estudio al generar un modelo de negocio de *kits* de comida cuya base principal fueron ingredientes en estado crudo acondicionado previamente para su preparación, el cual fue focalizado para el segmento de clientes *Millennials* cuyo grupo ocupacional considerado fue el de profesionales científicos e intelectuales de la parroquia de Calderón de la ciudad de Quito e indirectamente a los *Millennials* propietarios de bodegas, tiendas y micro mercados del sector, mediante la aplicación de la metodología *Design Thinking* debido a las siguientes razones: i) la practicidad y el perfecto engranaje entre las técnicas planteadas dentro de la implementación de *framework* permitieron definir la propuesta de valor requerida para el desarrollo del modelo como tal; y ii) debido a la cantidad de *data* levantada, las técnicas propuestas para el análisis de la información cualitativa extraída del segmento analizado permitieron validar de forma rápida las ventajas de poseer herramientas con características convergentes y divergentes del *Design Thinking*, herramientas que permitieron definir e idear los suministros suficientes para el desarrollo de una propuesta de valor cuya ventaja competitiva radicaba en las necesidades propias de las personas.

Mediante la utilización de técnicas cuantitativas, como la encuesta, y técnicas cualitativas, como la entrevista, se logró generar un equilibrio metodológico que permitió estudiar el comportamiento habitual de compra en lo que respecta a ingredientes para preparar comida del segmento de mercado conocido como *Millennials* de la parroquia de Calderón de la ciudad de Quito.

A través del análisis y desarrollo de las técnicas recomendadas por la metodología *Design Thinking* se pudo validar la aplicación de cada una de las fases que considera la misma siendo en primera instancia el concepto de empatía el que permitiera analizar desde diferentes ópticas la problemática alrededor del objetivo planteado. Factores como la identidad, la cultura y la expectativa del grupo objetivo dieron cabida a la caracterización de la información levantada en ejes claros referentes a: las necesidades, los deseos, las acciones y los éxitos, de las propuestas nuevas y existentes relacionadas con los *kits* de comida. Dentro de esta etapa se pudo apreciar el marcado descontento de la población analizada en lo referente a la calidad de servicio que reciben actualmente por empresas que prestan servicios (de manera general). Entrevistados inmersos en el giro de negocio de los servicios resaltaron que condicionantes como el mal ambiente de trabajo,

la paga tardía de la remuneración y la falta de capacitación afectan el desempeño a la hora de atender al usuario final. Una clara conciencia del uso de fertilizantes en procesos industriales relacionados con el cultivo y posterior despacho de frutas y verduras evidenció la frustración de este segmento, lo cual los motiva a buscar soluciones alimentarias caseras, motivación que también se sustenta en la pérdida de la confianza en quienes se dedican a ofertar los denominados productos orgánicos.

El ímpetu generado por la libertad de generación de propuestas frente a los problemas hallados en la etapa de empatía sobre el equipo de trabajo formado para desarrollar el ambiente colaborativo que recomienda el *framework*, desata un mar de información, lo cual operativamente dificulta el tratamiento de la información; más aún si no se conoce de herramientas de síntesis como las ofrecidas por la metodología *Design Thinking*. La aplicación inmediata de las mismas luego de levantada la información, permite generar definiciones oportunas en base a criterios definidos por el diseñador alineados a la visión del emprendimiento, para el presente caso se buscó satisfacer lo relacionado con la innovación y la necesidad original de los futuros clientes.

La utilización de la técnica de dibujo en grupo permitió evolucionar la idea propuesta, facilitando la toma de decisiones de forma colaborativa con el objeto de generar una idea más robusta y visual de la futura solución previo prototipado.

La fase de prototipado permitió volver el estudio al campo, lo cual generó una retroalimentación en vivo de la percepción del cliente sobre el producto desarrollado, la característica de iteración de esta fase facilitó el proceso de mejora continua permitiendo fallar de forma rápida y económica, lo que dio cabida a generar soluciones rápidas sobre la marcha.

