

Maestría en **Gestión de Proyectos**

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de

Magíster en Gestión de Proyectos

AUTORES:

Geovanny Orlando Acosta Rivadeneira

Julieta María Cedeño Álvarez

Andressa Sofía Ricaurte Peñafiel

TUTORES:

DBA. José Luis Mercader

PhD (c) Carlos Luis Calderón

Plan de Fortalecimiento de Capacidades enfocado a pequeños comerciantes en tiendas de
barrio en la zona rural del Distrito Metropolitano de Quito

Quito, junio 2025

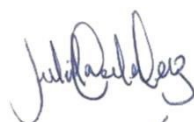
Certificación de Autoría

Nosotros, Geovanny Orlando Acosta Rivadeneira, Julieta María Cedeño Álvarez, Andressa Sofía Ricaurte Peñafiel, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



Geovanny Orlando Acosta Rivadeneira



Julieta María Cedeño Álvarez



Andressa Sofía Ricaurte Peñafiel

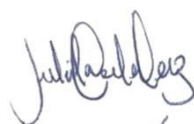
Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, Geovanny Orlando Acosta Rivadeneira, Julieta María Cedeño Álvarez, Andressa Sofía Ricaurte Peñafiel, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado Plan de Fortalecimiento de Capacidades enfocado a pequeños comerciantes en tiendas de barrio en la zona rural del Distrito Metropolitano de Quito, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, junio 2025.



Geovanny Orlando Acosta Rivadeneira



Julieta María Cedeño Álvarez



Andressa Sofía Ricaurte Peñafiel

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

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, **DBA. José Luis Mercader y PhD (c) Carlos Luis Calderón** declaramos que los graduandos: Geovanny Orlando Acosta Rivadeneira, Julieta María Cedeño Álvarez, Andressa Sofía Ricaurte Peñafiel son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



DBA. José Luis Mercader
Director de la
Maestría en Gestión de Proyectos



Firmado electrónicamente por:
**CARLOS LUIS
CALDERON ESPINALES**
Validar únicamente con FirmaEC

PhD (c) Carlos Luis Calderón
Coordinador de la
Maestría en Gestión de Proyectos

Dedicatoria

Geovanny Acosta

Dedico este trabajo a quienes sueñan con un país donde las oportunidades no dependan del lugar en el que nacimos, del acceso a recursos o de nuestras circunstancias de origen. A todas las personas que, desde su labor diaria, creen que la educación, el conocimiento y el acompañamiento pueden cambiar realidades y abrir caminos donde antes solo había obstáculos. Este proyecto es una apuesta por eso: por acercar herramientas a quienes más lo necesitan, para que el talento, la voluntad y el esfuerzo encuentren el espacio justo para florecer.

Julieta Cedeño

Este trabajo está dedicado a los pequeños comerciantes, especialmente a quienes, con esfuerzo, perseverancia y si una escolaridad, han logrado salir adelante y llevar desarrollo a sus familias. Con este proyecto espero ayudar a dignificar su labor y abrir caminos más justos y sostenibles para quienes han sido históricamente invisibilizados, pero que sostienen buena parte del tejido económico y social de nuestros territorios rurales.

Andressa Ricaurte

Este proyecto es dedicado a los pequeños comerciantes de tiendas barriales que a pesar de las adversidades luchan día a día con esfuerzo y dedicación y buscan mejorar su calidad de vida. Anhelo que a través de este plan pueda contribuir al desarrollo de ellos, de sus familias y de la comunidad.

Agradecimientos

Geovanny Acosta

Cada una de esas experiencias me brindó aprendizajes valiosos, pero fue esta maestría la que me permitió integrar ese conocimiento, darle estructura y entender el verdadero alcance de un proyecto bien gestionado. Gracias a esta formación, comprendí que los proyectos no solo son herramientas técnicas, sino vehículos de transformación real, con el poder de generar impacto sostenible y mejorar vidas cuando se planifican con propósito y se ejecutan con rigor. Agradezco a quienes hicieron posible este proceso académico.

Julieta Cedeño

Agradezco profundamente la oportunidad de haber cursado esta Maestría en Gestión de Proyectos, que no solo me brindó herramientas técnicas y metodológicas, sino que también me permitió conectar la teoría con una causa profundamente humana y transformadora. Este proyecto representa más que un ejercicio académico: es el reflejo de un compromiso con la equidad, el desarrollo territorial y el reconocimiento de los pequeños actores que sostienen nuestras comunidades.

Andressa Ricaurte

Agradezco a mi equipo de trabajo porque a través de este proyecto hemos tenido la oportunidad de enriquecernos tanto personal como profesionalmente; la colaboración y la actitud positiva han sido fundamentales. Cursar esta maestría en gestión de proyectos me ha permitido ampliar mi aprendizaje y desarrollar una visión estratégica, considerando que este conocimiento no solo enriquecerá mi perfil en el campo de Recursos Humanos.

Inclusión Económica y Transformación Digital para Tenderos Rurales

El Plan de Fortalecimiento de Capacidades para pequeños comerciantes de tiendas de barrio en las parroquias rurales del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) responde a problemáticas estructurales como la informalidad, la exclusión digital, la baja competitividad y falta de acceso a procesos de capacitación empresarial. Todo esto con el propósito de mejorar las capacidades técnicas, digitales y de gestión de los tenderos rurales, promoviendo su sostenibilidad económica y su integración en cadenas de valor formales. La solución que se plantea combina la creación de una plataforma de capacitación, la entrega de kits de inicio, campañas de sensibilización y asistencia técnica continua. Para este proyecto se han aplicado herramientas como el modelo Canvas, análisis de stakeholders, planificación financiera a corto y largo plazo, evaluación de indicadores económicos (VAN, TIR, Payback) y análisis de escenarios para evaluar la viabilidad y sostenibilidad. Este plan se constituye como un modelo replicable de inclusión económica rural, con alto potencial de generar valor social y dinamizar economías locales, especialmente en territorios históricamente marginados.

Economic Inclusion and Digital Transformation for Rural Shopkeepers

The Capacity-Building Plan aimed at small neighborhood shop owners in the rural parishes of the Metropolitan District of Quito (DMQ) addresses structural challenges such as informality, digital exclusion, low competitiveness, and lack of access to business training processes. Its main goal is to improve the technical, digital, and management skills of rural shopkeepers, fostering their economic sustainability and integration into formal value chains. The proposed solution combines the development of a training platform, the distribution of starter kits, awareness campaigns, and ongoing technical assistance. Tools such as the Canvas business model, stakeholder analysis, short- and long-term financial planning, evaluation of economic indicators (NPV, IRR, Payback), and scenario analysis have been applied to assess the project's feasibility and sustainability. This plan serves as a replicable model of rural economic inclusion, with high potential to generate social value and boost local economies, particularly in historically marginalized areas.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1:	18
INTRODUCCIÓN	18
1.1. Definición del Proyecto	18
1.2. Naturaleza del Proyecto	18
1.3. Objetivos	18
1.3.1. Objetivo General	18
1.3.2. Objetivos Específicos	18
1.4. Justificación e Importancia del Proyecto	19
1.5. Perfil de la Organización	20
1.6. Actividades Principales	20
1.7. Estructura Organizacional Propuesta	21
1.8. Zona Geográfica De Operación	21
1.9. Alianzas Estratégicas (En Planificación)	22
1.10. Propiedad Y Forma Jurídica	22
1.10.1. Forma Jurídica	22
1.11. Marco Estratégico Nacional e Internacional	23
CAPÍTULO 2:	25
GESTIÓN DE PERSONAS	25
2.1. Quiénes Somos	25

2.2.	Alianza del Equipo	26
2.2.1.	Nuestros Principios Éticos	26
2.2.2.	Comportamiento y ambiente de trabajo	26
2.2.3.	Distribución de trabajo y responsabilidades	27
2.2.4.	Resolución de Conflictos	28
2.3.	Misión y Visión	28
2.3.1.	Misión y Visión del Equipo	28
2.3.1.1.	Misión	28
2.3.1.2.	Visión	29
2.3.2.	Misión y Visión del Proyecto	29
2.3.2.1.	Misión	29
2.3.2.2.	Visión	29
2.3.3.	Valores del Equipo	30
2.4.	Competencias del Gestor de Proyectos como Líder-Coach	31
2.5.	Planificación de los Recursos Humanos de un Proyecto	34
2.5.1.	Recopilación y Análisis de Datos	34
2.6.	Políticas y Objetivos de Recursos Humanos	36
2.6.1.	Políticas de Recursos Humanos	37
2.6.2.	Objetivos de Recursos Humanos	37
2.6.3.	Demanda de Recursos Humanos	38
2.6.3.1.	Rol: Gestión Financiera	38
2.6.3.2.	Rol: Desarrollador de Plataformas de Aprendizaje Digitales	38

	11
2.6.3.3. Rol: Soporte de Servicio al Usuario	39
2.6.3.4. Rol: Gestor Comunitario	40
2.7. Programa de Actuación	41
2.8. Planificación, Control y Evaluación de los Planes de Gestión de los Recursos Humanos	43
2.8.1. Niveles de Productividad Deseados	43
2.8.1.1. Objetivos del Proyecto	43
2.8.2. Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)	44
2.8.3. Niveles de Productividad del Equipo	44
2.8.4. Necesidades de Incorporación de Personal	45
2.8.4.1. Perfiles por Incorporar	45
2.8.4.2. Proceso de Selección	45
2.9. Costos en Materia de Recursos Humanos	45
2.9.1. Justificación de los Costos	46
2.10. Metodología Creativa Six Thinking Hats	47
2.10.1. Plan de Acción	51
CAPÍTULO 3.	56
FINANCIACIÓN DE PROYECTOS	56
3.1. Análisis Financiero	56
3.2. Mix de Financiación Ajena	56
3.2.1. Financiación a Corto Plazo	58

	12
3.2.2. Financiamiento a Largo Plazo	59
3.2.3. Sobre el Método Francés	60
3.2.4. Sobre el Cuadro de Amortización	60
3.3. Plan de Inversiones	61
3.4. Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)	64
3.5. Parámetros del Proyecto	65
3.5.1. Cálculo del WAAC	65
3.5.2. Cálculo del Flujo de Caja Neto	65
3.5.3. Flujo de Caja Descontado y VAN	66
3.5.4. Cálculo de la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)	67
3.5.4.1. Datos utilizados para el cálculo	67
3.5.4.2. Método de Cálculo	67
3.5.4.3. Cálculo por Interpolación	67
3.5.5. Cálculo del Plazo de Recuperación (Payback)	68
3.5.5.1. Datos para el cálculo	68
3.5.5.2. Cálculo del Payback	68
CAPÍTULO 4.	70
CREACIÓN DE EMPRESAS	70
4.1. Definición del Tipo de Cliente	70
4.2. Perfil del Cliente: Pequeños Comerciantes	70
4.2.1. Características demográficas	70
4.2.2. Características psicológicas	71

	13
4.2.3. Características psicográficas	71
4.3. Perfil del Cliente: Financiador del Proyecto	71
4.3.1. Características demográficas	72
4.3.2. Características psicológicas	72
4.3.3. Características psicográficas	73
4.4. Modelo CANVAS	73
4.5. Plan Estratégico	77
4.5.1. Misión y Visión	78
4.5.2. Valores Corporativos	79
4.5.3. Principios Operacionales	79
4.5.4. Compromiso Social	79
4.5.4.1. Enfoque ESG (Ambiental, Social y Gobernanza)	80
4.6. Productos o Servicios	81
4.7. Estudio del Mercado	82
4.7.1. Análisis de la Competencia	82
4.7.1.1. Competencia Directa	82
4.7.1.2. Competencia Indirecta	83
4.7.2. Análisis Comparativo	83
4.7.3. Estrategias de Diferenciación	86
4.7.4. Selección de los Segmentos del Mercado	87
4.7.4.1. Segmento Social Directo	87

	14
4.7.4.1.1. Comportamiento y Necesidades	88
4.7.4.2. Segmento Institucional	88
4.8. Marketing y Comercialización	90
4.9. Procesos y Arquitectura	91
4.9.1. Procesos Operativos	92
4.9.1.1. Identificación y Diagnóstico	92
4.9.1.2. Gestión de Contenidos del Programa de Capacitación	93
4.9.1.3. Desarrollo de la Plataforma Digital	93
4.9.1.4. Articulación y Alianzas	94
4.9.1.5. Convocatoria y Registro	94
4.9.1.6. Programa Piloto	95
4.9.1.7. Ejecución de las Capacitaciones	95
4.9.1.8. Evaluación y Seguimiento	96
4.9.2. Arquitectura Operativa	97
4.9.2.1. Infraestructura Digital	97
4.9.2.2. Centros de Capacitación	97
4.9.2.3. Equipo de Soporte	98
4.9.2.4. Sistema de Gestión	98
4.9.2.5. Resultados Esperados	98
4.10. Equipo Directivo y Organización	99
4.11. Riesgos, Prevención, Mitigación y Estrategia De Salida	99
4.12. Plan De Implementación y Cronograma	102
4.13. Sistema Gerencial	104
4.13.1. Estructura Organizativa:	104
4.14. Herramientas de Gestión:	104

4.15.	Plan Financiero	104	
4.15.1.	Escenario Más Probable		105
4.15.2.	Escenario Optimista		107
4.15.3.	Escenario Pesimista		109
4.16.	Balance General Basado en el Escenario Más Probable	111	
4.17.	Flujo de Caja	113	
4.17.1.	Escenario Más Probable		113
4.17.2.	Escenario Optimista		114
4.17.3.	Escenario Pesimista		114
CAPÍTULO 5:			116
CONCLUSIONES Y APLICACIONES			116
5.1.	Conclusiones generales	116	
5.2.	Conclusiones específicas	117	
5.2.1.	Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación		117
5.3.	Contribución a la gestión empresarial	117	
5.4.	Contribución a nivel académico	117	
5.5.	Contribución a nivel personal	118	
5.6.	Limitaciones a la Investigación	118	
Referencias			119

Índice de Tablas

Tabla 1. Valores del Equipo	30
Tabla 2. Competencias del Gestor de Proyectos.....	32
Tabla 3. Planificación de los Recursos Humanos de un Proyecto.....	34
Tabla 4. Programa de Actuación	41
Tabla 5. Costos Anuales y Mensuales	46
Tabla 6. Metodología Creativa Six Thinking Hats	48
Tabla 7. Plan de Acción (Sombrero Verde)	52
Tabla 8. Tipo de Financiamiento	57
Tabla 9. Financiación a Corto Plazo.....	58
Tabla 10. Cuadro de Amortización.....	61
Tabla 11. Desglose de Inversiones	62
Tabla 12. Flujo de Caja.....	66
Tabla 13. Payback.....	69
Tabla 14. Canvas Model.....	73
Tabla 15. Análisis de la Competencia.....	83
Tabla 16. Tipos de empresas	89
Tabla 17. Riesgos	99
Tabla 18. Fases de Implementación y Cronograma	102
Tabla 19. Estado de Resultados – Escenario más probable	106
Tabla 20. Estado de Resultados – Escenario Optimista.....	108
Tabla 21. Estado de Resultados – Escenario Pesimista	110
Tabla 22. Balance General Basado en el Escenario Más Probable.....	112

Tabla 23. Flujo de Caja – Escenario Más Probable.....	113
Tabla 24. Flujo de Caja – Escenario Optimista	114
Tabla 25. Flujo de Caja – Escenario Pesimista.....	115

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Mix de Financiación Ajena	56
Ilustración 2. Financiamiento a Corto Plazo.....	59
Ilustración 3. Procesos y Arquitectura	91

CAPÍTULO 1:

INTRODUCCIÓN

1.1. Definición del Proyecto

El presente proyecto consiste en el diseño e implementación de un Plan de Fortalecimiento de Capacidades para pequeños comerciantes en tiendas de barrio en la zona rural del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ). Este plan busca proporcionar herramientas prácticas, capacitación digital y acompañamiento continuo para mejorar la gestión de estos negocios, adaptándolos a las nuevas condiciones del mercado y fortaleciendo su rol como actores económicos y sociales en sus comunidades.

1.2. Naturaleza del Proyecto

Se trata de un proyecto de desarrollo económico y social con enfoque en inclusión digital y fortalecimiento comunitario, articulado bajo un modelo de empresa social sostenible. La iniciativa combina componentes de formación, innovación tecnológica, asesoría comercial, y alianzas público-privadas para generar un impacto a largo plazo en el ecosistema de tiendas de barrio en contextos rurales.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Capacitar y empoderar a los dueños de tiendas de barrio en la zona rural del Distrito Metropolitano de Quito, con el fin de mejorar sus capacidades comerciales, su sostenibilidad financiera y su impacto social en la comunidad.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar una plataforma digital de capacitación modular adaptada a las condiciones de conectividad de las zonas rurales.

