



UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO

**UNIVERSIDAD CASA GRANDE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**

**MODELO DE NEGOCIO “EMPRESAS
CON-SENTIDO”**

GERENCIA DE DESIGN THINKING

Elaborado por:

Christian Fabricio Arcentales Trujillo.

Tutoría por: Msc. Manuel Murrieta Vásquez.

GRADO

Trabajo previo a la obtención del Título de:

Licenciado en Administración de Empresas

Guayaquil, Ecuador

Agosto, 2022

1. CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, **Arcentales Trujillo Christian Fabricio** declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

1. Que soy el/la autor/a del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio Empresas Con-Sentido: Gerencia de Design Thinking**”, el cual forma parte del proyecto Modelo de Negocio “**Empresas Con-Sentido**”.
2. Que el trabajo de titulación contenido en el documento de titulación es una creación de mi autoría por lo que sus contenidos son originales, de exclusiva responsabilidad de su autor y no infringen derechos de autor de terceras personas.
3. Que el trabajo de titulación fue realizado bajo modalidad de aprendizaje colaborativo junto con los estudiantes **María José Calderón Morales, Geovanna Cecilia Soto Peralta, Gina Mariuxi Crespín Moreira, Luis Gustavo Marriott Vivar y Mónica Cristina Barzallo Ronquillo**.

En virtud de lo antes declarado, asumo de forma exclusiva la responsabilidad por los contenidos del trabajo de titulación, su originalidad y pertinencia y exonero a la Universidad Casa Grande de toda responsabilidad civil, penal o de cualquier otro carácter por los contenidos desarrollados en dicho trabajo.



Christian Fabricio Arcentales Trujillo
0922429279

Declaro que,

Yo, **Arcentales Trujillo Christian Fabricio** en calidad de autor y titular de del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio Empresas Con-Sentido: Gerencia de Design Thinking**” de la modalidad Modelos de Negocio, autorizo a la Universidad Casa Grande para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en su Repositorio Virtual, con fines estrictamente académicos, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Asimismo, autorizo a la Universidad Casa Grande a reproducir, distribuir, comunicar y poner a disposición del público mi documento de trabajo de titulación en formato físico o digital y en cualquier medio sin modificar su contenido, sin perjuicio del reconocimiento que deba hacer la Universidad sobre la autoría de dichos trabajos.



Christian Fabricio Arcentales Trujillo
0922429279

1. RESUMEN EJECUTIVO

El presente modelo de negocios, denominado “Empresas Con-Sentido”, tiene como principal objetivo, la correcta implementación de las distintas modalidades de trabajo en las empresas medianas del Guayas, contribuyendo así a la mejora de sus procesos y un mejor rendimiento y sentimiento de bienestar de los colaboradores. La propuesta va acorde a la problemática originada a raíz de la pandemia, en la que muchas empresas se vieron obligadas a cesar sus actividades de manera temporal o definitiva, mientras que otras tuvieron que adaptar sus procesos a otras modalidades, para evitar cerrar.

Cabe mencionar que hoy, con más de 2 años desde el inicio de la pandemia, muchas empresas siguen sin definir correctamente los parámetros entre una modalidad y otra, haciendo que sus colaboradores sean menos productivos, por este motivo queremos realizar una valoración completa con la cual podamos entender mejor, tanto a la empresa como a sus colaboradores, logrando maximizar el rendimiento en cada modalidad y que esto represente una mayor rentabilidad. Con la asesoría que implementaremos, buscamos impactar directamente en una mayor rentabilidad para las empresas y elevar el nivel de productividad y compromiso de los colaboradores.

El presente documento es el resultado del trabajo colaborativo de los estudiantes: María Jose Calderón Morales, Mónica Cristina Barzallo Ronquillo, Gina Mariuxi Crespín Romero, Geovanna Cecilia Soto Peralta, Christian Fabricio Arcentales Trujillo, Luis Gustavo Marriott Vivar; y explica el plan de negocios del proyecto denominado “Empresas Con-Sentido”; por tal razón los contenidos están relacionados con los otros documentos que complementan el trabajo general, existiendo la posibilidad que ciertos datos se repitan, sin que esto implique plagio.