La generación de modelos de negocio permite abordar varias temáticas alrededor del enfoque que se le desee brindar al mismo. La estructura propuesta por el lienzo *Canvas* permitió obtener una visión clara, puntual y resumida de los principales pilares requeridos para el establecimiento del mismo, considerando las dos partes más interesadas en la gestión del proyecto: la empresa (o emprendimiento) y el mercado. La versatilidad de la herramienta radicó en su característica de pivotar sobre varios escenarios hasta poder definir el planteamiento adecuado sobre la base de exposición a un comité simulado por los colaboradores implementados en el presente proyecto, estableciendo a partir de la propuesta de valor el mercado meta, las actividades clave, las relaciones clave, los recursos clave, las relaciones con el cliente, los canales de

distribución, la estructura de costos y los flujos de ingreso requeridos para tener una visión holística de un modelo de negocio.

La apertura a la combinación de herramientas metodológicas permite encontrar mejores soluciones que se adapten a las necesidades del mercado. Herramientas como el *business model cards*, la conceptualización de los océanos azules, la estructura del *Canvas* junto a la metodología *Design Thinking* permitieron brindar una sustentación teórica a los proyectos de emprendimiento, lo cual apalanca de mejor manera la innovación y la sostenibilidad del modelo de negocio en el tiempo.

La mala interpretación de los principios de Taylor dentro del diseño de modelos de negocio contribuye a perder preceptos sociales relacionados con el bienestar igualitario que como raza humana nos merecemos. Se deberían proponer negocios semillas que nazcan con una misión que por *default* incluya valores, como la justicia, lo cual contribuya a generar un mejor ambiente de desempeño traducido a resolver los actuales problemas de cultura organizacional. Planteamiento basado en un análisis de contradicciones (asociación – bienestar), la metodología propuesta por la Teoría Crítica (Fernandez Rodríguez 2007) en función de la praxis humana, que considera un trabajo interdisciplinario y a la misma dialéctica materialista como determinantes en la búsqueda de soluciones estructurales a los modelos de gestión propuestos por Taylor.

Financieramente hablando, la generación de modelos de negocio bajo la figura de compañías accidentales o cuentas en participación, abrirían una oportunidad competitiva en cuanto a operatividad de antiguos o nuevos emprendimientos, reconociendo de esta forma las diferencias en tamaño de empresa con igualdad de derechos.

La generación de otras perspectivas de producción como la asociatividad, brinda un aporte a la sostenibilidad de antiguos y nuevos modelos de negocio, este contexto podría también brindar un nuevo enfoque a lo propuesto por Taylor.

Recomendaciones

Se recomienda considerar el presente trabajo como referencia metodológica para el análisis de modelos de negocio.

Se recomienda ejecutar un proyecto de investigación y desarrollo de una etiqueta que cambie de color ante la presencia de gas etileno la cual permita operativizar el presente modelo de negocio.

Se recomienda aplicar las técnicas de análisis de información cualitativa inmediatamente después de levantada la misma, esto con el objeto de no perder información en el tratamiento de la *data*.

Se recomienda aplicar de manera periódica la metodología *Design Thinking* tanto para la propuesta de valor como para el análisis de modelo de negocio con el objeto de realizar un seguimiento de cerca al comportamiento cambiante de la necesidad del segmento seleccionado, evitando así caer en un estado de confort de venta que a la larga se convierte en un detonante de quiebra del emprendimiento.

Lista de referencias

- Aguilera, Sonia. 2017. "Los *millennials* reescriben el guion de la industria alimentaria". Marketing directo. 24 de febrero. <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/los-millennials-reescriben-guion-industria-alimentaria-interes-productos-naturales>.
- Aktoud, Omar, and Tirso Suárez. 2012. Administración. Tradición, revisión y renovación. México: Pearson Educación.
- Aktoud, Omar, and Tirso Suárez. 2012. "De la mano invisible a la organización racional del trabajo." In Administración. Tradición, revisión y renovación, by Omar Aktoud and Tirso Suárez, 25-26. México: Pearson Education.
- Alcaldía Metropolitana de Quito. 2019. "Parroquia Calderón". Quito cultura. Accedido 14 de noviembre de 2018. <http://www.quitocultura.info/venue/parroquia-calderon/>.
- Arango, Luz. 2007. "Propuesta de un modelo de asociatividad aplicado a los restaurantes de la zona aledaña a la pontificia Universidad Javeriana de Bogotá". Tesis de grado, Universidad Javeriana de Bogotá. <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis39.pdf>
- Araque, Wilson. 2013. *Factores determinantes de la asociatividad como alternativa para el fortalecimiento de pequeñas y medianas industrias*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Araque, Wilson. 2018. *Asociatividad en la PYME*. Quito: Corporación Editora Nacional. 1-156.
- . 2012. "Las PyME y su situación actual." *Publicaciones Observatorio PyME UASB*. Quito: Observatorio PyME UASB, 17.
- Asa Berger, Arthur. 2018. *Cultural Perspectives on Millennials*. San Francisco: Palgrave macmillan.
- Brenner, Michael. 2019. "Millennials Don't Want Ads. They want stories." *Entrepreneur*. 22 de octubre de 2015. <https://www.entrepreneur.com/article/250243> (último acceso: 26 de enero de 2019).
- Brown, Tim. 2018, *Change by Design*. 29 de 09 de 2009. <https://www.ideo.com/post/change-by-design> (último acceso: 29 de 01 de 2018).