- Implementar estrategias de acompañamiento técnico y comercial orientadas a la mejora en la gestión de inventarios, atención al cliente y digitalización de procesos.
- Establecer alianzas estratégicas con empresas privadas e instituciones públicas que actúen como financiadores y promotores del proyecto.
- Crear un sistema de monitoreo de impacto que permita medir el retorno social de la inversión (SROI) y asegurar la sostenibilidad del programa.

1.4. Justificación e Importancia del Proyecto

En Ecuador existen aproximadamente 130.000 tiendas de barrio, la mayoría de ellas gestionadas por familias como principal fuente de ingresos. En las parroquias rurales del DMQ, estas tiendas enfrentan desafíos crecientes: inseguridad, falta de bancarización, baja digitalización y la llegada de nuevos modelos de competencia como los formatos “hard discount” (Tuti, Dollar Store). Según la Red Ecuatoriana de Tenderos (RET), cada nuevo local de este tipo implica el cierre de hasta diez tiendas de barrio.

A pesar de ello, el tendero sigue siendo un actor resiliente, clave en la distribución de productos de consumo masivo y un conector social natural de su comunidad. Con base en estudios recientes como el Insider Tendero de Dichter & Neira, se identifica un comportamiento de consumo que puede ser mejor aprovechado con capacitación y herramientas adecuadas.

Este proyecto no solo apunta a mejorar la rentabilidad de los pequeños comercios, sino que también promueve el desarrollo territorial, la generación de empleo local y el fortalecimiento del tejido comunitario. En este sentido, el proyecto se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas, particularmente con los

objetivos de trabajo decente, reducción de desigualdades y desarrollo de comunidades sostenibles.

1.5. Perfil de la Organización

- **Nombre sugerido:** InnovaTiendas Rurales Sostenibles (IRS)
- **Tipo de organización:** Empresa de desarrollo social con enfoque en fortalecimiento de capacidades comunitarias y dinamización económica territorial. Su constitución legal será como una sociedad de responsabilidad limitada con capital social mixto, orientada a la generación de impacto social medible.
- **Propósito de la organización:** Promover el desarrollo económico inclusivo y sostenible en las zonas rurales del Distrito Metropolitano de Quito, a través de un modelo de capacitación digital y fortalecimiento de competencias empresariales en pequeños comerciantes de tiendas de barrio. La organización busca generar valor compartido, mejorar las condiciones de vida de los participantes y dinamizar las economías locales mediante alianzas estratégicas y el uso de tecnología accesible.

1.6. Actividades Principales

- Desarrollo e implementación de una plataforma de capacitación digital modular.
- Ejecución de procesos de formación continua para tenderos.
- Distribución de kits pedagógicos y de visibilidad del programa.
- Monitoreo y acompañamiento personalizado para la transformación de negocios.

- Articulación con instituciones públicas y privadas para financiamiento e inversión social.

1.7. Estructura Organizacional Propuesta

La empresa estará estructurada funcionalmente con un equipo técnico-administrativo de hasta 7 personas, distribuidas en las siguientes áreas:

- Dirección Ejecutiva
- Gestión Financiera
- Desarrollo Tecnológico
- Soporte a Usuarios
- Facilitación Comunitaria
- Coordinación Académica
- Comunicación y Alianzas

Adicionalmente, se establecerán espacios de colaboración externa con facilitadores, voluntarios y aliados comunitarios según demanda operativa y expansión territorial.

Más información de la estructura organizacional se encuentra detallada en el Capítulo 2 de este documento.

1.8. Zona Geográfica De Operación

El Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) cuenta con 33 parroquias rurales que presentan una amplia diversidad geográfica, cultural y socioeconómica. Estas zonas, a pesar de su proximidad a la capital, enfrentan importantes desafíos estructurales como el limitado acceso a tecnologías de la información, escasa bancarización, baja productividad del comercio minorista y débil articulación a cadenas de valor formales. En este contexto, los pequeños comerciantes de tiendas de barrio operan mayoritariamente de manera informal,

sin acceso a procesos de formación continua, y con escaso poder de negociación frente a grandes distribuidores y formatos de comercio moderno.

La expansión de modelos de bajo costo como los formatos “hard discount” ha generado una presión adicional sobre este segmento, llevando al cierre progresivo de tiendas tradicionales que no cuentan con herramientas para competir en igualdad de condiciones. En paralelo, la limitada conectividad digital y la falta de estrategias diferenciadas en políticas públicas para el comercio rural dificultan la inclusión efectiva de estos comerciantes en el nuevo entorno económico. Sin embargo, el tendero sigue siendo un referente confiable dentro de su comunidad, no solo como proveedor, sino como actor económico y social estratégico.

1.9. Alianzas Estratégicas (En Planificación)

La organización prevé establecer convenios con gobiernos parroquiales (GADs), organizaciones de la sociedad civil, universidades, medios comunitarios y empresas del sector consumo masivo y telecomunicaciones.

1.10. Propiedad Y Forma Jurídica

La organización tendrá una propiedad compartida entre los socios fundadores, quienes aportan el capital social inicial. Además, se abrirá la posibilidad de incorporar inversores sociales o aliados estratégicos que participen bajo condiciones de responsabilidad social empresarial, sin fines especulativos, contribuyendo al fortalecimiento y sostenibilidad del modelo.

1.10.1. Forma Jurídica

La empresa se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), de acuerdo con la legislación ecuatoriana (Código de Comercio del Ecuador, Actualización

vigente) y lo establecido en la Ley de Compañías (Reformada) y las directrices de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador (SCVS, s. f.). Esta forma jurídica se selecciona por las siguientes ventajas:

- Flexibilidad en la estructura organizativa y en la toma de decisiones.
- Posibilidad de establecer estatutos adaptados a los principios de gobernanza del proyecto.
- Permite la participación de personas naturales o jurídicas como accionistas.
- No requiere un capital mínimo obligatorio.
- Facilita procesos de inversión, escalabilidad y alianzas estratégicas con el sector público o privado.
- Es compatible con modelos de negocio de triple impacto: económico, social y ambiental.

La SAS permite formalizar una iniciativa con enfoque de empresa social, incorporando cláusulas estatutarias que prioricen la reinversión, la transparencia financiera y el compromiso con el desarrollo territorial.

1.11. Marco Estratégico Nacional e Internacional

El presente proyecto se enmarca en objetivos prioritarios definidos tanto a nivel nacional como internacional. En el plano global, responde directamente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) impulsados por la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, especialmente:

- ODS 1: Fin de la pobreza – al contribuir a mejorar los ingresos y sostenibilidad de negocios familiares.
- ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico – al fomentar el

fortalecimiento de capacidades productivas y la formalización del comercio.

- ODS 10: Reducción de desigualdades – al priorizar zonas rurales históricamente rezagadas en términos de conectividad y acceso a servicios empresariales.

En el ámbito nacional, el proyecto se alinea con el Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador y con los lineamientos del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, que promueven la reactivación económica con enfoque territorial y la promoción de emprendimientos populares y solidarios. A nivel local, responde a los compromisos del Municipio del DMQ relacionados con el desarrollo rural integral, digitalización e inclusión económica.

CAPÍTULO 2:

GESTIÓN DE PERSONAS

2.1. Quiénes Somos

Somos un equipo multidisciplinario que comparte el propósito común de desarrollar un proyecto de alto impacto, aprendiendo y aplicando nuestras fortalezas individuales para lograr un crecimiento conjunto y alcanzar los objetivos propuestos. Buscamos potenciar nuestras habilidades tanto para el desarrollo de nuestros propios negocios y/o carrera profesional. En relación con el proyecto, cada uno de nosotros trae grandes conocimientos y experiencias que estamos seguros nos ayudarán a lograr un trabajo de titulación que, además de cumplir las expectativas, se convertirá en un gran proyecto con un alto potencial de ejecución.

Geovanny, Ingeniero Electrónico, cuenta con una Maestría en Sistemas Integrados de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales, la Calidad, el Medio ambiente y la Responsabilidad Social Corporativa. Su experiencia en la dirección, administración, fiscalización, supervisión, construcción y puesta en marcha de proyectos de ingeniería civil, mecánica y de diferentes ámbitos, será de gran apoyo para la definición del proyecto definido para nuestro trabajo de titulación del Plan de Fortalecimiento de Capacidades enfocado a pequeños comerciantes en tiendas de barrio en la zona rural del Distrito Metropolitano de Quito.

Por otra parte, Julieta es una profesional bilingüe experta en la administración de reputación corporativa, comunicación organizacional, gestión de crisis y asuntos corporativos para empresas multinacionales. Ha sido parte de proyectos de proyectos comunitarios con impacto económico y social, por lo que su aporte estará enfocado en la estrategia de

relacionamiento para lograr la adherencia del grupo objetivo del Proyecto, y en asegurar que las comunicaciones con los diferentes grupos de interés se realizan de manera efectiva y oportuna.

Y Andressa es experta en la Gestión de Talento Humano, cuenta con un sólido conocimiento en el manejo integral de todos los subsistemas del área, siempre contribuyendo con el crecimiento sostenible y el desarrollo profesional de los colaboradores. Ha trabajado en diferentes industrias, por lo que su aporte al proyecto estará enfocado en la correcta gestión administrativa, relaciones laborales, gestión de normativas y seguridad laboral y en general el cumplimiento de la planificación estratégica definida por el equipo para el proyecto.

2.2. Alianza del Equipo

Para asegurar la distribución correcta del trabajo, la toma de decisiones y el éxito de nuestro proyecto, hemos definido como Alianza de Equipo:

2.2.1. Nuestros Principios Éticos

Para garantizar la integridad académica y el respeto entre el equipo de trabajo durante todo el proceso de elaboración del proyecto, hemos definido que nuestros principios éticos estarán fundamentados en la honestidad académica, no tolerando ninguna forma de plagio o uso de información sin fuente verificada; esto va de la mano con un compromiso con la calidad en la investigación, metodología y análisis de datos para nuestro trabajo.

2.2.2. Comportamiento y ambiente de trabajo

Creemos también que el respeto y responsabilidad debe primar entre todos los integrantes del grupo, considerando la diversidad de opiniones como una fortaleza para el análisis de los datos y el diseño de nuestro proyecto.

Es por esto por lo que hemos decidido construir un ambiente de confianza para que cada integrante del equipo sienta que su opinión es valorada y escuchada, sin miedo a expresar dudas y manteniendo una mentalidad de crecimiento, aprendizaje y trabajo en equipo. Es importante resaltar que, en el caso de que un integrante del equipo traiga información considerada como confidencial, todos debemos respetar esta definición y guardar la información para ser utilizada con fines académicos.

Para mantener la motivación del equipo, hemos optado por un proyecto de impacto social, que nos permita visualizar la meta académica y además del impacto que el éxito de nuestro proyecto podría tener en el desarrollo de pequeños comerciantes en tiendas de barrio en una zona determinada del Distrito Metropolitano de Quito.

2.2.3. Distribución de trabajo y responsabilidades

En cumplimiento de nuestra Alianza de Equipo, en el que valoramos la diversidad de opinión creemos que es fundamental definir roles y responsabilidades por cada uno de los tres integrantes de nuestro equipo, considerando su nivel de experiencia profesional, habilidades, conocimientos y disponibilidad. En tal sentido, hemos definido que:

Geovanny Acosta realizará la coordinación y distribución de las tareas, de acuerdo con las fases del proyecto definidas y alineadas entre todos los miembros del equipo.

Julieta Cedeño será quien cumple un rol de revisor y consolidar de la información, asegurando que cada entregable cumpla con lo solicitado por los docentes y estén consideradas las opiniones y aportes de cada miembro del equipo.

Andressa Ricaurte cumplirá un rol de investigador y análisis de datos, de manera que nuestros entregables cuenten con la información necesaria, las fuentes requeridas y los datos que sustenten nuestra propuesta académica.

Para cumplir nuestro compromiso con la excelencia académica, se establecerá un cronograma y su cumplimiento será evaluado a través de reuniones periódicas entre todos los miembros del equipo, para un manejo más metódico, adecuado y ordenado, utilizaremos herramientas como Trello o Monday.

2.2.4. Resolución de Conflictos

Bajo la premisa que respetamos y valoramos las opiniones de todos, y que cada integrante tiene voz en la toma de decisiones; también entendemos que pueden existir diferencias que puedan ocasionar conflictos entre los miembros del equipo por lo que hemos considerado los siguientes aspectos:

- Usaremos siempre un tono de voz calmado, evitando ataques personales y escuchando activamente cada opinión antes de responder.
- Nos enfocaremos en la solución, y no en el problema a través de diferentes opciones y la negociación de compromisos.
- La toma de decisiones será de manera consensuada, con la aceptación de al menos dos de los tres integrantes del equipo.

2.3. Misión y Visión

2.3.1. Misión y Visión del Equipo

2.3.1.1. Misión

Somos un equipo comprometido con la investigación rigurosa y la colaboración efectiva para desarrollar un proyecto de tesis de alta calidad. Nuestra misión es trabajar con responsabilidad, respeto y compromiso, aportando nuestras habilidades y conocimientos para alcanzar un resultado significativo. Nuestro propósito es que, a través de nuestro

proyecto, podamos generar un aporte académico y social de alto impacto en nuestra área de estudio.

2.3.1.2. Visión

Somos un equipo comprometido, capaz de desarrollar una investigación que no solo cumpla con los estándares académicos, sino que también aporte valor real al grupo objetivo. Aspiramos cumplir con cada etapa del trabajo de tesis en los plazos establecidos, de manera que esto nos lleve a consolidar una investigación bien fundamentada y, en consecuencia, nos permita tener un trabajo final de tesis que se convierta en una referencia útil, que pueda servir a futuros profesionales.

2.3.2. Misión y Visión del Proyecto

Considerando que nuestro Proyecto está enfocado en un Plan de Fortalecimiento de Capacidades enfocado a pequeños comerciantes en tiendas de barrio en la zona rural del Distrito Metropolitano de Quito, hemos definido lo siguiente:

2.3.2.1. Misión

Capacitar y empoderar a los dueños de tiendas de barrio en la zona rural del Distrito Metropolitano de Quito, brindándoles conocimientos, herramientas y estrategias que fortalezcan sus habilidades de gestión, mejoren su competitividad y promuevan su desarrollo económico y social. A través de formación integral, buscamos impulsar negocios sostenibles que contribuyan al bienestar de sus familias y al progreso de sus comunidades.

2.3.2.2. Visión

Al final de nuestro trabajo de tesis, entregar un proyecto que pueda convertirse en un referente en el fortalecimiento de capacidades para el grupo objetivo, contribuyendo a la creación de negocios sostenibles, innovadores y competitivos. Aspiramos a que, a través de

nuestras capacitaciones, los comerciantes logren mejorar sus ingresos, optimizar la gestión de sus negocios y fortalecer el desarrollo económico y social de sus comunidades.

2.3.3. Valores del Equipo

Los tres creemos en la ética, el trabajo colaborativo, y la necesidad de establecer valores que definirán nuestra dinámica de equipo, por lo que consideramos que nuestro trabajo, y proyecto, estará fundamentado en 10 valores.

Tabla 1.

Valores del Equipo

Valor del equipo	Al Proyecto
Compromiso con la Calidad	Asegurar que los procesos, productos y servicios cumplan con los estándares requeridos, generando un impacto duradero, y logrando la adherencia necesaria al proyecto.
Seguridad y Responsabilidad	Cumplir con normas de seguridad de la información y responsabilidad frente a las tareas encomendadas.
Respeto y Diversidad	Valoramos y respetamos la diversidad de ideas de nuestro equipo, porque sabemos que esto apoya a la innovación, impulsa el crecimiento y nos hace más resilientes frente a los desafíos propios de proyectos digitales.
Liderazgo y Empoderamiento	Fomentamos el liderazgo situacional, entendiendo las fortalezas de cada uno de los miembros del equipo y empoderándonos de cumplir nuestras responsabilidades (Palomo Vadillo, 2013).

Trabajo en Equipo y Colaboración	Fomentamos un ambiente seguro para que cada miembro del equipo pueda realizar sus aportes de acuerdo con su experiencia y conocimientos.
Transparencia, Honestidad e Integridad	Somos honestos y transparentes con nuestros compañeros de equipo, tomamos decisiones basados en nuestros valores y en el buen comportamiento.
Orientación al Cliente	El cliente, tanto interno como externo, está en el centro de nuestras decisiones.
Adaptabilidad y Resiliencia	Somos un equipo que sabemos adaptarnos a los cambios del mercado, resolvemos problemas e implementamos ciclos de mejora continua.
Pasión y Compromiso	Creemos en nuestro proyecto y trabajamos comprometidos con lograr su éxito.
Innovación y Mejora Continua	Siempre estamos en la búsqueda de nuevas tecnologías o mecánicas de trabajo para optimizar procesos y aumentar la eficiencia.