2. PALABRAS CLAVE

Modalidades de trabajo, productividad, calidad de vida, consultoría, implementación

3. CONSIDERACIONES ÉTICAS

Empresas Con-Sentido es un modelo de negocio basado en la integridad y búsqueda de generación de buenas prácticas; durante todo el desarrollo de este proyecto, podemos destacar que siempre estuvimos comprometidos con seguir fieles a nuestros valores en cada paso: transparencia en nuestros procesos, responsabilidad y honestidad; y lo más importante, siempre prevaleció el respeto, la participación de todos los integrantes, la escucha activa y permanente, pensando en la comunicación como elemento fundamental, todo dentro de nuestro marco ético y moral como investigadores de este modelo de negocio; desde encuestas, hasta la ejecución del mismo, la información que recopilamos es producto del trabajo de campo y aseguramos que los datos obtenidos son el resultado del trabajo en equipo y dentro de cláusulas de confidencialidad

4. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

Nuestro enfoque de negocio nace de la necesidad originada a inicios de la pandemia; en la que muchas empresas para no ver afectada su operatividad y cesar temporal o indefinidamente sus actividades, se vieron en la obligación de re-diseñar las operaciones a la modalidad de teletrabajo, pero de una manera emergente, no imaginada, ni esperada y por supuesto sin el análisis de impacto y demás estudios que garanticen el éxito de su implementación.

Después de 2 años, y con un modelo experimental, aún nos encontramos con empresas que siguen sin definir correctamente los parámetros entre una modalidad y otra. Es por esto, que este modelo de negocio busca darle un sentido a la actividad que realizan los colaboradores, maximizando el rendimiento en cada modalidad de trabajo, impactando directamente en una mayor rentabilidad para la empresa y en el compromiso de su gente.

Tenemos mucho por contribuir al desarrollo de los negocios y la sociedad en el país, respetamos a todas las personas, expandiendo nuestras capacidades a través de la inclusión y la diversidad cultural. Promovemos los niveles más altos de comportamiento ético, desarrollo cultural y educacional y el respeto por el medio ambiente.

Empresa Con-Sentido proporciona un servicio integral para determinar en qué modalidad de trabajo son más productivos los colaboradores, mediante una valoración completa de las estructuras y procesos dentro de la empresa.

Contamos con consultores con más de 10 años de experiencia en el área de Recursos Humanos, los cuales brindarán un servicio personalizado de outsourcing, basados en las necesidades identificadas en cada empresa e implementando la metodología de trabajo adecuada de acuerdo a cada cliente.

Dentro del análisis de las 5C's se puede hacer referencia al incremento en el PIB en el Ecuador en un 4,2% respecto al año anterior. La tasa de desempleo ha disminuido en el Ecuador, lo cual evidencia una mejora en el mercado. En el año 2020, a consecuencia de la pandemia por Covid-19, las tendencias de consumo, de trabajo y de modalidad de vida cambiaron a nivel mundial. Refiriéndonos al Ecuador, la modalidad de trabajo tuvo un giro inesperado en el cual las empresas no tenían planes de contingencia para laborar bajo modalidades virtuales. Durante el primer año, las empresas se adaptaron a esta nueva modalidad e implementaron mejoras en sus procesos, automatizaciones e inversión en tecnología para que sus procesos tengan mayor sinergia y eficacia. En el Ecuador se implementaron modelos de trabajo con sustento legal avalado por el Ministerio de Trabajo, el cual facilita la contratación, los beneficios, deberes y obligaciones de los empleados y empleadores en el Ecuador, esto con la finalidad de crear y mantener nuevas plazas de trabajo.