- Brown, Tim. 2008, "Design Thinking" *Harvard Business Review*, 10-92.
- Buzan, Tony. 2002, *Cómo crear mapas mentales*. Barcelona: Urano
- Carvalho dos Santos Claro, José Alberto, Mariana de Oliveira Fernandes Torres, Bemiro do Nascimento Joao, y Joao Eduardo Prudencio Tinoco. 2015, "CARRERA, RENTA Y CONSUMO BAJO LA PERSPECTIVA DEL JOVEN DE LA GENERACIÓN "Y"" *Redalyc - Invenio*, 119-135.
- Donaldson, Lex. 1999, "Teoria da contingência estrutural" En *Handbook de Estudos Organizacionais*, de Stewart Clegg, Cynthia Hardy y Walter Nord, 105-133. São Paulo: Editora Atlas.
- Erickson, Tamara J. 2012. "The millennials". *RSA Journal* 158, no. 5550: 22-25.
- Feldmann, Derrick, Cindy Dshnaw, Amy Thayer, Hillary Celebi, y Melissa Wall. 2017, "the millennial impact" *the 2017 Millennial Impact Report*. 31 de 12 de 2017. <http://www.themillennialimpact.com/> (último acceso: 26 de 01 de 2019).
- Fernandez Rodríguez, Carlos. 2007. "Postmodernidad y Teoría Crítica de la Empresa." Carlos Fernández Rodriguez. Madrid: Siglo XXI. 1-24.
- Gassman, Frankenberger, Csik. 2014. *The Business Model Navigator*. United Kingdom: Pearson Education.
- García, Apolinar. 2011. *Estrategias Empresariales*. Bogotá, Bilineata. Edición para Kindle.
- Dirección de Estadísticas Económicas. 2018. "Directorio de Empresas y Establecimientos 2017". INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2017/Documentos_DIEE_2017/Documentos_DIEE_2017/Boletin_Tecnico_DIEE_2017.pdf
- Jacques Filion, Louis, Luis Cisneros Martínez, y Jorge Mejía Morelos. 2011. *Administración de PYMES*. México: Pearson Educación.
- Kotler, Philip, y Gary Armstrong. *Marketing*. México: Pearson Educación, 2012.
- Lázaro, Jesús. 2015. "Tu business plan ¡en un pim pam!". Barcelona: Editorial UOC. 1-157.
- Lasio, Viginia, Guido Caicedo, Xavier Ordeñana, Andrea Samaniego, y Jack Zambrano. 2017, "Global entrepreneurship Monitor Ecuador - 2017". Editado por Espae-Espol, 1-82. Guayaquil.