Fuente: Elaboración propia

Estos valores nos permitirán tener un ambiente sano y colaborativo en el equipo, gestionar cualquier inconveniente que pueda surgir entre nosotros, y cumplir con el gran proyecto que debemos trabajar juntos durante los próximos meses.

2.4. Competencias del Gestor de Proyectos como Líder-Coach

El gestor de proyectos asume un rol clave como líder-coach como sugiere Whetten & Cameron (2011). Más allá de planificar y ejecutar, acompaña a los equipos y beneficiarios en

procesos de transformación, fomenta la colaboración y moviliza el talento colectivo. En este sentido, resulta clave la identificación de los roles que cada miembro asume dentro de un equipo para potenciar sus fortalezas individuales (Belbin, 2013). Su liderazgo se basa en la escucha activa, la toma de decisiones éticas, la capacidad de adaptación y el enfoque en resultados con impacto social, según la evidencia sobre la influencia del liderazgo emocional en el desempeño organizacional (Goleman, 2000). Como facilitador del cambio, impulsa una cultura de aprendizaje, empoderamiento y compromiso compartido. En proyectos de desarrollo como el nuestro, hemos definido 10 competencias que debemos tener para la correcta gestión de personas, los cuales se detallan en la Tabla 2.

Tabla 2.

Competencias del Gestor de Proyectos

Competencia	Aportación Al Proyecto
Comunicación Efectiva	Comprender las necesidades y preocupaciones del equipo, fomentando un ambiente de confianza, comunicación abierta y preguntas poderosas que permitan fomentar la creatividad, el pensamiento crítico, para identificar oportunidades de mejora y a tomar decisiones más efectivas.
Empatía y Orientación al Desarrollo	Facilita la conexión emocional con los miembros del equipo, promoviendo un clima laboral positivo, una retroalimentación constructiva y orientada a que todos los miembros del equipo, líderes como grupo, comprendan cómo pueden mejorar su desempeño.
Resolución de Conflictos	Permite manejar desacuerdos dentro del equipo, o los stakeholders,

	de manera constructiva y en un ambiente en el que cada parte pueda sentir que su opinión es considerada y valorada.
Motivación y liderazgo inspirador	Al celebrar pequeños logros / avances del proyecto, realizar reconocimientos y llevar un registro de los avances logrados, se mantendrá la energía y el compromiso de todos, asegurando su participación en las diferentes etapas del proyecto.
Trabajo en Equipo y Colaboración	Fomenta la cooperación entre los diversos grupos de interés del Proyecto (equipo de trabajo, comerciantes, aliados estratégicos, otros) asegurando que todos trabajen hacia una meta común, que es el desarrollo social y económico de nuestro grupo objetivo.
Pensamiento estratégico	Asegura que el Líder – Coach pueda diseñar una planificación estratégica alineada a la misión y visión del proyecto / empresa.
Flexibilidad y adaptabilidad	Proporcionará liderazgo en la adaptación a cambios inesperados, asegurando que todos los miembros comprendan, acepten y adapten su rendimiento de acuerdo con las nuevas circunstancias.
Toma de decisiones basadas en datos	Asegura decisiones estratégicas, sustentadas en datos, y orientadas al cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo. Además, ayuda ante potenciales conflictos y desacuerdos entre los miembros del equipo.
Gestión del Tiempo y Planificación	Cumplir los cronogramas de trabajo, o tomar decisiones reactivas para adaptarse y cumplir con los entregables acordados con el cliente.

En un proyecto en el que hay una alta probabilidad de resistencia al cambio, esta competencia permitirá desarrollar equipos con mentalidad creativa, resiliente, que permita seguir trabajando para lograr los objetivos planteados.

Fuente: Elaboración propia

Estas competencias, aplicadas de manera efectiva, no solo mejoran el rendimiento del equipo, sino que también contribuyen a la consecución de los objetivos del proyecto y al desarrollo de un entorno de trabajo positivo y productivo.

2.5. Planificación de los Recursos Humanos de un Proyecto

En este tipo de proyectos, donde se articulan equipos técnicos, facilitadores comunitarios y actores locales, una gestión ordenada del talento humano asegura coordinación, evita duplicidades y optimiza el uso de los recursos disponibles. Además, facilita la formación de equipos comprometidos, alineados con el propósito social del proyecto y preparados para adaptarse a contextos rurales y diversos.

2.5.1. Recopilación y Análisis de Datos

En la tabla 3 se resume las fortalezas, habilidades y formación profesional, entre otros factores que componen a nuestro equipo multidisciplinario, lo que nos hace un equipo fuerte y capaz para desarrollar este tipo de proyectos con impacto social y económico.

Tabla 3.

Planificación de los Recursos Humanos de un Proyecto

Nombres	Geovanny Orlando Acosta Rivadeneira	Julieta María Cedeño Álvarez	Andressa Sofía Ricaurte Peñafiel
Edad	36	36	36

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

Formación	Ingeniero Electrónico	Periodista Profesional	Ingeniera en Gestión de Recursos Humanos
Cursos de especialización	Sistemas Integrados de Gestión (ISO: 9001, 14001, 45001) Indicadores Claves de Desempeño KPI. Microsoft Project: Aplicación en la programación de obras.	Comunicación Organizacional Responsabilidad Social Corporativa Mk Digital, Customer Engagement, Social Media Planning & Analytics	Coaching Directivo Liderazgo Ejecutivo Formador de Formadores
Habilidades que posee	Visión estratégica Escucha activa Adaptación al cambio	Gestión de Crisis Gestión del tiempo y planificación de tareas Adaptabilidad	Gestión del Talento Resolución de conflictos Toma de decisiones bajo presión
Experiencia laboral	Más de 15 años de experiencia en dirección, administración, fiscalización, supervisión, construcción y puesta	Experiencia en asuntos corporativos y administración de reputación corporativa, con foco en	Con más de 15 años de experiencia en el manejo integral de todos los subsistemas de la gestión del talento humano, desde la empresa

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

	en marcha de sistemas electromecánicos.	comunicación externa, interna, organización de eventos y gestión de crisis.	privada, ONG y en el campo de la consultoría.
Resp. asumidas	Diseño, ejecución y puesta en marcha de proyectos relacionados con obra civil, sistemas electromecánicos, planes de mantenimiento y afines.	Gestión de organizaciones no gubernamentales y elaboración de proyectos enfocados en contribuir al sistema de salud pública.	Gestión del talento, manejo de conflictos, ejecución de proyectos, elaboración de políticas internas, administración de compensaciones y beneficios, cumplimiento de normativas laborales.
Situación laboral actual y el puesto que ocupa	AMB Consulting & Engineering Services Asistente de Gerencia	ROCHE Ecuador Policy & Advocacy Partner	Simmons Ecuador Jefa de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

2.6. Políticas y Objetivos de Recursos Humanos

Se han definido políticas claras y objetivos concretos para asegurar un equipo humano competente, motivado y alineado con los valores del proyecto. La incorporación de nuevos perfiles, la promoción de una cultura de inclusión, y el desarrollo de capacidades

técnicas y sociales permitirán ejecutar con eficacia las acciones planificadas, garantizar la sostenibilidad del modelo y generar un impacto positivo en las comunidades beneficiarias.

2.6.1. Políticas de Recursos Humanos

- Política de selección y contratación: Incorporar perfiles que complementen las habilidades del equipo actual, priorizando experiencia en capacitación y desarrollo comunitario.
- Política de desarrollo profesional: Fomentar el aprendizaje continuo mediante capacitaciones en liderazgo, coaching y metodologías de enseñanza para adultos.
- Política de comunicación interna: Establecer reuniones semanales para garantizar la alineación del equipo y la resolución de problemas.
- Política de inclusión y equidad: Promover un ambiente de trabajo inclusivo, respetando la diversidad cultural y social de las comunidades rurales.

2.6.2. Objetivos de Recursos Humanos

- Corto plazo: Incorporar un facilitador con experiencia en capacitación comunitaria y un especialista en desarrollo económico local.
- Mediano plazo: Implementar un sistema de retroalimentación semanal para evaluar el progreso del proyecto y ajustar las estrategias.
- Largo plazo: Desarrollar un equipo cohesionado y de alto rendimiento que pueda replicar el modelo de fortalecimiento de capacidades en otras comunidades rurales.

2.6.3. *Demanda de Recursos Humanos*

De acuerdo con nuestro análisis, será necesario sumar al equipo 4 personas más con roles enfocados en:

2.6.3.1. Rol: Gestión Financiera

Responsabilidades:

- Elaborar y gestionar el presupuesto del proyecto
- Supervisar y monitorear los flujos financieros
- Control y supervisión de los recursos
- Análisis y reportes financieros
- Evaluar y gestionar riesgos económicos del proyecto
- Perfil Académico:
- Profesional titulado en finanzas, economía o carreras afines.
- De preferencia con Maestría en Gestión de Proyectos, Finanzas, MBA, o relacionados.
- Experiencia previa requerida:
- De 3 – 5 años gestionando las finanzas de proyectos comunitarios.
- Manejo de presupuestos, control de costos y optimización de recursos, de preferencia en proyectos que tengan impacto social.

2.6.3.2. Rol: Desarrollador de Plataformas de Aprendizaje

Digitales

Responsabilidades:

- Diseñar y desarrollar herramientas tecnológicas
- Dar mantenimiento a la plataforma digital

- Integrar a la plataforma con otros sistemas digitales
- Brindar soporte técnico y establecer planes de mejora continua
- Proponer soluciones innovadoras que optimicen procesos
- Perfil Académico:
- Titulado en Ingeniería en Sistemas, Informática o afines.
- Deseables estudios de posgrados en Tecnología Educativa o E-Learning
- Conocimientos técnicos esenciales para desarrollo de plataformas digitales.
- Experiencia previa requerida:
- Mínima de 2 años de programación en tecnologías
- Experiencia en desarrollo de plataformas LMS e integraciones de otras aplicaciones
- Soporte y capacitación a usuarios en las soluciones implementadas

2.6.3.3. Rol: Soporte de Servicio al Usuario

Responsabilidades:

- Asegurar que el grupo objetivo de pequeños comerciantes se suscriban a la plataforma
- Diseñar e implementar una estrategia de atención al usuario y canales de comunicación.
- Diseñar e implementar planes para mantener la adherencia del pequeño comerciante al programa
- Brindar soporte a los usuarios que presenten problemas en la plataforma y coordinación con otros equipos para asegurar cumplimiento de indicadores del área.

- Proponer planes de mejora continua en la experiencia educativa.

Perfil Académico:

- Estudios en comunicación, servicio al cliente, pedagogía o andragogía.
- Deseable tener estudios en gestión de tecnologías educativas, o experiencia al usuario.
- Experiencia Previa:
- Mínimo de 2 años en brindar soporte a clientes o usuarios finales.

2.6.3.4. Rol: Gestor Comunitario

Responsabilidades:

- Identificar problemáticas claves de la comunidad seleccionada para el proyecto y establecer relaciones con los pequeños comerciantes de tiendas de barrio, líderes comunitarios, asociaciones y actores clave.
- Promover y facilitar la participación y compromiso de los comerciantes.
- Actuar como enlace entre la comunidad y el equipo del proyecto, transmitiendo las necesidades y expectativas de los beneficiarios.
- Monitorear, evaluar y realizar informes respecto al impacto del proyecto en los comerciantes y su entorno.
- Identificar oportunidades de mejora en todo el proyecto.

Perfil Académico:

- Estudios en sociología, psicología, trabajo social, gestión comunitaria o afines.
- Especialización en integración comunitaria, desarrollo social o similares.
- Experiencia previa:
- Mínima de 2 años manejando relacionamiento comunitario, problemáticas

sociales.

- Participación o soporte en programas de inclusión social.

2.7. Programa de Actuación

Dentro del equipo de trabajo somos 3 personas con perfiles y habilidades distintas, La distribución de responsabilidades por cada uno está detallada en la Tabla 4.

- **Asignación de roles:** Cada miembro del equipo asumirá las responsabilidades descritas en la tabla anterior.
- **Reuniones semanales:** Se realizarán reuniones para evaluar el progreso del proyecto, resolver problemas y ajustar estrategias.
- **Sistema de retroalimentación:** Implementar un sistema de feedback constructivo al final de cada reunión semanal.
- **Capacitaciones internas:** Organizar talleres mensuales para fortalecer las competencias del equipo, como liderazgo, comunicación y metodologías de enseñanza para adultos.

Tabla 4.

Programa de Actuación

Geovanny Acosta

Coordinación y Gestión del Proyecto	Definir actividades a lo largo del ciclo del proyecto, estableciendo un cronograma, asegurando recursos, entre otros factores. Supervisar y coordinar las actividades diarias del proyecto. Gestionar el presupuesto del proyecto, procurando la optimización. Monitorear y evaluar el proyecto en coordinación todo el equipo. Gestionar la relación con los diferentes stakeholders. Mantener motivado al equipo, asegurando planes de capacitación y formación y participando en los programas de talento.
Julieta Cedeño	
Comunicación Externa, Gestión de Contenidos Educomunicacionale s y Gestión de Alianzas	Desarrollar la estrategia de comunicación externa del Plan de Fortalecimiento de Capacidades, de acuerdo con los objetivos definidos por el proyecto y que podrían abarcar el enrolamiento de participantes, la generación de alianzas estratégicas, publicidad del programa, entre otros. Diseñar los contenidos educativos de acuerdo con la planilla de contenidos definida por el proyecto. Identificar aliados estratégicos y diseñar planes para sumarlos a la iniciativa. Monitorear y evaluar el impacto de la comunicación sobre los resultados del proyecto.
Andressa Ricaurte	

Gestión de los Recursos Humanos, Capacitación, Seguridad Laboral, Levantamiento de Todos los Perfiles, Manuales de Cargo.	Diseñar e implementar los programas de atracción, contratación y retención del talento necesario para lograr los objetivos del proyecto. Levantar las necesidades de perfiles profesionales y realizar los manuales del cargo. Gestionar el personal del proyecto, supervisando su desempeño, asegurando su bienestar y promoviendo un ambiente de trabajo acorde a las metodologías ágiles. Diseñar programas de capacitación de acuerdo con las necesidades de perfil profesional en las diferentes etapas del proyecto. Definir programas de evaluación, motivación y compensación por desempeño de los colaboradores.
---	--

Fuente: Elaboración propia

2.8. Planificación, Control y Evaluación de los Planes de Gestión de los Recursos Humanos

2.8.1. Niveles de Productividad Deseados

Los niveles de productividad deseados se establecen en función de los objetivos del proyecto, que busca fortalecer las capacidades de los pequeños comerciantes en tiendas de barrio en la zona rural del Distrito Metropolitano de Quito. Estos niveles se medirán a través de indicadores clave de desempeño (KPIs) que reflejen el impacto del proyecto y el rendimiento del equipo.

2.8.1.1. Objetivos del Proyecto

- Diseñar e impartir talleres prácticos y participativos para pequeños comerciantes.

- Incrementar las capacidades de gestión, ventas y atención al cliente de los comerciantes.
- Lograr un impacto positivo en la sostenibilidad económica de las tiendas de barrio.

2.8.2. Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)

- Cumplimiento del cronograma de talleres: Al menos el 95% de los talleres deben realizarse según lo planificado.
- Participación de los comerciantes: Al menos el 80% de los comerciantes invitados deben asistir a los talleres.
- Satisfacción de los participantes: Obtener una calificación promedio de satisfacción del 90% en las encuestas post-taller.
- Impacto económico: Incrementar en un 15% las ventas promedio de los comerciantes participantes en un plazo de 1 año tras la finalización del proyecto.

2.8.3. Niveles de Productividad del Equipo

- Cada miembro del equipo debe cumplir con el 100% de las tareas asignadas dentro de los plazos establecidos.
- Mantener una comunicación efectiva y resolver el 90% de los problemas internos en un plazo máximo de 48 horas.
- Garantizar que el contenido de los talleres sea adaptado a las necesidades específicas de los comerciantes rurales.

2.8.4. Necesidades de Incorporación de Personal

De acuerdo con el análisis de los recursos humanos disponibles para el proyecto de Plan de Fortalecimiento de Capacidades, enfocado a pequeños comerciantes en tiendas de barrio en la zona rural del Distrito Metropolitano de Quito, para cumplir con los objetivos del proyecto, se requiere la incorporación de perfiles específicos que complementen las habilidades del equipo actual.

Estos perfiles deben estar alineados con las necesidades del proyecto y aportar experiencia en áreas clave, perfiles que han sido detallados al inicio de este documento.

2.8.4.1. Perfiles por Incorporar

- Gestor Financiero
- Desarrollador de Plataformas de Aprendizaje Digitales
- Soporte de Servicio al Usuario
- Gestor Comunitario

2.8.4.2. Proceso de Selección

- Publicación de las vacantes en plataformas especializadas y redes sociales.
- Evaluación de currículums y entrevistas para seleccionar a los candidatos más adecuados.
- Incorporación de los nuevos miembros en un plazo máximo de 2 meses.