Dentro de los aspectos más relevantes del análisis FODA, consideramos que nuestras fortalezas radican, primero, en las experiencias de nuestros consultores, ya que tienen más de 10 años de experiencia. Así mismo, no tenemos competidor directo, ya que no hay empresas de consultoría especializadas en modelos de trabajo, por lo cual seremos pioneros en el estudio de las distintas modalidades en el Ecuador. Dentro de las debilidades presentadas tenemos los altos costos de los sueldos en el mercado para los consultores y el riesgo de la rotación de empleados lo cual puede filtrar nuestro core del negocio. Adicional consideramos, que la amenaza más relevante para nuestro negocio es que la modalidad de teletrabajo no sea respaldada por el gobierno y carezca de beneficios sociales, lo cual haga que las empresas busquen o se vean obligadas a mantener a los empleados bajo modalidad presencial únicamente.

Basado en nuestro estudio de mercado y el análisis de la clientela se determinó que nuestro target son las empresas medianas en la provincia del Guayas. Nuestros socios o aliados estratégicos serán Kudert, Deloitte y centros de coworking con los cuales mantendremos contratos a largo plazo.

5. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PROYECTO

5.1. Objetivo General

Brindar un servicio integral para determinar en qué modalidad de trabajo son más productivos los colaboradores, mediante una valoración completa de las estructuras y procesos dentro de las empresas medianas en la provincia del Guayas.

5.2. Objetivos Específicos

- Las empresas medianas que estén dispuestas a utilizar las distintas modalidades de trabajo como un aliado para mejorar su productividad y competitividad, contarán con el acompañamiento en nuestros diversos procesos:
- Realizar una encuesta Happiness para conocer el clima organizacional inicial de cada una de las empresas.
- Realizar una valoración completa sobre las estructuras y procesos de las compañías medianas, identificando las áreas donde puede ser aplicable cada modalidad de trabajo.
- Evaluar los avances de forma: quincenal, mensual y trimestral en cada una de las áreas involucradas, para validar el funcionamiento del proyecto.
- Optimizar los recursos del personal según cada modalidad.

6. INDICE DE CONTENIDO

Tabla de contenido

1. CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN	2
1. RESUMEN EJECUTIVO	4
2. PALABRAS CLAVE	4
3. CONSIDERACIONES ÉTICAS	5
4. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	5
5. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PROYECTO	7
5.1. Objetivo General	7
5.2. Objetivos Específicos.....	7
6. INDICE DE CONTENIDO	8
7. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	9
7.1. Empatizar	9
7.1.1. Mapa ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué?	9
7.1.2. Mapa de Empatía	10
7.1.3. Mapa de Trayectoria	10
7.2. Definir	11
7.2.1. Mapa Usuario + Necesidad + Insight	11
7.3. Idear	12
7.3.1. Brainstorming	12
7.3.2. Mapa Costo / Relevancia	13
7.3.3. Mapa de Concepto	15
7.4. Prototipar	15
7.4.1. Proceso del Prototipado	15
7.4.2. Diseño del Prototipo	16
7.5. Validar	16
7.5.1. Testeo del prototipo	16
7.5.1.1. Hallazgos.....	16
7.5.1.2. Oportunidades de mejorar identificados.....	17
7.5.1.3. Adaptación del prototipo	18
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	19
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	20
10. ANEXOS	20

7. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

7.1. Empatizar

7.1.1. Mapa ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué?

¿QUE? Concreto ←	¿COMO?	¿PORQUE? → Emocional
Qué están haciendo las empresas medianas en la provincia del Guayas, para alcanzar una mayor productividad en esta nueva normalidad pos pandemia y adaptar sus funciones a las distintas modalidades de trabajo: presencial, remoto o híbrido.	Se realizará un análisis detallado de los perfiles y funciones de los colaboradores, según la modalidad en la que se encuentren trabajando, sea presencial, remoto o híbrido. Se levantará información con la ayuda de grupos focales en empresas, entrevistas a profundidad a los colaboradores y encuestas de bienestar.	Se observó y llegó a la conclusión de que hay colaboradores que tienen una mayor productividad entre una modalidad de trabajo a otra. Después de la pandemia, se cayó el mito de la necesidad del trabajo de 8 horas dentro de una oficina y se identificó que hay colaboradores que son más productivos cuando se los mide por resultados, flexibilizando los tiempos y lugares de trabajo.