- Liendo, Mónica, y Adriana Martínez. 2001, "Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES" *Sextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadísticas*, 311-319.
- López, L. 2004, "Las numerosas ventajas de la fibra.", <http://portal1.uasb.edu.ec:2099/login?url=https://portal1.uasb.edu.ec:2088/docview/368301002?accountid=8308>, 18 de agosto de 2014.
- Naranjo, Erick. 2012. Estudio de las características del perfil de la microempresa familiar quiteña. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- O'Connor, Joseph, y McDermott Ian. 1998, *Introducción al pensamiento sistémico*. Barcelona: Urano.
- Osterwalder, Alexander, y Yves Pigneur. 2010, *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Pérez, Julia. 2015. "Cómo comen los millennials". *Gastroactitud*. 6 de octubre. <https://www.gastroactitud.com/pista/como-comen-los-millennials/>.
- Plattner, Hasso. 2011, *An Introduction to Design Thinking PROCESS GUIDE*. Stanford, 16 de June de 2011.
- Porras, Enrique. 2018, Crítica a la incidencia del taylorismo en la administración de micro empresas ecuatorianas en el 2018, 20 de marzo.
- Pozo, Alison, y Gabriela Armendáriz. 2016, *Investigación sobre el comportamiento de la generación Millennials en el Ecuador, y su interacción en las redes sociales facebook y snapchat con el fin de mejorar la comunicación entre marcas y el millennial*. Quito: UDLA.
- Rainer, Thom, y J.W Rainer. 2011. *The millennials*. Nashville: Tenn: B&B Pub. Group.
- Rivera Patricia, García Rocío. 2019. "Introducción al *Design Thinking*", *Documentos de trabajo*, Sevilla: Dinngo Laboratorio de Innovación.
- Rugman, Alan, y Brewer Thomas. 2001. *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford: Oxford University Press.
- Tarziján, Jorge. 2013. Fundamentos de estrategia empresarial. Ediciones UC. <http://portal1.uasb.edu.ec:2052/stable/j.ctt15hvv15.20>.
- Serrano Manuel, Pilar Blázquez. 2014. *Design thinking, Lidera el presente. Crea el Futuro*. Madrid: ESIC.
- Thomas, Zoe. 2019. "BBC News" *La creciente popularidad de los "kits" de comida que se envían por correo*. 11 de June de 2016. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-36495707> (último acceso: 27 de enero de 2019).

- Urban, J. 2019 "How Growing Up with the Internet Made Millennials Different." *Entrepreneur*. 3 de Julio de 2016. <http://dx.doi.org/article/247886> (último acceso: 26 de enero de 2019).
- Taylor, F. W. 1957. *La direction scientifique des entreprises*. París: Dunod.
- Taylor, Frederick Winslow. 1969. *Principios de la Administración Científica*. México: Herrero Hermanos.
- Zabala, Diana. 2016. *La personería jurídica de las compañías accidentales o cuentas en participación en el Ecuador*. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Anexos

Anexo 1: Mapa mental



Fuente y elaboración propias

Anexo 2: Guion de Entrevista

Proyecto: Kits de comida

Perfil: Millennial

INTRODUCCIÓN

Hola, de ante mano muchas gracias por aceptar mi invitación a realizar esta entrevista. Estoy realizando una investigación sobre una propuesta de modelo de negocio de kits de comida aplicando la metodología innovación Design Thinking para el segmento Millennials de la parroquia de Calderón de la ciudad de Quito. Razón por la cual he solicitado gentilmente tu amable ayuda.

Tengo planificada una entrevista que dure una hora, la cual se encuentra estructurada con preguntas abiertas que buscan recopilar información sobre la experiencia al momento de conseguir y preparar alimentos; así como el conocer las necesidades que nacen en este proceso desde la perspectiva del consumidor, las cuales por supuesto y sin compromiso, si te parecen adecuadas las puedes contestar o no.

1. Segmento de cliente

Con el objeto de romper la tensión de toda entrevista, cuéntame un poco de ti:

- ¿Cuál es tu nombre completo?
- ¿Cuál es tu edad?
- ¿Cuáles son tus estudios?
- ¿A qué te dedicas?
- ¿Dónde vives?
- ¿Cómo está constituido tu núcleo familiar?
- ¿Consumes alguna dieta específica?
- ¿Te consideras vegano?

NOTA: El veganismo (del inglés veganism) es la práctica que rechaza el uso y consumo de todos los productos y servicios de origen animal. A quien practica el veganismo se le llama vegano o vegana.

2. Actividades Clave (comportamiento)

Ahora que ya nos conocemos un poco. Podrías contarme:

- ¿Podrías relatarme cuáles son tus rutinas diarias? Es decir, ¿cuántas veces al día comes?
- Podrías detallarme ¿Qué comes en el desayuno?
- Podrías detallarme ¿Qué comes en el almuerzo?
- Finalmente, puede detallarme ¿Qué comes en la merienda?
- ¿Dónde sueles comprar tus alimentos?
- ¿Consideras que te hace falta tiempo para cocinar? ¿por qué?
- ¿Qué necesidades tienes dentro de la cocina, al momento de preparar alimentos?
- ¿Con quién sueles comprar tus alimentos?
- ¿Te gusta preparar tu comida?, ¿cómo la preparas?
- ¿Qué tiempo le dedicas a ordenar y abastecer a tu cocina?
- ¿Tienes refrigerador? ¿Qué alimentos son los que siempre debe tener dentro tu refrigerador?
- ¿Te gustan los alimentos congelados? ¿Qué tipo de alimentos te gustan?
- En lo que respecta a la preparación o a los alimentos ¿Qué tipo de problemas se te presentan al momento de cocinar? ¿Qué te hace falta siempre?
- Qué deseas que exista en el mercado para satisfacer tus necesidades dentro de la preparación de alimentos.
- ¿Qué es lo que te gusta de la oferta de alimentos que hoy en día tienes?
- ¿Te parece importante reutilizar o reciclar las cosas? ¿qué sueles reciclar?
- Dentro de la cocina ¿Qué necesidad es importante satisfacer para ti, la cual no lo están atendiendo las tiendas, supermercado o mercado locales?