2.9. Costos en Materia de Recursos Humanos

El presupuesto destinado a los recursos humanos debe garantizar la contratación de los perfiles necesarios, así como la capacitación y el bienestar del equipo actual.

Consideramos que la contratación de estos 4 profesionales será bajo el esquema de servicios prestados y con rubros ajustados en la Tabla a continuación, se detallan los costos estimados:

Tabla 5.

Costos Anuales y Mensuales

Concepto	Costo Anual	Costo Mensual
Recursos Humanos - Personal técnico y operativo	\$18,000.00	\$1,500.00
Recursos Humanos - Gestores comunitarios y soporte	\$12,000.00	\$1,000.00
Diseño y desarrollo de plataforma digital	\$24,000.00	\$2,000.00
Inventarios iniciales	\$10,000.00	\$833.33
Equipos tecnológicos (leasing operativo)	\$15,000.00	\$1,250.00
Marketing y promoción	\$15,000.00	\$1,250.00
Circulante (operación sin ingresos)	\$10,000.00	\$833.33

*Fuente: Elaboración propia**2.9.1. Justificación de los Costos*

El componente de Recursos Humanos representa una inversión estratégica fundamental para la ejecución efectiva y sostenible del proyecto. Este rubro ha sido desglosado en dos categorías: personal técnico y operativo, y gestores comunitarios y soporte. La estimación total anual asciende a \$30,000, lo cual representa aproximadamente el 30% del presupuesto total del primer año.

- **Personal técnico y operativo (\$18,000/año):** Este grupo incluye al desarrollador de la plataforma de capacitación digital, al responsable de gestión financiera y al

soporte de servicio al usuario. Sus funciones son esenciales para garantizar la creación, mantenimiento y sostenibilidad de la infraestructura tecnológica, así como para asegurar la viabilidad económica del proyecto. El costo cubre honorarios mensuales competitivos, acorde con perfiles profesionales especializados.

- **Gestores comunitarios y soporte (\$12,000/año):** Incluye la contratación de un gestor comunitario con experiencia en trabajo territorial y en articulación con actores sociales. Su rol es clave para generar confianza con los tenderos, promover la adherencia al programa y acompañar el proceso formativo. Esta partida también cubre el soporte directo a los usuarios de la plataforma y el acompañamiento operativo en territorio.
- Los costos proyectados consideran jornadas parciales en algunos casos, contratos por prestación de servicios y un esquema flexible que permita escalar o redistribuir el personal conforme al avance del proyecto y la respuesta de la comunidad beneficiaria. En conjunto, esta inversión en talento humano asegura una ejecución técnica rigurosa, una implementación sensible al contexto local y una adecuada atención a los participantes, pilares imprescindibles para el éxito del programa.

2.10. Metodología Creativa Six Thinking Hats

A través de la metodología *Six Thinking Hats* se logró explorar, desde diferentes puntos de vista, las tareas que debemos realizar para cumplir el desarrollo de nuestro proyecto, tal como se declara en la Tabla 6. Si bien las acciones detalladas, de acuerdo con la “mentalidad” de cada sombrero, son generales, nos permite mejorar la toma de decisiones y

la creatividad que es tan necesaria en este proyecto en el que tenemos grandes riesgos de falta de adherencia al proyecto debido a la resistencia al cambio que puede presentar el grupo objetivo.

Durante el desarrollo de este trabajo, nos percatamos que los tres integrantes podemos “intercambiar” en ciertas ocasiones el sombrero, dependiendo de la fase del proyecto.

Tabla 6.

Metodología Creativa Six Thinking Hats

Sombrero Azul (Informativo)

Resp: Geovanny Acosta (Coordinador y Gestor del Proyecto)

Acciones:

Establecer un cronograma detallado con fechas clave.

Asignar roles y responsabilidades específicas a cada miembro del equipo.

Organizar los rituales para evaluar seguimiento y cumplimiento del trabajo.

Realizar seguimiento de los KPIs.

Sombrero Blanco (Neutral)

Resp: Julieta Cedeño (Comunicación Externa, Gestión de Contenidos, y Diseño de Alianzas) y

Andressa Ricaurte (Gestión de los Recursos Humanos)

Acciones:

Realizar un estudio de mercado para determinar la existencia de otros proyectos similares y encontrar oportunidades de mejora.

Realizar grupos focales, encuestas para conocer las necesidades reales de los pequeños comerciantes en tiendas de barrio.

Identificar tendencias y herramientas efectivas de capacitación.

Recopilar datos sobre financiamiento y sostenibilidad del proyecto.

Sombrero Amarillo (Positividad)

Resp: Gestor Comunitario / Julieta Cedeño (Comunicación Externa, Gestión de Contenidos, y Diseño de Alianzas) / Andressa Ricaurte (Gestión de los Recursos Humanos)

Acciones:

Definición de programas de evaluación, seguimiento y reconocimiento constante para mantener motivado al equipo y a los participantes de la capacitación.

Enfocarse en el impacto positivo del proyecto en la comunidad y comunicarlo efectivamente a los diferentes stakeholders.

Identificar oportunidades de alianzas estratégicas

Promover la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

Sombrero Negro (Preocupación y Cautela)

Resp: Geovanny Acosta – Coordinador y Gestor del Proyecto / Julieta Cedeño (Comunicación Externa, Gestión de Contenidos, y Diseño de Alianzas) / Gestor Comunitario / Soporte de Servicio al Usuario / Gestión Financiera

Acciones:

Identificar obstáculos como baja asistencia, falta de recursos o resistencia al cambio por parte de los pequeños comerciantes.

Analizar cuáles pueden ser las alternativas o estrategias que pueden aplicarse para evitar retrasos o falta de financiamiento.

Evaluar y considerar hechos (levantados por el sombrero blanco) para la viabilidad de cada estrategia antes de implementarla.

Tener planes de contingencia en caso de imprevistos con su respectivo análisis de impacto económico en el presupuesto del proyecto.

Sombrero Rojo (Emocional – Intuiciones y Sentimientos)

Resp: Gestor Comunitario y Andressa Ricaurte (Gestión de los Recursos Humanos)

Acciones:

Identificar qué motiva o desmotiva a los comerciantes a capacitarse.

Fomentar un ambiente de confianza y participación en las capacitaciones.

Celebrar pequeñas victorias o hitos del equipo para mantenerlo motivado, a pesar de potenciales resultados negativos.

Conectar emocionalmente con los beneficiarios del proyecto para generar mayor compromiso.

Sombrero Verde (Creatividad)

Resp: Desarrollador de Plataformas de Aprendizaje Digitales / Soporte al

Servicio al Usuario / Gestor Comunitario / Julieta Cedeño (Comunicación Externa, Gestión de Contenidos, y Diseño de Alianzas)

Acciones:

Usar plataformas y metodologías dinámicas de educación para hacer las capacitaciones más atractivas y mantener la adherencia de los participantes.

Explorar tecnologías digitales para ampliar el alcance del programa (Redes sociales, Marketing Digital, BTL, otros)

Utilizar gamificación dentro de la plataforma digital para incluir incentivos o reconocimientos para aumentar la participación de los comerciantes.

Fuente: Elaboración propia

2.10.1. Plan de Acción

Cada “sombrero” tendrá un plan de acción, tal como se muestra en la Tabla 6, relacionada al Sombrero Verde.

Tabla 7.

Plan de Acción (Sombrero Verde)

Acciones	Objetivo	Responsable	Recursos	Indicadores	Fecha de inicio	Fecha de Fin
Redacción de materiales educativos comunicacionales que se ajusten a necesidades del grupo objetivo	Capacitar a pequeños comerciantes en tiendas de barrio en la zona rural de Quito	Julietta Cedeño (Comunicación Externa, Gestión de Contenidos, y Diseño de Alianzas)	Libros y guías diseñados por organismos internacionales como ONU, UNESCO, FAO, BID	Materiales redactados para que puedan ser diseñados	Semana 1	Semana 4
Diseño de materiales de capacitación interactivos	Lograr que los participantes se adhieran al programa y se mantengan activos	Desarrollador de Plataformas de Aprendizaje Digitales	Software de diseño Equipo de redacción y diseño gráfico	Materiales completados antes del inicio del taller	Semana 5	Semana 10

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

Acciones	Objetivo	Responsable	Recursos	Indicadores	Fecha de inicio	Fecha de Fin
Puesta en marcha de la plataforma de aprendizaje para fortalecimiento de capacidades	Comprobar efectividad de la plataforma en grupo cerrado de personas.	Desarrollador de Plataformas de Aprendizaje Digitales	Software de diseño Equipo de redacción y diseño gráfico	Plataforma funcional al 100%	Semana 10	Semana 11
Lanzamiento del programa a través de eventos de convocatoria masiva a pequeños comerciantes en tiendas de barrio en una zona específica del DMQ	Lograr inscripciones de tenderos al programa e iniciar con las capacitaciones	Julieta Cedeño (Comunicación Externa, Gestión de Contenidos, y Diseño de Alianzas)	Organización de eventos Redes Sociales Medios de Comunicación	500 asistentes Min. 100 inscritos	Semana 11	Semana 20

Acciones	Objetivo	Responsable	Recursos	Indicadores	Fecha de inicio	Fecha de Fin
Implementación y entrega de incentivos durante el desarrollo de la capacitación dentro de la plataforma digital (gamificación)	Mantener activos a los participantes en la plataforma	Desarrollador de Plataformas de Aprendizaje Digitales	Software de programación	Cantidad de participantes que canjean sus incentivos	Semana 11	Fin del Proyecto
Evaluación de impacto y retroalimentación	Conocer nivel de adherencia e impacto socio económico en grupo objetivo	Geovanny Acosta (Coordinador y Gestor del Proyecto)	Informes de adherencia de la plataforma	70% de adherencia al programa	Semana 11	Fin del Proyecto

Acciones	Objetivo	Responsable	Recursos	Indicadores	Fecha de inicio	Fecha de Fin
Divulgación y cierre del proyecto con actores clave	Transparencia con participantes Generación de reputación Obtención de aliados para potencial nueva fase	Todos	Informes de cierre de todas las áreas	70% de adherencia al programa	Fin del Proyecto	

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 3.

FINANCIACIÓN DE PROYECTOS

3.1. Análisis Financiero

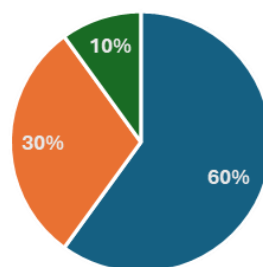
Este análisis financiero respalda la viabilidad del Plan de Fortalecimiento de Capacidades para pequeños comerciantes en tiendas de barrio en zonas rurales del Distrito Metropolitano de Quito. El proyecto busca transformar la capacidad de gestión y competitividad de más de 5,000 tiendas de barrio mediante un modelo digital de capacitación, equipamiento tecnológico y acompañamiento empresarial. Para ejecutar esta propuesta se requiere una inversión total de \$150,000, combinando capital social (\$60,000), financiamiento a corto plazo (\$100,000) y un préstamo bancario estructurado a largo plazo (\$50,000), lo que refleja la necesidad de definir una estructura de capital equilibrada (Pindado, 2014; Ross, Westerfield & Jordan, 2021).

3.2. Mix de Financiación Ajena

Nuestro Plan de Fortalecimiento de Capacidades, enfocado a pequeños comerciantes en tiendas de barrio en la zona rural del Distrito Metropolitano de Quito cuenta con un capital social de \$60,000 (sesenta mil dólares americanos). Sin embargo, es fundamental contar con fuentes de financiación ajena para iniciar con un programa sólido y adquirir los activos necesarios para arrancar con el proyecto. Por ello, hemos definido el Mix de Financiamiento Ajeno cuyo resumen se ilustra en la gráfica 1 y se explica con detalle en la Tabla 8.

Ilustración 1.

Mix de Financiación Ajena



■ Préstamo Bancario ■ Línea de Crédito ■ Renting

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8.

Tipo de Financiamiento

Tipo de Financiamiento	Monto	Interés	Total	% de financiamiento	Destino
Préstamo Bancario *Plazo: 5 años	\$24.000	5%	\$30.000	60%	Inversiones en mediano y largo plazo: equipos nuevos de capacitación y digitalización.
Línea de Crédito *Recurso flexible	\$12.000	6%	\$12.720	30%	Recurso flexible
Renting / Leasing	\$4.000	6%	\$4.240	10%	Alquiler de equipos tecnológicos

Fuente: Elaboración Propia

El total del financiamiento ajeno solicitado es de \$40,000 sin intereses. Considerando los intereses acumulados según las condiciones de cada instrumento, el monto total asciende a aproximadamente \$46,960.

3.2.1. Financiación a Corto Plazo

El presupuesto total para el corto plazo es de \$100,000, que incluye tanto el financiamiento ajeno como un porcentaje del capital social. En la tabla 9 se presenta un cuadro resumen con los importes destinados a cada concepto, el monto asignado y la fuente de financiamiento.

Tabla 9.

Financiación a Corto Plazo

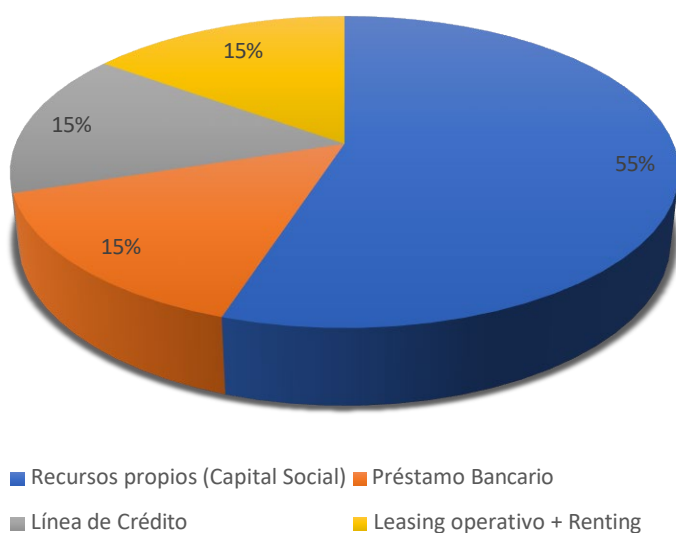
Fuente	Destino de los Fondos	Importe	Instrumento Financiero	% Total
Capital Social	Diseño y desarrollo de plataforma educativa digital	\$ 30,000	Recursos propios	30%
Capital Social	Inventarios iniciales	\$ 10,000	Recursos propios	10%
Financiamiento Ajeno	Equipos tecnológicos (leasing operativo)	\$ 15,000	Leasing + Renting (\$11K + \$4K)	15%
Financiamiento Ajeno	Costos operativos inmediatos	\$ 15,000	Línea de crédito	15%
Capital Social	Gastos administrativos iniciales	\$ 15,000	Recursos propios	15%
Financiamiento Ajeno	Marketing y promoción	\$ 15,000	Préstamo bancario	15%
TOTAL		\$ 100,000		100%

Fuente: Elaboración Propia

De esta forma, el financiamiento a corto plazo, que suma una necesidad de \$100.000, se haría de acuerdo con el mix mostrado en la Ilustración 2.

Ilustración 2.

Financiamiento a Corto Plazo



Fuente: Elaboración Propia

3.2.2. *Financiamiento a Largo Plazo*

Para garantizar la sostenibilidad y escalabilidad del Plan de Fortalecimiento de Capacidades para pequeños comerciantes en tiendas de barrio en la zona rural del Distrito Metropolitano de Quito, se ha considerado un esquema de financiamiento a largo plazo que permita cubrir inversiones estratégicas sin comprometer la liquidez operativa del proyecto en sus primeras fases.

Este financiamiento está orientado a la adquisición de activos productivos de mediano y largo plazo, tales como infraestructura tecnológica, equipos de capacitación y herramientas digitales, cuya vida útil supera los cinco años y cuya implementación permitirá fortalecer las capacidades de los beneficiarios y ampliar el impacto territorial del programa.

Con base en estos objetivos, se ha estructurado un préstamo bancario por un monto de \$50,000, con un plazo de 5 años, una tasa de interés del 8% anual, y el uso del método de amortización francés. Este método ha sido seleccionado por su capacidad de proporcionar cuotas fijas anuales, lo que permite una planificación financiera más predecible y facilita el cumplimiento del servicio de la deuda en el marco de un flujo de caja proyectado con ingresos progresivos (Ross, Westerfield & Jordan, 2021).

3.2.3. Sobre el Método Francés

El método francés de amortización se basa en el pago de una cuota fija que incluye tanto el capital como los intereses. Durante los primeros años del préstamo, se abona una mayor proporción de intereses y una menor parte del capital.