Ilustración 1 Mapa ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué?

En la primera etapa de nuestro proceso de empatizar, desarrollamos el mapa que antecede, para conocer un poco el prospecto de cliente que tendremos y hacia dónde queremos llevarlo para poder llevar a cabo el servicio que brindaremos.

Se hacen preguntas importantes como ¿Qué? Para saber qué hace nuestro potencial cliente en este momento. Luego el ¿Cómo? Para saber cómo está haciendo lo que hace actualmente y cómo podemos ayudarlo. Para finalizar está el ¿Por qué? Para conocer sus motivaciones y así involucrarnos e interactuar de una forma más específica.

Como pueden observar, nos enfocaremos en empresas medianas en la provincia del Guayas y recopilaremos información sobre qué modalidad de trabajo vienen desarrollando y cómo poder mejorar su productividad.

7.1.2. Mapa de Empatía

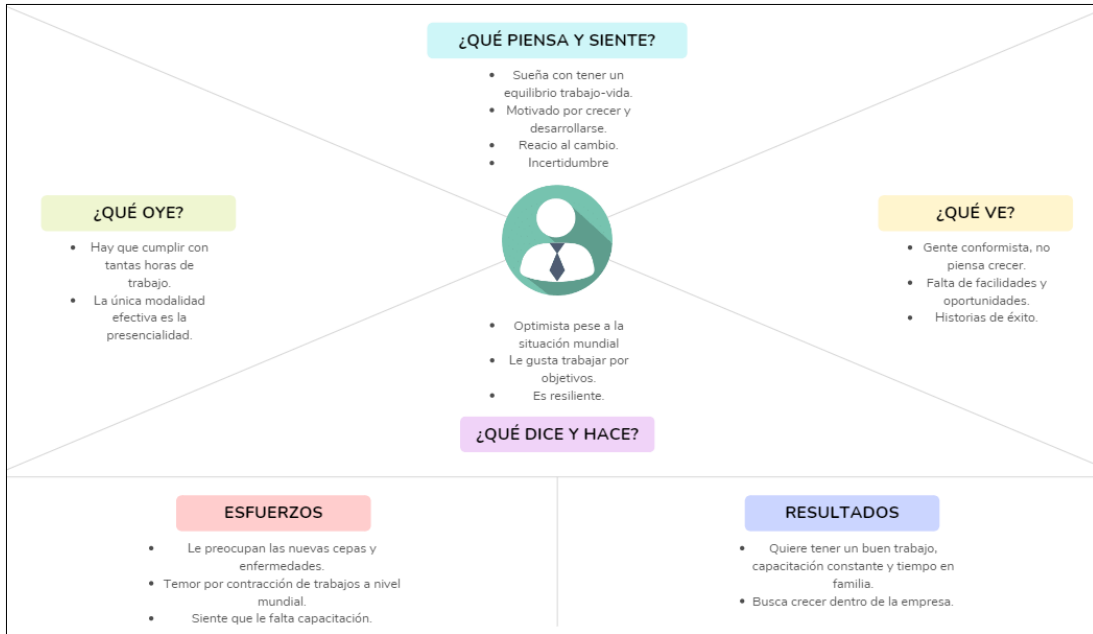


Ilustración 2 Mapa de Empatía

En el mapa de empatía, profundizamos más en las emociones del cliente y así poder considerar cuáles son los problemas que tienen actualmente y las necesidades que tienen para poder desenvolverse de una mejor manera. En esta etapa conoceremos mejor el target hacia el cual queremos dirigir nuestro negocio.