3. Recursos Clave (empaques, complementos, servicios)

- ¿Qué tipo de empaque te gusta que posean los alimentos que compras?
- ¿Es importante para ti que todos los productos que consumes tengan información nutricional? ¿por qué?
- ¿Te gusta la comida orgánica? ¿Qué alimentos consumes?
- ¿Te gusta utilizar Recetas para preparar comida?, ¿por qué?
- ¿Qué te gusta o que te disgusta de las recetas?

- ¿Qué opinas de manera general de los servicios a domicilio? ¿Qué te gusta o que te disgusta del mismo?
- ¿Qué tipo de atención al cliente esperas recibir en una compra de comida?

4. Relación con Clientes

- ¿Cuál es la mejor experiencia, en lo que respecta a servicio al cliente, que tú has tenido?
- ¿Qué relación establecieron ellos contigo para que te guste el servicio?
- ¿Cuán costoso fue el servicio que te ofrecieron?
- ¿Te parece importante un servicio de post venta en la distribución de comida?

NOTA: El servicio post venta consiste en la atención al cliente posterior a la compra

- Quienes te han vendido comida, ¿te han realizado el seguimiento de tu satisfacción sobre sus productos? ¿Qué opinas del servicio post venta en el Ecuador?

5. Canales

- ¿Has hecho compras por internet? ¿Qué te gusta o que te disgusta de las páginas web a las que has accedido?
- ¿Qué tipo de publicidad sobre comida te gusta más?
- ¿A través de qué canales te gustaría acceder para adquirir comida?
- ¿Cuáles son las redes sociales que utilizas?
- ¿Qué canal o medio es el que más te atrae para comprar comida?
- ¿Qué canal de acceso a información es el que más te ayuda a realizar una compra de comida?
- ¿Cuál de los canales que utilizas te ofrece un servicio post venta?
- ¿Qué canal entrega mejor tu compra de comida?

6. Propuesta de valor (kits de comida)

En este punto, me voy a permitir informarte que es un KIT DE COMIDA: Kit de comida es un conjunto de ingredientes en estado natural con medidas exactas e instrucciones detalladas con el objetivo de volver lo más simple posible el proceso de cocinar. Por ejemplo, ensalada de frutas, ensalada de verduras, platos especiales o una canasta de frutas y verduras para ser utilizadas en un período.

- Con esta información, ¿Consideras que los kits de comida serían una solución al problema de falta de tiempo para comprar alimentos?
- ¿Qué tipo de kits de comida consideras que serían ideales para ti? ¿Cómo deberían estar constituidos?
- ¿Consideras que los kits de comida requieren de un servicio a domicilio? ¿por qué?
- Si te ofreciera la posibilidad de mejorar el servicio de entrega a domicilio de comida ¿Qué tipo de servicio esperarías recibir?
- Con tus sugerencias ¿Cuál problema consideras estarías ayudando a resolver?
- Hoy en día. ¿Consideras que el costo por el servicio a domicilio es alto? En porcentaje, ¿hasta cuanto estarías dispuesto a pagar?

7. Fuentes de Ingresos

- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un kit de comida?
- ¿Actualmente qué tipo de kits de comida has visto? ¿Los has comprado? ¿Cuánto dinero pagas por ellos?
- ¿Qué medio de pago utilizarías para comprar kits de comida?
- ¿te gustan las promociones? ¿Qué tipo de promoción solicitarías para un kit de comida?

Muchas gracias por tu tiempo, la información proporcionada es de mucha ayuda para mi proyecto de tesis de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Andina Simón Bolívar.

Fuente y elaboración propias