3.2.4. Sobre el Cuadro de Amortización

El cuadro de amortización, detallado en la tabla 10, además de ser una herramienta contable, es un elemento clave de la gobernanza financiera del proyecto, en concordancia con las buenas prácticas de gestión de proyectos descritas en el PMBOK (PMI, 2021). Un cuadro detallado permite visualizar:

- El monto de la cuota anual fija que se deberá pagar.
- La evolución del pago de intereses frente al capital amortizado.
- El saldo pendiente de la deuda al final de cada año.
- La disminución progresiva del endeudamiento, conforme se honra el compromiso.

Tabla 10.

Cuadro de Amortización

Año	Cuota Anual	Interés	Capital Amortizado	Capital Pendiente
0				\$ 50000
1	\$ 12522,82	\$ 4000	\$ 8522,82	\$ 41477,18
2	\$ 12522,82	\$ 3318,17	\$ 9204,65	\$ 32272,53
3	\$ 12522,82	\$ 2581,8	\$ 9941,02	\$ 22331,51
4	\$ 12522,82	\$ 1786,52	\$ 10736,3	\$ 11595,21
5	\$ 12522,82	\$ 927,62	\$ 11595,21	0

Fuente: Elaboración Propia

3.3. Plan de Inversiones

El presente plan de inversiones detalla los recursos necesarios para la implementación del Plan de Fortalecimiento de Capacidades para pequeños comerciantes en tiendas de barrio en zonas rurales del Distrito Metropolitano de Quito. Esta iniciativa tiene como objetivo dotar de herramientas digitales, formación continua y acompañamiento técnico a más de 5,000 tiendas, mediante un modelo escalable, sostenible y digital. Las inversiones están distribuidas entre activos tecnológicos, mobiliario, licencias, marketing, kits de activación y circulante operativo para los primeros seis meses sin ingresos.

Tabla 11.

Desglose de Inversiones

Categoría	Descripción	Precio Total	Características	Capacidad
			Técnicas	Productiva
Obra civil y adecuación oficina	Adecuación de oficina para 7 personas, salas y conectividad	\$12,000	Espacio 100 m ² , internet, red interna, mobiliario base	Oficina operativa para 7 personas + reuniones
Plataforma educativa digital	Diseño, desarrollo backend y front, integración LMS	\$30,000	Plataforma SCORM, escalable, backend PHP/Laravel	Hasta 5,000 usuarios simultáneos
Equipos tecnológicos (laptops)	7 laptops administrativas	\$8,400	Intel i5, 16GB RAM, 512GB SSD, HDMI, 14"	Personal administrativo operativo
Sala de formación virtual (20 PCs)	20 computadoras de escritorio + instalación	\$16,000	Intel i5, 8GB RAM, 256GB SSD, monitores 21"	Formación simultánea para 20 participantes
Tablets para tenderos (estimadas 50)	Tablets con apps preinstaladas para tenderos	\$10,000	Android 10+, 3GB RAM, 32GB	Hasta 50 tenderos con acceso a

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

Categoría	Descripción	Precio Total	Características	Capacidad
			Técnicas	Productiva
			ROM, 8"	formación
			pantalla	virtual
Software y licencias	Licencias Office, LMS, antivirus, Zoom, cPanel	\$6,000	Multilicencia anual para 10 usuarios + dominio	Funcionamiento completo del ecosistema digital
Mobiliario oficinas (7 puestos)	Escritorios, sillas, archivadores, iluminación	\$7,000	Mobiliario de oficina con sillas ergonómicas	Productividad administrativa y atención a aliados
Mobiliario sala formación	Puestos formativos, sillas ergonómicas, red	\$6,000	Mobiliario compacto con conectividad LAN	Soporte físico para procesos de formación
Kits iniciales para tenderos (5,000)	5,000 kits con merchandising, manuales impresos	\$15,000	Manual impreso, folleto, bolsa de bienvenida	5,000 tenderos sensibilizados e integrados

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

Categoría	Descripción	Precio Total	Características	Capacidad
			Técnicas	Productiva
Campañas de marketing y activaciones	Redes sociales, video institucional, medios locales	\$15,000	Meta Ads, video 90s, cuñas radiales y activaciones	Alcance estimado de 10,000 beneficiarios
Circulante necesario (6 meses)	Tesorería operativa, sueldos y servicios básicos	\$20,000	6 meses de operación sin ingresos, fondo de reserva	Liquidez total para iniciar operación sin riesgo

Fuente: Elaboración Propia

Este plan de inversiones confirma la coherencia técnica y financiera del proyecto. La inversión total estimada asciende a \$150,000, contemplando todos los elementos esenciales para la puesta en marcha del programa. Se prioriza la digitalización, la formación y el fortalecimiento de capacidades locales, garantizando sostenibilidad a través del uso eficiente de los recursos y el impacto proyectado en miles de pequeños comercios rurales, en concordancia con los lineamientos de evaluación de inversiones propuestos por el ICAC (2013). Las inversiones no solo permiten la operación inicial, sino que sientan las bases para una expansión territorial y funcional en el mediano plazo.

3.4. Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) es una herramienta que permite determinar la rentabilidad absoluta de un proyecto, al comparar el valor presente de los flujos de caja que este generará con la inversión inicial necesaria. Un VAN positivo indica que el proyecto genera un

excedente de caja por encima del costo de capital requerido, creando valor para los accionistas.

$$\text{Fórmula del VAN: } \text{VAN} = \sum \text{FCT} / (1 + \text{WACC})^t - I_0$$

3.5. Parámetros del Proyecto

- Inversión inicial: \$150,000
- Flujo de caja neto proyectado: \$48,750 anuales durante 5 años
- WACC (Coste Medio Ponderado del Capital): 7.73%
- Vida útil del proyecto: 5 años

3.5.1. Cálculo del WAAC

$$\text{WACC} = (E / (E + D)) * K_e + (D / (E + D)) * K_d * (1 - T)$$

Donde:

- E = \$60,000 (Capital propio)
- D = \$90,000 (Deuda total)
- $K_e = 12\%$
- $K_d = 6.5\%$
- T = 25% (Tasa impositiva)

$$\text{Entonces: WACC} = 0.4 * 0.12 + 0.6 * 0.065 * 0.75 = 7.73\%$$

3.5.2. Cálculo del Flujo de Caja Neto

- Ingresos anuales esperados: \$110,000
- Costos anuales: \$55,000
- Depreciación: \$30,000
- EBITDA = \$55,000
- EBIT = \$25,000

- Impuestos (25%) = \$6,250
- Beneficio Neto = \$18,750
- Flujo de Caja Neto = \$18,750 + \$30,000 = \$48,750

3.5.3. Flujo de Caja Descontado y VAN

Tabla 12.

Flujo de Caja

Año	Flujo de Caja	Factor Descuento	Valor Presente
1	\$48,750.00	1.07725	\$45,260.13
2	\$48,750.00	1.16045	\$42,010.59
3	\$48,750.00	1.25027	\$39,000.91
4	\$48,750.00	1.34687	\$36,207.65
5	\$48,750.00	1.45057	\$33,609.99

Fuente: Elaboración Propia

Suma de flujos descontados: \$196,089.27

Inversión inicial: \$150,000

$VAN = \$196,089.27 - \$150,000 = \$46,089.27$

Considerando lo antes expuesto, el VAN del proyecto es positivo y significativo, con un valor de \$46,089.27. Esto indica que el proyecto no solo cubre los costos de financiamiento (tanto de deuda como de capital), sino que también genera un excedente que se traduce en valor para los accionistas. En consecuencia, el proyecto es financieramente viable y altamente recomendable para su ejecución.

3.5.4. Cálculo de la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)

La Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) es la tasa de descuento que iguala el valor actual de los flujos de caja de un proyecto con su inversión inicial. En otras palabras, es la tasa que hace que el Valor Actual Neto (VAN) sea igual a cero. Es un indicador de la rentabilidad relativa del proyecto, expresado como un porcentaje anual compuesto.

3.5.4.1. Datos utilizados para el cálculo

- Inversión Inicial: \$150,000
- Flujo de Caja Neto Anual: \$48,750
- Periodo de Vida del Proyecto: 5 años

3.5.4.2. Método de Cálculo

La TIR se puede calcular utilizando la fórmula financiera de Excel TIR (rango), aplicando la función a los siguientes valores de flujo de caja:

TIR ([-150000, 48750, 48750, 48750, 48750, 48750])

TIR = 18.28%

3.5.4.3. Cálculo por Interpolación

Alternativamente, la TIR también puede estimarse mediante interpolación entre dos tasas de descuento (r_1 y r_2) que produzcan un VAN positivo y otro negativo.

Interpolación lineal: $TIR = r_1 + [(VANr_1) / (VANr_1 - VANr_2)] * (r_2 - r_1)$

Ejemplo:

VAN a $r_1 = 15\% \rightarrow \$3,258.64$

VAN a $r_2 = 20\% \rightarrow -\$5,804.18$

$TIR \approx 15\% + [3258.64 / (3258.64 + 5804.18)] * (20\% - 15\%) \approx 18.28\%$

La TIR obtenida para este proyecto es del 18.28%, lo que indica que supera ampliamente el WACC del 7.73%. Esto significa que el proyecto genera un retorno significativo por encima del coste promedio del capital, y por lo tanto, es altamente rentable. Dado que la TIR es mayor que el coste de oportunidad del capital, el proyecto debe ser aceptado.

3.5.5. Cálculo del Plazo de Recuperación (Payback)

El plazo de recuperación o Payback es el período de tiempo necesario para recuperar la inversión inicial de un proyecto a partir de los flujos netos de caja generados. Se expresa en años, meses y días, y sirve como una medida de riesgo: cuanto menor sea el plazo, menor será el riesgo asociado. Aunque el Payback no mide la rentabilidad, es útil para evaluar la rapidez de retorno del capital invertido.

3.5.5.1. Datos para el cálculo

- Inversión Inicial: \$150,000
- Flujo de Caja Neto Anual: \$48,750

3.5.5.2. Cálculo del Payback

El flujo de caja anual constante de \$48,750 permite recuperar el capital en 3 años, 1 mes y 0 días aproximadamente.

Años completos: $\$150,000 / \$48,750 = 3.08$ años

Tabla 13.

Payback

Año	Flujo de Caja Acumulado	Capital Pendiente
1	\$48,750.00	\$101,250.00
2	\$97,500.00	\$52,500.00
3	\$146,250.00	\$3,750.00
4	\$195,000.00	\$0.00
5	\$243,750.00	\$0.00

Fuente: *Elaboración Propia*

La viabilidad del proyecto se evaluó aplicando criterios de rentabilidad como el VAN y la TIR, que permiten determinar la creación de valor para los inversionistas (Brealey, Myers, & Allen, 2019). Es así como, el tiempo estimado para recuperar la inversión inicial es de aproximadamente 3 años y 1 mes, lo cual se encuentra dentro del umbral recomendado de 4-5 años. Esto indica que el proyecto tiene un período de recuperación razonable y un riesgo controlado en cuanto a retorno de capital.

CAPÍTULO 4.

CREACIÓN DE EMPRESAS

4.1. Definición del Tipo de Cliente

Al ser un proyecto de interés social, estamos frente a dos públicos objetivos – o clientes idóneos para la empresa:

- Las empresas, públicas o privadas, que van a comprar nuestro programa de fortalecimiento de capacidades para pequeños comerciantes en tiendas de barrio del DMQ.
- Los pequeños comerciantes que se puedan adherir al programa.

4.2. Perfil del Cliente: Pequeños Comerciantes

El pequeño comerciante de tienda de barrio ubicado en zonas rurales del Distrito Metropolitano de Quito representa el beneficiario directo de la propuesta de valor: capacitación, acompañamiento y digitalización para fortalecer su negocio.

4.2.1. Características demográficas

- Edad: Entre 30 y 60 años.
- Género: Hombres y mujeres, con ligera mayoría femenina (debido a que muchas tiendas son administradas por madres cabeza de hogar).
- Nivel educativo: Básico o medio (primaria o secundaria completa/incompleta).
- Ubicación: Parroquias rurales del DMQ (como Calderón, Nanegal, Pintag, Pacto, etc.)
- Nivel socioeconómico: Bajo o medio-bajo.
- Actividad económica: Comercio minorista, principalmente abarrotes y

productos de consumo masivo.

4.2.2. Características psicológicas

- Motivaciones: Superación personal, mejora económica, estabilidad para la familia
- Miedos o preocupaciones: Pérdida de clientela, inseguridad, competencia de grandes cadenas (hard discount), falta de herramientas digitales
- Actitudes hacia el cambio: Inicialmente conservadores o escépticos, pero con disposición progresiva al aprendizaje cuando perciben beneficios concretos
- Estilo de aprendizaje: Práctico, visual, basado en experiencias reales y consejos aplicables

4.2.3. Características psicográficas

- Valores: Responsabilidad, trabajo duro, cuidado de la comunidad, autonomía
- Estilo de vida: Autoempleo, alta carga laboral, relaciones cercanas con sus clientes, participación en redes comunitarias o ferias locales
- Intereses: Mejorar sus ventas, aprender sobre manejo de dinero, atraer más clientela, utilizar herramientas tecnológicas básicas
- Comportamiento como consumidor: Busca soluciones de bajo costo, confiables y con resultados visibles a corto plazo

4.3. Perfil del Cliente: Financiador del Proyecto

Este cliente es quien aporta recursos financieros, técnicos o institucionales para que el proyecto se ponga en marcha y logre su impacto. Puede ser una empresa del sector privado, una institución pública, un organismo internacional, una fundación o un inversor social.

4.3.1. Características demográficas

- Tipo de organización:
 - Empresas privadas de consumo masivo, telecomunicaciones, banca, distribución o tecnología
 - Instituciones públicas interesadas en desarrollo productivo rural (GADs, ministerios, prefecturas)
 - Fundaciones o ONGs con enfoque en inclusión económica, educación o desarrollo territorial
 - Organismos multilaterales (CAF, BID, PNUD, etc.)
- Ubicación: Nacional o internacional, con operación o interés en Ecuador, especialmente en el Distrito Metropolitano de Quito

4.3.2. Características psicológicas

- Motivaciones:
 - Generar impacto social medible
 - Fortalecer su reputación corporativa (RSE, ESG)
 - Contribuir al desarrollo territorial o la inclusión digital
 - Visibilizar su compromiso con los ODS y el desarrollo económico rural
- Preocupaciones:
 - Viabilidad financiera y sostenibilidad del proyecto
 - Transparencia y gobernanza
 - Capacidad de ejecución del equipo técnico
 - Medición y reporte del impacto logrado

4.3.3. Características psicográficas

- Valores: Impacto social, sostenibilidad, innovación, equidad
- Estilo de toma de decisiones: Basado en indicadores, retorno social de la inversión (SROI), alianzas estratégicas, gobernanza sólida
- Intereses:
 - Proyectos con resultados concretos y visibles
 - Soluciones escalables o replicables
 - Equipos con buena reputación técnica y ética
 - Comunicación clara y reportes periódicos de avance

4.4. Modelo CANVAS

El Modelo de Negocio CANVAS permite visualizar de manera integral y estratégica los principales componentes del *Plan de Fortalecimiento de Capacidades para Tiendas de Barrio en Zonas Rurales del Distrito Metropolitano de Quito*. Esta herramienta facilita la comprensión de cómo el proyecto crea, entrega y captura valor tanto para sus beneficiarios directos —los pequeños comerciantes— como para sus aliados estratégicos y financiadores.

A través de sus nueve bloques, el modelo define con claridad la propuesta de valor del programa, los segmentos de clientes, las relaciones clave, los canales de comunicación, los recursos y actividades necesarios, los aliados estratégicos, así como la estructura de costos y fuentes de ingresos. Este enfoque permite estructurar el proyecto bajo una lógica de sostenibilidad social y económica, orientado a maximizar el impacto en las comunidades rurales mediante una gestión eficiente, digital y escalable.

Tabla 14.

Canvas Model

CANVAS MODEL				
Asociados clave	Actividades clave	Oferta de valor	Relación con el Cliente	Segmentos de mercado
Compañías de consumo masivo y distribución	Diseño e implementación del programa de capacitación	Desarrollo de nuevos canales de distribución a nivel rural	Interacción personalizada y consultiva con empresas de consumo masivo	Compañías medianas o grandes del sector consumo masivo
Instituciones públicas	Gestión de alianzas y relaciones institucionales	Mejora en el impacto social al contribuir con el desarrollo económico local	Alianzas estratégicas	Instituciones públicas interesadas en mejorar las capacidades de pequeños comerciantes a nivel rural
ONGs	Evaluación de impacto social y comercial del proyecto	Oportunidad de innovación inclusiva y sostenible	Acompañamiento técnico a pequeños comerciantes	
Centros educativos	Acompañamiento a emprendedores	Capacitación y fortalecimiento en	Planes de fidelización e incentivos	

Plataformas tecnológicas de enseñanza		habilidades de ventas y promoción digital	
	7		3
	Recursos clave		Canales de Distribucion
	Equipo técnico y pedagógico especializado en capacitación para pequeños emprendedores		Contacto con fundaciones corporativas
	Plataforma digital para capacitación y monitoreo		Participación en ferias inclusivas

	Base de datos de tiendas de barrio y emprendedores		Alianzas con instituciones públicas y ONG's	
			Plataformas digitales de capacitación	
8	6	0	4	1
Estructura de costos		Ingresos estimados		
Costos de diseño e implementación de programas de capacitación		Comercialización del programa de fortalecimiento a empresas e instituciones públicas		
Recursos humanos		Financiación mediante fondos de responsabilidad social corporativa		
Desarrollo tecnológico		Aportes económicos de cooperación internacional		
Costos logísticos para desarrollo de actividades		Cofinanciación con ONGs o fundaciones		
Comunicación y marketing del programa				
	9			5

4.5. Plan Estratégico

En Ecuador hay cerca de 140.000 tiendas de barrio, negocios familiares que actualmente están enfrentando importantes desafíos, con perjuicio en sus ventas. Más del 80% son familias, hogares que sobreviven gracias a estos negocios. De acuerdo con información publicada por la Red Ecuatoriana de Tenderos, la inseguridad ha afectado de gran manera a las tiendas de barrio, además de la llegada del modelo “hard discount” (Tuti, Dollar Store) que, con cada nuevo local de este tipo, se estima que se cierran aproximadamente 30 tiendas de barrio (Vistazo, 2023).

¿Es posible hacer algo para evitar que las tiendas de barrio cierren? Esta pregunta es lo que motivó a nuestro equipo a crear este proyecto, cuyo principal objetivo es Capacitar y empoderar a los dueños de tiendas de barrio en la zona rural del DMQ a fin de que puedan tener un mejor desarrollo económico y social para su entorno y zona de influencia.

Las tiendas de barrio son pequeños comercios donde trabaja toda la familia y es el lugar donde confluyen todos los hogares, conocen las necesidades de los vecinos y pueden ser un motor de desarrollo para su comunidad. Por lo que una tienda de barrio tiene el potencial de convertirse en un espacio para:

- Fortalecer la economía local. Fortalecer una tienda de barrio significa incrementar los ingresos de una familia, generar empleo local y dinamizar el consumo dentro de la comunidad.
- Se convierten en pequeños centros de abastecimiento básico.
- Un plan de fortalecimiento puede apuntar a disminuir la desigualdad ya que puede reducir brechas educativas y tecnológicas, y pueden promover la equidad y oportunidades para mujeres, quienes son las que en su mayoría

atienden estos espacios.

- Mejorar sus habilidades para ofrecer una mejor atención al cliente, gestión de inventarios, digitalización o contabilidad básica, puede ayudar a mejorar su productividad y rentabilidad.

El tendero es el mejor ejemplo de emprendimiento, de resiliencia, de trabajo duro.

Por lo que es fundamental que las tiendas de barrio puedan profesionalizarse y generar valor agregado para adaptarse a un mercado cambiante y competencia más agresiva.

4.5.1. Misión y Visión

Considerando que nuestro Proyecto está enfocado en un Plan de Fortalecimiento de Capacidades enfocado a pequeños comerciantes en tiendas de barrio en la zona rural del DMQ, hemos definido lo siguiente:

- **Misión:** Capacitar y empoderar a los dueños de tiendas de barrio en la zona rural del Distrito Metropolitano de Quito, brindándoles conocimientos, herramientas y estrategias que fortalezcan sus habilidades de gestión, mejoren su competitividad y promuevan su desarrollo económico y social. A través de formación integral, buscamos impulsar negocios sostenibles que contribuyan al bienestar de sus familias y al progreso de sus comunidades.
- **Visión:** Al 2030 consolidarnos como una empresa líder en el fortalecimiento de capacidades de pequeños comerciantes en zonas rurales, no solo del Distrito Metropolitano de Quito, sino de las principales provincias del país, contribuyendo así a la creación de negocios sostenibles, innovadores y competitivos.

4.5.2. Valores Corporativos

- Compromiso Social.
- Equidad
- Innovación
- Excelencia

4.5.3. Principios Operacionales

- Respeto a la identidad cultural y dinámicas propias de cada comunidad rural.
- Simplicidad en el diseño de soluciones fáciles de entender, aplicar y replicar, alineadas con la realidad cotidiana de los pequeños comerciantes.
- Buscamos el empoderamiento económico y la sostenibilidad de los pequeños negocios en zonas rurales.
- Digitalización de los pequeños comerciantes a través de herramientas tecnológicas accesibles, responsivas y de bajo costo.
- La escucha activa y la mejora constante es parte de nuestra identidad para poder ofrecer soluciones adaptadas a las necesidades de nuestros clientes, pequeños comerciantes y todos nuestros grupos de interés.

4.5.4. Compromiso Social

Nuestro proyecto está en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS). Según las Naciones Unidas (s.f) para 2030 se debe “garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los más vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos (...) (Objetivo 1.4); además, el Objetivo 4 busca “garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”.

Los ODS no se refieren únicamente a la educación para niños y niñas, sino que también busca: asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad; incrementar el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento; eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables.

4.5.4.1. Enfoque ESG (Ambiental, Social y Gobernanza)

Ambiental:

- Promoción de prácticas sostenibles en las tiendas de barrio, como la reducción de desechos plásticos y la implementación de programas de reciclaje.
- Capacitación en el uso de productos ecológicos y energías renovables en la operación diaria de los negocios.

Social:

- Empoderamiento económico de mujeres tenderas, quienes representan una gran parte de los encargados de estos negocios.
- Capacitación para prevenir la violencia de género y fomentar la igualdad de oportunidades.

Gobernanza:

- Transparencia en la gestión de recursos y financiamiento del programa.
- Implementación de políticas éticas para todas las partes involucradas, incluyendo empresas financiadoras y tenderos.

4.6. Productos o Servicios

En el estudio Consumer Trends de la consultora Dichter & Neira se evidencia que el ecuatoriano continúa prefiriendo las “tiendas de barrio” y tiene un gasto promedio de \$1,11 en la sierra frente a un \$0,96 en la costa. Esta es una apreciación compartida con las grandes empresas de consumo masivo del país, como lo es el caso de Nestlé.

Según Vistazo (2023) Fabio Brenha, vicepresidente de Ventas de Nestlé Ecuador, aseguró que “en la última década el canal tradicional incrementó 40.000 puntos de venta, lo cual lo convierte en un sector estratégico para la economía del país y la semilla para el emprendimiento, gracias al empleo que éste genera” (Vistazo, 2023). Para Nestlé, las tiendas de barrio son el 40% de sus ventas.

Hay otras posturas al respecto, tal como es el caso de expertos de KANTAR (2023), quienes revelaron que antes del Covid-19, el ecuatoriano, de USD 100 que destinaba a la canasta de consumo masivo, USD 30 los gastaba en las tiendas de barrio. Hoy, ese gasto es de solo USD 18 de cada 100, el nivel más bajo desde la crisis sanitaria mundial del 2020. Por lo que es fundamental generar valor agregado a las tiendas de barrio, que puedan retomar su rol dentro de su zona de influencia, para que ganen terreno en las zonas rurales donde el mercado “discounter” todavía no logra entrar.

Si bien ya existen iniciativas de capacitación de pequeños comerciantes, como lo hace la Red de Tenderos de Ecuador (RET), o empresas como Arca Continental y Cervecería Nacional, ninguna de ellas cuenta con la capacidad técnica, recursos y experiencia para que este programa sea sostenible y rentable, tanto para las empresas de consumos masivo, como para los comerciantes.

A través de nuestro Programa de Fortalecimiento de Capacidades no solo nos enfocaremos en los aspectos técnicos de una tienda de barrio, como: finanzas, contabilidad, inventario, formalización, servicio al cliente, bioseguridad y medio ambiente, digitalización; sino que también se busca ayudar a recuperar el tejido social a través de formación para reducir la violencia de género, que en Ecuador al menos el 64,9% ha experimentado algún tipo de violencia de género a lo largo de su vida, y 31,6% en el último año.

El programa académico tendrá una duración de 6 meses a 1 año, dependiendo del tiempo de dedicación que le otorgue el o la participante a su formación.

4.7. Estudio del Mercado

En la actualidad existen alrededor de 140.000 tiendas de barrio en todo el país. No hay datos precisos de cuántas están ubicadas en las zonas rurales del DMQ. Las tiendas de barrio son el principal canal de distribución de alimentos y bebidas en Ecuador, representando el 75% del volumen de ventas de estos productos. Además, se estima que alrededor de 520.000 personas viven de la rentabilidad de una tienda de barrio.

4.7.1. *Análisis de la Competencia*

- El proyecto enfrenta competencia directa e indirecta de diversas organizaciones e iniciativas que buscan atender a los pequeños comerciantes y tiendas de barrio en Ecuador. Los principales competidores identificados son:

4.7.1.1. Competencia Directa

Red de Tenderos de Ecuador (RET):

- El gremio cuenca con una iniciativa que busca capacitar a tenderos en temas relacionados con la gestión de sus negocios.

- Ofrece formación en áreas como administración, marketing y ventas.
- *Arca Continental:*
- Empresa que, a través de sus programas de responsabilidad social empresarial (RSE), capacita a pequeños comerciantes en la gestión de sus negocios.
- Enfocado en tenderos que forman parte de su cadena de distribución.
- *Cervecería Nacional:*
- Desarrolla programas de capacitación y fortalecimiento de capacidades para tenderos, como parte de sus estrategias de sostenibilidad y crecimiento en su canal de distribución.

4.7.1.2. Competencia Indirecta

Tuti y Dollar Store (Modelo Hard Discount):

- Este modelo de negocio ofrece precios bajos y una experiencia de compra más moderna, afectando la competitividad de las tiendas de barrio tradicionales.
- Empresas de Ecommerce y Delivery:
- Plataformas como Rappi y PedidosYa han comenzado a incursionar en la entrega de productos básicos, compitiendo de manera indirecta con las tiendas de barrio.

4.7.2. Análisis Comparativo

En esta tabla se presenta un cuadro comparativo que evalúa las características clave de los principales competidores en comparación con el proyecto:

Tabla 15.

Análisis de la Competencia

Competidor	Fortalezas	Debilidades	Diferenciación del Proyecto
Red de Tenderos de Ecuador	Representación de las tiendas de barrio y llegada con sus agremiados.	Enfoque limitado al área urbana; falta de personalización y experiencia en las capacitaciones.	Enfoque en zonas rurales, con un programa integral que incluye digitalización y reducción de violencia de género.
Arca Continental	Amplia red de distribución; financiamiento sólido por ser una gran empresa.	Capacitación vinculada exclusivamente a sus productos; no aborda temas sociales, ni tecnológicos.	Ofrecemos enfoque holístico (técnico y social) que no está vinculado a productos específicos, fomentando la independencia de los tenderos.
Cervecería Nacional	Mayor red de distribución a nivel nacional, sirviendo inclusive a otras empresas de consumo masivo. Sus productos invitan a la compra de otros productos.	Falta de personal especializado en capacitación a tenderos.	Nos enfocamos en tenderos de zonas rurales, priorizando la sostenibilidad y la autonomía del comerciante.

Competidor	Fortalezas	Debilidades	Diferenciación del Proyecto
Tuti y Dollar Store	Precios competitivos; experiencia moderna de compra.	No capacita ni fortalece a tenderos; impacto negativo en las tiendas de barrio locales.	Nuestro proyecto busca fortalecer a los tenderos frente a modelos de hard discount, mejorando su competitividad y sostenibilidad.
Empresas de eCommerce	Conveniencia para los consumidores; fuerte inversión en tecnología.	No se enfocan en tenderos ni en el impacto social de las comunidades rurales.	Integramos herramientas digitales accesibles para tenderos en zonas rurales, fomentando su inclusión tecnológica y competitividad en el mercado.

Fuente: Elaboración Propia

4.7.3. Estrategias de Diferenciación

Para destacar frente a la competencia, el proyecto propone las siguientes estrategias de diferenciación:

Enfoque Integral:

- A diferencia de los competidores directos, el proyecto no solo aborda aspectos técnicos (finanzas, gestión, inventarios), sino también problemáticas sociales como la violencia de género y la equidad de género.
- Se promueve la digitalización de los tenderos a través de herramientas tecnológicas accesibles.
- *Cobertura en Zonas Rurales:*
- Mientras que la mayoría de los competidores se enfocan en áreas urbanas o en su propia red de tenderos, este proyecto apunta a capacitar a pequeños empresarios en las 33 parroquias rurales del DMQ, que suelen estar desatendidas.
- *Sostenibilidad a Largo Plazo:*
- El proyecto busca establecer alianzas estratégicas con empresas financiadoras para garantizar la continuidad del programa, lo que no se observa en muchos competidores.
- *Independencia de Productos:*
- A diferencia de Arca Continental y Cervecería Nacional, el programa no está vinculado a una marca o producto específico, permitiendo que los tenderos desarrollen independencia en sus decisiones comerciales.
- *Impacto en el Tejido Social:*

- Se busca reconstruir el tejido social mediante la capacitación en temas como igualdad de género, educación financiera y mejora de la cohesión comunitaria.

El análisis de la competencia demuestra que, aunque existen iniciativas similares, el proyecto tiene un enfoque único y diferenciador que puede posicionarlo como líder en el fortalecimiento de capacidades en zonas rurales. Las principales ventajas competitivas incluyen su enfoque integral, cobertura en áreas desatendidas y su compromiso con el impacto social y económico sostenible. Para maximizar el éxito frente a la competencia, se recomienda:

- Comunicar de manera efectiva los valores diferenciadores del proyecto a través de campañas de marketing y alianzas estratégicas.
- Monitorear continuamente las estrategias de los competidores directos e indirectos para ajustar el programa según sea necesario.

4.7.4. Selección de los Segmentos del Mercado

Así como el perfil del cliente está dividido en dos grandes grupos, el mercado también debe considerar estrategias para Clientes Beneficiarios (Segmento Social Directo) y Clientes Financiadores y Aliados Estratégicos (Segmento Institucional).

4.7.4.1. Segmento Social Directo

Las tiendas representan un sector clave en la economía local, ya que son el principal canal de distribución de alimentos y bebidas en Ecuador, con un impacto significativo en la generación de empleo y el desarrollo comunitario (Dichter & Neira, 2023).

- Número de tiendas de barrio en Ecuador: Aproximadamente 150,000.
- Porcentaje en zonas rurales: Aunque no hay datos precisos, se estima que un

30% de estas tiendas están ubicadas en áreas rurales, lo que equivale a unas 42,000 tiendas.

- Tiendas en el Distrito Metropolitano de Quito: Se estima que hay alrededor de 10,000 tiendas de barrio, de las cuales aproximadamente 3,000 están en las 33 parroquias rurales.
- Tienen ingresos promedio de entre \$300 y \$600 mensuales. Y se considera que más del 80% de las tiendas son el principal sustento de las familias que las operan.

4.7.4.1.1. *Comportamiento y Necesidades*

- Gestión del negocio: Carecen de conocimientos técnicos en áreas como finanzas, inventarios y digitalización.
- Tecnología: Baja adopción de herramientas tecnológicas debido a la falta de acceso a internet y capacitación.
- Seguridad: Alta preocupación por la inseguridad en sus comunidades, lo que afecta la operación diaria de las tiendas.
- Estas cifras reflejan un mercado amplio y con potencial para el desarrollo de iniciativas que fortalezcan las capacidades de los tenderos. Por lo que, en el primer año, esperamos llegar al menos a 1000 pequeños comerciantes de tiendas de barrio.

4.7.4.2. Segmento Institucional

En el primer año, y con el fin de garantizar la sostenibilidad financiera del proyecto, aspiramos sumar al menos a 10 empresas que puedan aportar con financiamiento directo y/o recursos para el desarrollo del programa.

Se estima que en Ecuador hay menos de 4.500 empresas grandes activas en el Ecuador, además hay 10.300 empresas medianas y 38.300 son pequeñas. Para determinar el tamaño de la empresa se utilizaron las variables definidas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador, ver Tabla 16:

Tabla 16.

Tipos de empresas

Variables	Microempresa	Pequeña	Mediana	Grande
Personal ocupado	De 1 a 9	De 10 a 49	De 50 a 199	Más de 200
Valor bruto de ventas anuales (\$)	Igual o menor a 100.000	100.001 a 1'000.000	1.000.001 a 5'000.000	Más de 5'000.000
Monto de activos (\$)	Hasta 100.000	100.001 hasta 750.000	750.001 hasta 3'999.999	Más 4'000.000

Fuente: SCVSE

- **Cobertura en Zonas con Poca Atención:** Las parroquias rurales del Distrito Metropolitano de Quito han recibido poca atención de programas similares, lo que posiciona al proyecto como una iniciativa única en estas áreas.
- **Alianzas Estratégicas:** Empresas de consumo masivo, instituciones públicas y ONGs están interesadas en apoyar iniciativas que fortalezcan las capacidades de los tenderos.
- **Digitalización Como Ventaja Competitiva:** La implementación de herramientas tecnológicas accesibles puede diferenciar a las tiendas de barrio frente a competidores como Tuti y Dollar Store.
- **Impacto Social:** El enfoque en la equidad de género y la sostenibilidad puede atraer financiamiento de empresas comprometidas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente el ODS 1: Fin de la pobreza (Naciones

Unidas, s. f.). El mercado de tiendas de barrio en las zonas rurales del DMQ presenta un gran potencial para el desarrollo del programa de fortalecimiento de capacidades. Con un enfoque integral que combine capacitación técnica, digitalización y empoderamiento social, el proyecto puede posicionarse como un líder en la transformación de este sector, en línea con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4: Educación de calidad (Naciones Unidas, s. f.). Para maximizar el impacto, se recomienda:

- Realizar campañas de sensibilización para captar la atención de los tenderos.
- Establecer alianzas con empresas e instituciones interesadas en apoyar el desarrollo de las comunidades rurales.
- Monitorear continuamente las tendencias del mercado para ajustar las estrategias del programa.

4.8. Marketing y Comercialización

El Mix de Marketing presentado está enfocado en la captación de empresas que compren el Programa de Fortalecimiento de Capacidades:

- **Producto:** Se debe adaptar al tamaño de la empresa interesada y, de manera especial, debe apuntar a cumplir con sus KPI de negocio en cuanto a crecimiento en ventas en canales tradicionales, creación de nuevos canales de venta, compromiso social.
- **Distribución:** La distribución de nuestro producto será a través de canales propios y con el desarrollo de una plataforma web para suscribir a los pequeños comerciantes que se adhieran al programa.
- **Promoción:** Se utilizará una estrategia de relacionamiento 1:1 con las

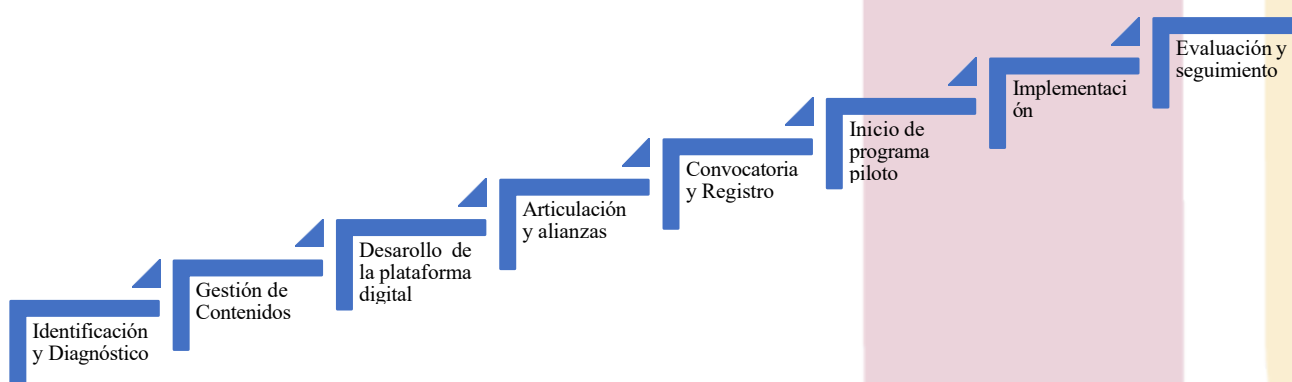
personas encargadas del área comercial, responsabilidad social, y distribución en canal tradicional de las empresas. También se establecerá una estrategia de marketing digital y patrocinios.

- Precio: Para la política de precios se definirá un esquema que permita financiar el proyecto, asegurar el acceso gratuito o subsidiado para los pequeños comerciantes rurales y Generar valor y compromiso de parte de las empresas e instituciones aliadas.
- Para esto se considerará un rango preferencial de precios personalizable para el tipo de empresas y que dependerá de la cantidad de tenderos que buscan adherir al programa. En el caso que las empresas busquen un programa personalizado, se deberá analizar el componente que se debe adaptar para definir precios.

4.9. Procesos y Arquitectura

Ilustración 3.

Procesos y Arquitectura



Fuente: Elaboración propia

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

4.9.1. Procesos Operativos

El programa de fortalecimiento de capacidades para pequeños comerciantes requiere una serie de procesos operativos fundamentales que contemplan fases de planificación, ejecución, capacitación y evaluación, respondiendo a un enfoque sistemático de gestión de proyectos, en concordancia con las buenas prácticas descritas en el **PMBOK® Guide** (Project Management Institute [PMI], 2021), asegurando su implementación eficiente. Estos procesos se dividen en las siguientes fases:

4.9.1.1. Identificación y Diagnóstico

Objetivo: Identificar las tiendas de barrio que serán parte del programa y realizar un diagnóstico inicial de sus necesidades.

Actividades:

- Diagnóstico territorial y selección de parroquias beneficiarias:
- Mapeo de las tiendas de barrio en las 33 parroquias rurales del DMQ.
- Encuestas y entrevistas con los tenderos para determinar sus principales necesidades en áreas como gestión financiera, inventarios, digitalización, entre otros.
- Clasificación de participantes según nivel de experiencia y prioridad.
- Resultados esperados:
- Listado de tiendas participantes.
- Diagnóstico inicial que servirá como línea base para medir el impacto del programa.

4.9.1.2. Gestión de Contenidos del Programa de Capacitación

Objetivo: Adaptar el contenido del programa a las necesidades específicas de los tenderos y empresas financiadoras.

Actividades:

- Desarrollo de contenidos para los módulos de capacitación en temas como: Gestión financiera, Formalización de negocios, Digitalización y Reducción de violencia de género.
- Personalización del programa según las metas específicas de las empresas financiadoras.
- Traducción y adaptación cultural para comunidades con características particulares, en los casos que aplique.
- Resultados Esperados:
- Programa educativo modular adaptado a las necesidades del mercado.
- Materiales de capacitación listos para su implementación.

4.9.1.3. Desarrollo de la Plataforma Digital

Objetivo: Diseñar plataforma digital responsiva, sencilla y fácil de utilizar para la realización de las capacitaciones, seguimiento y obtención de indicadores.

Actividades:

- Diseño de la plataforma digital multicanal (web, dispositivos móviles, uso de sin conexión)
- Realización de pruebas y pilotos con grupos reducidos
- Personalización de la experiencia de acuerdo con los pedidos de los financiadores.

Resultados esperados:

- Contar con una plataforma digital que sea responsiva, fácil de usar y que esté disponible para descargar material sin conexión.

4.9.1.4. Articulación y Alianzas

Objetivo: Sumar como financiadores o articuladores a empresas de consumo masivo, instituciones públicas u ONGs interesadas en nuestro Programa de Fortalecimiento de Capacidades.

Actividades:

- Mapeo de grupos de interés (públicos y privados)
- Reuniones 1:1 con empresas que podrían sumarse como financiadores o aportantes del proyecto.
- Cierre de convenios
- Activación de actores locales
- Resultados esperados:
- Contar con convenios firmados con instituciones, públicas o privadas, para asegurar participación en el Programa.
- Una red de líderes comunitarios que serán los facilitadores en las zonas rurales.

4.9.1.5. Convocatoria y Registro

Objetivo: Asegurar la participación de comerciantes y aliados estratégicos.

Actividades:

- Campañas de sensibilización a través de radios comunitarias, redes sociales y GADs parroquiales.

- Registro de participantes mediante una plataforma web o formularios físicos.
- Creación de un sistema de bases de datos para gestionar la información de los participantes.
- Resultados esperados:
- Inscripción de al menos 1000 tenderos en el primer año.
- Base de datos completa con perfiles de los participantes.

4.9.1.6. Programa Piloto

Objetivo: Asegurar el correcto funcionamiento de la plataforma, entendimiento de los contenidos y que el Programa se adapte a las necesidades de todos los grupos de interés.

Actividades:

- Selección de grupo focal para hacer simulación del programa de capacitación.
- Evaluación del desempeño de la plataforma, entendimiento de los contenidos y aceptación por parte de los inscritos.
- Procesos de mejora continua.
- Resultados esperados:
- Funcionamiento al 100% de la plataforma.

4.9.1.7. Ejecución de las Capacitaciones

Objetivo: Brindar a los tenderos las herramientas necesarias para mejorar la gestión de sus negocios.

Actividades:

- Realización de talleres presenciales y/o virtuales en temas clave.
- Uso de plataformas digitales para capacitaciones asincrónicas.
- Acompañamiento para evaluar la aplicación práctica en las tiendas de barrio

para reforzar los conocimientos adquiridos.

- Monitoreo periódico de avances y participación
- Resultados esperados:
- Participación en los talleres.
- Incremento en las capacidades técnicas y sociales de los tenderos.

4.9.1.8. Evaluación y Seguimiento

Objetivo: Medir el impacto del programa y realizar ajustes en su implementación.

Actividades:

- Seguimiento mensual de los participantes a través de visitas en campo y plataformas digitales.
- Evaluaciones periódicas para medir el progreso de los tenderos en áreas como ventas, inventarios y digitalización.
- Recolección de testimonios y casos de éxito para retroalimentar el programa.
- Entrega de certificados de participación a los tenderos que culminen el curso.
- Creación de una red de apoyo entre los tenderos para compartir buenas prácticas.
- Establecimiento de acuerdos con empresas financiadoras para la continuidad del programa.

Resultados esperados:

- Indicadores de impacto claros, como aumento de ingresos o adopción de prácticas tecnológicas.
- Identificación de mejoras necesarias en el programa.
- Sustentabilidad del programa a largo plazo.

- Mejora de las condiciones económicas y sociales de las comunidades participantes.

4.9.2. *Arquitectura Operativa*

Para la implementación del programa, se necesita una estructura operativa sólida que soporte los procesos descritos.

4.9.2.1. Infraestructura Digital

Plataforma Web:

- Herramienta para la inscripción de los tenderos.
- Acceso a materiales educativos, como videos, tutoriales y ejercicios prácticos.
- Sistema de seguimiento del progreso de los participantes.
- Aplicación Móvil:
- Versión simplificada de la plataforma web para facilitar el acceso en zonas rurales con baja conectividad.
- Funciones básicas como registro de inventarios y finanzas.

4.9.2.2. Centros de Capacitación

Ubicación: Lugares estratégicos en las parroquias rurales del DMQ.

Características:

- Espacios equipados con computadoras, proyectores y acceso a internet.
- Materiales impresos y digitales para tenderos con dificultades de acceso tecnológico.

Modalidad:

- Presencial: Talleres grupales para fomentar el intercambio de experiencias.
- Virtual: Para comerciantes que no puedan asistir físicamente.

4.9.2.3. Equipo de Soporte

- Coordinador de Operaciones: Supervisión de todas las actividades operativas del programa.
- Facilitadores: Profesionales encargados de impartir las capacitaciones.
- Equipo de TI: Responsable del mantenimiento de la plataforma digital y la aplicación móvil.
- Monitores de Campo: Encargados de realizar visitas a las tiendas de barrio para evaluar el progreso de los participantes.

4.9.2.4. Sistema de Gestión

- Uso de software como Monday o Trello para coordinar las actividades del equipo.
- Implementación de indicadores clave de desempeño (KPI) para medir el éxito del programa:
 - Número de tenderos capacitados.
 - Incremento en las ventas de las tiendas.
 - Nivel de adopción de herramientas tecnológicas.

4.9.2.5. Resultados Esperados

Impacto en la Comunidad

- Incremento de ingresos de las tiendas de barrio en al menos un 20%.
- Reducción de brechas tecnológicas y educativas en las zonas rurales.
- Empoderamiento de más mujeres tenderas como líderes económicas en sus comunidades.
- Sostenibilidad del Programa

- Establecimiento de una red sólida de empresas financiadoras.
- Creación de una comunidad activa de tenderos que compartan buenas prácticas.

4.10. Equipo Directivo y Organización

Considerando los análisis realizados en materias anteriores, nuestro equipo directivo estará compuesto por:

- Gestor de Proyecto / CEO
- Administración y Talento Humano
- Gestión Financiera
- Desarrollo Digital / Informática
- Comunicación y Gestión Comunitaria

4.11. Riesgos, Prevención, Mitigación y Estrategia De Salida

En la Tabla 17, se puede observar los riesgos identificados con sus respectivas medidas preventivas y de mitigación.

Tabla 17.

Riesgos

Riesgo	Causas principales	Medidas preventivas	Medidas de mitigación
1. Baja participación de comerciantes	- Falta de confianza o tiempo - Analfabetismo digital - Bajo acceso a internet	- Diagnóstico previo de intereses y disponibilidad. - Alianzas con líderes locales y asociaciones - Campaña de comunicación clara y en lenguaje coloquial	- Promotores comunitarios. - Flexibilidad en horarios y duración. - Incentivos entregados por aliados (certificados, reconocimiento local, etc.).
2. Falta de financiamiento sostenido	- Cambios de regulaciones. - Economía local. - Interés de las empresas.	- Diseñar el modelo como inversión social con indicadores claros de impacto. - Diversificar fuentes de financiamiento	- Paquetes de patrocinio flexibles. - Documentar impactos para mostrar valor a nuevos aliados.
3. Limitaciones tecnológicas en zonas rurales	- Baja conectividad - Carencia de dispositivos para las clases.	- Adaptar contenido a formatos offline o de bajo peso. - Capacitación inicial en herramientas digitales básicas. - Diagnóstico de conectividad por parroquia.	- Material físico o radial complementario. - Uso de WhatsApp o herramientas móviles sencillas.

Riesgo	Causas principales	Medidas preventivas	Medidas de mitigación
4. Rotación o desinterés de aliados institucionales	- Cambios de estrategias comerciales o de inversión social.	- Firmar convenios / Contratos- - Integrar varios actores por cada zona para evitar dependencia de uno solo.	- Contacto continuo con varios niveles jerárquicos. - Promoción de resultados intermedios.
5. Abandono de participantes	- Falta de motivación - Cierre de tiendas por inseguridad. - Falta de tiempo - Dificultad de comprensión	- Diseñar módulos breves y prácticos. - - Definir metas claras y progresivas. - Crear comunidad de aprendizaje (grupos, retos).	- Tutoría o acompañamiento remoto. - Ajustes a los contenidos según retroalimentación.

Fuente: Elaboración propia

4.12. Plan De Implementación y Cronograma

Las fases por ejecutarse para la implementación del programa con su respectivo cronograma se pueden revisar en la Tabla 18.

Tabla 18.

Fases de Implementación y Cronograma

Fase	Actividad clave	Duración estimada
Identificación y Diagnóstico	- Diagnóstico territorial y selección de beneficiarios - Mapeo de empresas potenciales para adherirse al programa.	6 meses
Gestión de Contenidos	- Gestión de contenidos - Diseño curricular y metodológico - Desarrollo de contenidos y materiales gráficos	2 meses
Desarrollo de plataforma digital	- Diseño de plataforma digital - Realización de pruebas y pilotos con grupos reducidos.	2 meses
Articulación y alianzas	- Firma de convenios con empresas e instituciones - Activación de actores locales (GADs, líderes comunitarios) - Estrategia de comunicación y convocatoria - Formación de facilitadores en las zonas rurales (líderes comunitarios)	6 meses

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

Fase	Actividad clave	Duración estimada
Convocatoria y Registro	- Campaña para inscripción de participantes a través de radios comunitarias, redes sociales y GADs parroquiales.	1 mes
	- Registro de participantes.	
	- Creación de un sistema de bases de datos para gestionar la información de los participantes. - Retroalimentación y ajustes	
Programa Piloto y Ajustes	- Simulación de módulos y pilotos técnicos	1 mes
	- Retroalimentación y ajustes de acuerdo con las necesidades de las empresas financiadoras	
Implementación del programa de formación	- Ejecución de los módulos de capacitación (digitales o mixtos)	4 meses
	- Acompañamiento a los participantes	
	- Monitoreo periódico de avances y participación	
Evaluación y seguimiento	- Evaluación de aprendizajes	2 meses
	- Entrega de certificados	
	- Sistematización de resultados	
	- Informes de retorno de inversión social a los aliados	
	- Presentación pública de resultados	
	- Propuesta de réplica o continuidad con nuevos aliados	

Fuente: Elaboración propia

4.13. Sistema Gerencial

4.13.1. Estructura Organizativa:

- CEO / Gestor de Proyecto: Responsable de la supervisión general.
- Coordinador de Capacitación: Encargado de diseñar y ejecutar los módulos educativos.
- Coordinador de Alianzas: Responsable de las relaciones con empresas financiadoras y aliados estratégicos.
- Equipo de Monitoreo y Evaluación: Encargado de medir el impacto del programa.

4.14. Herramientas de Gestión:

- Uso de software de gestión de proyectos (como Asana o Trello) para coordinar actividades.
- Implementación de indicadores clave de desempeño (KPI) para medir el éxito del programa.

4.15. Plan Financiero

Para estructurar el Plan Financiero del proyecto se han considerado hipótesis basadas en la realidad operativa, el comportamiento proyectado de los tenderos beneficiarios y el contexto económico nacional. Se proyectan los ingresos, costos, gastos e inversiones necesarias durante un horizonte de cinco años, incorporando variables como depreciación de activos (20% anual), una tasa de impuesto del 15% sobre utilidades y el uso de herramientas de análisis como el VAN, TIR y Payback.

Con el fin de evaluar la resiliencia del modelo de negocio y su capacidad de adaptación, se han definido tres escenarios financieros:

- **Escenario Más Probable:** Se proyecta un crecimiento anual del 10% en ingresos, un aumento controlado en los costos operativos acorde al crecimiento del programa, y sostenimiento de la estructura administrativa. Se incluye inversión continua en digitalización y capacitación. Se consideran una depreciación del 20% anual y una tasa de impuesto del 15%.
- **Escenario Optimista:** Se proyecta un crecimiento de ingresos del 15% anual y un control eficiente de los costos (5%). Esto se sustenta en una rápida adopción del programa por parte de los comercios y un entorno favorable. Los gastos se mantienen estables y se maximizan los recursos invertidos.
- **Escenario Pesimista:** Se prevé un crecimiento más conservador del 5% en ingresos, acompañado de un incremento mayor en costos (10%) y gastos administrativos (7%). Este escenario refleja un contexto más complejo, con baja participación y mayores desafíos operativos.

4.15.1. Escenario Más Probable

Este escenario asume un crecimiento constante y moderado del 10% anual en la base de tenderos, un incremento del 5% en las empresas que financian el proyecto, y aumentos controlados en los costos y gastos. Se considera que el entorno es favorable, aunque con cierta cautela en la adopción del programa.

Tabla 19.

Estado de Resultados – Escenario más probable

Año	Ingresos	Costo de Ventas	Gastos de Marketing	Gastos Administrativos	CAPEX	Depreciación	Utilidad Operativa (EBITDA)	Utilidad Neta Estimada
1	20,000.00	20,000.00	15,000.00	18,000.00	40,000.00	8,000.00	-33,000.00	-41,000.00
2	20,000.00	23,100.00	15,450.00	18,540.00	10,000.00	2,000.00	-37,090.00	-39,090.00
3	22,000.00	26,680.50	15,913.50	19,096.20	5,000.00	1,000.00	-39,690.20	-40,690.20
4	22,000.00	30,815.98	16,390.90	19,669.09	5,000.00	1,000.00	-44,875.97	-45,875.97
5	24,000.00	35,592.45	16,882.63	20,259.16	5,000.00	1,000.00	-48,734.24	-49,734.24

Fuente: Elaboración Propia

4.15.2. Escenario Optimista

Se proyecta un crecimiento más dinámico del 8% en las empresas contribuyentes. Los costos y gastos se mantienen controlados, lo que genera un mejor desempeño financiero aún sin ingresos provenientes de los tenderos.

Tabla 20. Estado de Resultados – Escenario Optimista

	A	Ingre	Ingre	Costo	Gasto	Gasto	CAPE	Dep.	EBI	Utili
ño	os /	os Totales	de Ventas	s MKT	s Adm	X			TDA	dad Neta
	Empresas									Estimada
1	20,00	20,00	20,00	15,00	18,00	40,00	8,00	-	-	
0	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	33,000	41,000.00	
2	20,00	20,00	22,66	15,30	18,36	10,00	2,00	-	-	
0	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	36,320	38,320.00	
3	22,00	22,00	25,67	15,60	18,72	5,000	1,00	-	-	
0	0	0	3.78	6	7.20	.00	0.00	38,006.98	39,006.98	
4	24,00	24,00	29,08	15,91	19,10	5,000	1,00	-	-	
0.00	0.00	8.39	8.12	1.74	.00	0.00	40,108.26	41,108.26		
5	26,00	26,00	32,95	16,23	19,48	5,000	1,00	-	-	
0.00	0.00	7.15	6.48	3.78	.00	0.00	42,677.41	43,677.41		

Fuente: Elaboración propia

4.15.3. Escenario Pesimista

En este contexto más desfavorable, las empresas que apoyan crecen solo un 2% anual. Los costos operativos y administrativos aumentan considerablemente, lo cual tensiona la rentabilidad del proyecto en ausencia de ingresos por tenderos.

Tabla 21.

Estado de Resultados – Escenario Pesimista

Año	Ingresos/ Empresas	Ingresos Totales	Costo de Ventas	Gastos Mkt.	Gastos Adm.	CAPEX	Dep.	EBITDA	Utilidad Neta Estimada
1	20,000	20,000	20,000.00	15,000.00	18,000.00	40,000.00	8,000	-33,000.00	-41,000
2	20,000	20,000	24,200.00	16,050.00	19,260.00	10,000.00	2,000	-39,510.00	-41,510
3	20,000	20,000	29,282.00	17,173.50	20,608.20	5,000.00	1,000	-47,063.70	-48,063.70
4	20,000	20,000	35,431.22	18,375.65	22,050.77	5,000.00	1,000	-55,857.64	-56,857.64
5	20,000	20,000	42,871.78	19,661.94	23,594.33	5,000.00	1,000	-66,128.04	-67,128.04

Fuente: Elaboración propia

4.16. Balance General Basado en el Escenario Más Probable

En este balance se considera un horizonte de planificación de cinco años y se incluyen estimaciones de activos corrientes (efectivo, cuentas por cobrar e inventarios), activos no corrientes (activos fijos netos), pasivos corrientes y de largo plazo, así como el patrimonio de la organización. Estas proyecciones reflejan una gestión financiera prudente y orientada a la sostenibilidad del proyecto, sustentada en un crecimiento estable de las utilidades y una amortización progresiva de la deuda.

Tabla 22.

Balance General Basado en el Escenario Más Probable

Año	Activo Corriente: Efectivo	Activo Corriente: Cuentas por Cobrar	Activo Corriente: Inventarios	Activo No Corriente: Activos Fijos Netos	Pasivo Corriente: Cuentas por Pagar	Pasivo No Corriente: Deuda Largo Plazo	Patrimonio: Capital Social	Patrimonio: Utilidades Acumuladas
1	5000	2000	10000	32000	3000	50000	60000	9000
2	8000	2500	10000	40000	3500	40000	60000	26010
3	12000	3000	10000	44000	4000	30000	60000	48300,3
4	15000	3500	10000	48000	4000	20000	60000	73170,309
5	20000	4000	10000	52000	4500	10000	60000	102948,518

Fuente: Elaboración propia

4.17. Flujo de Caja

Se presentan los flujos de caja proyectados bajo tres escenarios: más probable, optimista y pesimista. Cada uno contempla las operaciones corrientes del proyecto, las inversiones en activos y el financiamiento a través de préstamos, amortizaciones e intereses (Ross, Westerfield & Jordan, 2021). Estos flujos permiten visualizar cómo varía la liquidez del proyecto frente a distintos contextos de crecimiento, control de gastos y apoyo financiero.

4.17.1. Escenario Más Probable

Este escenario proyecta un desarrollo estable del proyecto, con un crecimiento moderado en los ingresos por financiamiento externo, control razonable de los gastos y una ejecución progresiva del plan de inversiones. Refleja condiciones realistas en un entorno predecible, donde la gestión prudente permite mantener una posición financiera saludable.

Tabla 23.

Flujo de Caja – Escenario Más Probable

Año	Flujo de Operaciones Corrientes	Flujo de Inversión	Flujo de Financiamiento	Flujo Neto del Proyecto
1	17,000.00	-40,000.00	36,000.00	13,000.00
2	19,010.00	-10,000.00	-13,200.00	-4,190.00
3	23,290.30	-5,000.00	-12,400.00	5,890.30
4	25,870.01	-5,000.00	-11,600.00	9,270.01
5	30,778.21	-5,000.00	-10,800.00	14,978.21

Fuente: Elaboración propia

4.17.2. Escenario Optimista

Bajo este escenario, se considera una rápida adopción del programa por parte de las empresas colaboradoras, mayor eficiencia en los costos y un aprovechamiento máximo de los recursos invertidos. El flujo de caja es significativamente más alto, lo que fortalece la liquidez y la capacidad de reinversión, facilitando la expansión futura del proyecto.

Tabla 24.

Flujo de Caja – Escenario Optimista

Año	Flujo de Operaciones Corrientes	Flujo de Inversión	Flujo de Financiamiento	Flujo Neto del Proyecto
1	17,000.00	-40,000.00	36,000.00	13,000.00
2	20,150.00	-10,000.00	-13,200.00	-3,050.00
3	25,716.60	-5,000.00	-12,400.00	8,316.60
4	31,761.24	-5,000.00	-11,600.00	15,161.24
5	38,359.44	-5,000.00	-10,800.00	22,559.44

Fuente: Elaboración propia

4.17.3. Escenario Pesimista

Aquí se contemplan condiciones menos favorables, con un ritmo de crecimiento más lento y costos operativos elevados. El flujo de caja es más ajustado, lo que obliga a una gestión financiera rigurosa. Este escenario permite identificar riesgos y preparar planes de contingencia ante posibles dificultades en la implementación del proyecto.

Tabla 25.

Flujo de Caja – Escenario Pesimista

Año	Flujo Operaciones Corrientes	Flujo de Inversión	Flujo de Financiamiento	Flujo Neto del Proyecto
1	17,000.00	-40,000.00	36,000.00	13,000.00
2	14,090.00	-10,000.00	-13,600.00	-9,510.00
3	10,649.90	-5,000.00	-12,800.00	-7,150.10
4	6,624.24	-5,000.00	-12,000.00	-10,375.76
5	1,916.10	-5,000.00	-11,200.00	-14,283.90

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 5:

CONCLUSIONES Y APLICACIONES

5.1. Conclusiones generales

Este trabajo nos permitió desarrollar el marco estratégico para implementar un Plan de Fortalecimiento de Capacidades enfocado en pequeños comerciantes de tiendas de barrio en la zona rural del DMQ para mejorar su desempeño, competitividad y lograr sostenibilidad económica. Nuestro enfoque es integral, dado que combina capacitación técnica, digitalización y empoderamiento social, abordando necesidades operativas de los comerciantes, como problemáticas sociales de la comunidad.

La falta de conocimiento en gestión financiera, la poca gestión de inventarios, el analfabetismo digital y la resistencia al cambio son algunos de los factores que como equipo hemos determinado que podrían ser los principales retos para la implementación del proyecto. Para superarlos, diseñamos un modelo de intervención que prioriza la sostenibilidad a largo plazo mediante alianzas estratégicas con empresas financiadoras y el uso de herramientas tecnológicas accesibles. Este enfoque busca mejorar la rentabilidad de los negocios y contribuir con el desarrollo económico y social de las comunidades rurales.

El análisis financiero y operativo del proyecto demuestra su viabilidad, con indicadores positivos como un Valor Actual Neto (VAN) de \$46,089.27 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 18.28%, lo que respalda la sostenibilidad económica de la propuesta (Damodaran, 2012). Este enfoque se alinea con experiencias latinoamericanas que han explorado mecanismos innovadores de financiamiento, como los bonos de impacto social orientados al desarrollo local y la inclusión laboral (Ciro, 2018).

El impacto social proyectado incluye la reducción de brechas tecnológicas y educativas, el empoderamiento de mujeres tenderas y la mejora de las condiciones de vida en las comunidades beneficiarias.

5.2. Conclusiones específicas

5.2.1. *Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación*

El proyecto cumplió con los objetivos planteados al inicio de la investigación ya que logramos elaborar un Programa que aporta con soluciones oportunas a problemáticas sociales y, en el proceso, logra una necesaria sostenibilidad financiera. Esto se evidencia en la coherencia entre el diagnóstico inicial, las estrategias propuestas y los resultados proyectados.

5.3. Contribución a la gestión empresarial

El proyecto aporta a la gestión de empresas que requieren un mejor desempeño por parte de las tiendas de barrio. La capacitación en áreas clave como finanzas, inventarios y atención al cliente permite a los comerciantes optimizar sus recursos, incrementar su competitividad y adaptarse a un mercado cambiante. Además, la digitalización de los procesos operativos y la implementación de una plataforma tecnológica facilitan la modernización de los negocios, lo que contribuye a su sostenibilidad.

5.4. Contribución a nivel académico

La metodología utilizada combina enfoques técnicos y sociales; los cuales, pueden servir como referencia para futuras investigaciones y proyectos similares. Además, el análisis financiero detallado y la aplicación de herramientas como el VAN, la TIR y el Payback proporcionan un marco sólido para evaluar la viabilidad de iniciativas con impacto social, de acuerdo con las recomendaciones del ICAC (2013). Este trabajo también destaca la

importancia de integrar la sostenibilidad económica y social en el diseño de proyectos, lo que enriquece el conocimiento académico en estas áreas.

5.5. Contribución a nivel personal

Los integrantes de este equipo logramos fortalecer nuestras competencias en gestión de proyectos, trabajo en equipo y resolución de problemas. La experiencia de trabajar en un proyecto con impacto social ha sido enriquecedora, ya que ha fomentado una mayor sensibilidad hacia las problemáticas de las comunidades rurales y la importancia de diseñar soluciones adaptadas a sus necesidades.

5.6. Limitaciones a la Investigación

La falta de datos sobre el número exacto de tiendas de barrio en las zonas rurales del DMQ dificultó la planificación inicial y la estimación del alcance del programa. Otro factor es la resistencia al cambio por parte de algunos tenderos, debido a factores culturales y económicos; y, aunque se han diseñado estrategias para abordar esta problemática, este sigue siendo un aspecto crítico que requiere atención.

La dependencia financiera del proyecto también es un elemento a considerar, por lo que se proyectaron alianzas estratégicas con empresas e instituciones, entre otras estrategias comerciales. Finalmente, la implementación de la plataforma digital en zonas con baja conectividad a internet puede representar un obstáculo para la participación de algunos tenderos, lo que subraya la necesidad de desarrollar soluciones tecnológicas adaptadas a contextos rurales.

En conclusión, el proyecto representa una propuesta innovadora y viable para fortalecer las capacidades de los pequeños comerciantes en zonas rurales, con un impacto

positivo tanto a nivel económico como social. Sin embargo, es fundamental abordar las limitaciones identificadas para maximizar su efectividad y sostenibilidad en el futuro.

Referencias

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2019). **Principios de finanzas corporativas** (13.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Ciro. (2018). **Bonos de impacto social como mecanismo para la financiación de proyectos de generación de empleo inclusivo: Alternativa para el desarrollo local en Pereira, Colombia**.

Código de Comercio del Ecuador. (Actualización vigente). Registro Oficial de la República del Ecuador.

Damodaran, A. (2012). **Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset** (3rd ed.). Wiley Finance.

Dichter & Neira. (2023). **Consumer trends 2023**.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. **Harvard Business Review**.

Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC). (2013). **Guía de evaluación de inversiones**.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2022). **Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo (ENEMDU)**.

Kantar. (2023, 15 de marzo). **2023: el año de la reinversión del consumo en Ecuador**. Kantar. <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/2023-WP-Ecuador-Estrategia-de-marca>

Ley de Compañías del Ecuador. (Reformada). Registro Oficial de la República del Ecuador.

Meredith Belbin, R. (2013). *Roles de equipos de trabajo* (2.ª ed.). Elsevier.

Naciones Unidas. (s. f.). *Objetivo 1: Fin de la pobreza*. Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/poverty/>

Naciones Unidas. (s. f.). *Objetivo 4: Educación de calidad*. Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>

Palomo Vadillo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (8.ª ed.). Alfaomega ESIC.

Pindado, J. (2014). *Finanzas corporativas* (3.ª ed.). ESIC Editorial.

Project Management Institute (PMI). (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2021). *Fundamentos de finanzas corporativas* (12.ª ed.). McGraw-Hill.

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador (SCVS). (s. f.). Documentación oficial sobre constitución societaria y políticas de financiamiento.

Vistazo. (2023, 10 de enero). Tiendas de barrio siguen teniendo preferencia en Ecuador. *Vistazo*. <https://www.vistazo.com/enfoque/tiendas-de-barrio-siguen-teniendo-preferencia-en-ecuador-AC5352763>

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8.ª ed.). Prentice Hall.