7.1.3. Mapa de Trayectoria



Ilustración 3 Mapa de Trayectoria

El mapa de trayectoria de cliente muestra el recorrido que tiene el cliente desde que conoce el servicio, hasta el momento en que ya lo tangibiliza luego de su compra. Usamos un nombre ficticio, el cual será Manuel, que personifica a un dirigente de una empresa, el cual paso a paso irá conociendo el servicio, hasta enamorarse del mismo, pues implica un mayor desarrollo para la empresa que lidera.

7.2. Definir

7.2.1. Mapa Usuario + Necesidad + Insight

USUARIO	+	NECESIDAD	+	INSIGHT
Empresas medianas que estén ubicadas en la provincia del Guayas; que esté compuesta entre 50 a 199 colaboradores y una facturación de hasta 5 millones USD.	NECESITA	Implementar de forma correcta las distintas modalidades de trabajo, para mejorar la productividad de sus colaboradores.	PORQUE	<ul style="list-style-type: none"> -En la actualidad las empresas manejan modelos híbridos de trabajo. -En el Ecuador no se manejan indicadores para medir la gestión en teletrabajo. -Es muy difícil controlar las funciones y actividades de los colaboradores en teletrabajo. -Los líderes de las organizaciones aún sienten resistencia a las nuevas modalidades de trabajo. -La forma en que las empresas han adoptado las distintas modalidades de trabajo, no ha sido la correcta.. -Las empresas usan las nuevas modalidades de trabajo como un beneficio a ofrecer a sus colaboradores.
<p>Problema: Hoy en día las empresas atraviesan una problemática con la correcta implementación de las distintas modalidades de trabajo pos pandemia, debido a la falta de conocimiento del alcance de la ley y mapeo de las necesidades de sus colaboradores.</p>				
<p>Pregunta: ¿Cómo podríamos ayudar a mejorar a las empresas en la correcta implementación de las distintas modalidades de trabajo?</p>				

Ilustración 4 Mapa Usuario+Necesidad+Insight

Una vez identificado nuestro cliente ideal, el cual se originó de una necesidad real, la cual es la incorrecta aplicación de las distintas modalidades de trabajo, hemos recogido algunos insights, luego de entrevistas y grupo focales, con lo cual pudimos identificar que a pesar de que más empresas buscan adaptarse a las nuevas modalidades y la nueva realidad en general, hay cierta resistencia y no hay mucho conocimiento sobre cómo implementarlo correctamente, por ese motivo buscamos hacer que los colaboradores sean más productivos y acompañarlos en cada parte del proceso.

7.3. Idear

7.3.1. Brainstorming

- Encuestas anónimas.
- Con un sistema que bloquee las computadoras de los colaboradores cuando ya han pasado más de 10 horas conectadas consecutivamente.
- Encuestas de satisfacción laboral.
- Enviando sillas ergonómicas a las casas de los colaboradores.
- Establecer un horario unificado de almuerzo.
- Organizando días de integración con la familia del colaborador.
- Dando servicio de internet corporativo gratuito a los colaboradores que están en teletrabajo.
- Recompensa a los colaboradores que hagan car-pool.
- Entrar en la cultura cero papel (todo digitalizado).
- Espacios de coworking dentro de las instalaciones.
- Implementar espacios de apoyo emocional.
- Implementar una guardería dentro de la empresa, para hijos de los colaboradores.
- Realizar una reestructuración de las áreas.
- Establecer parámetros de las responsabilidades en las distintas modalidades.
- Adaptación de KPIs para medición de resultados.
- Realizar acompañamiento a todos los colaboradores, durante la transición a las nuevas modalidades.
- Abrir un espacio de preguntas y sugerencias.
- Implementar espacios de la voz del experto donde se les dé tips de cómo ser efectivos en cada modalidad.
- Miércoles de productividad: tips a través de comunicados internos.
- Revista mensual virtual con los logros del mes.
- Premios por proyectos innovadores y productivos.
- Los líderes de TTHH tendrán la capacidad de ver qué actividades pueden realizar sus colaboradores por trabajo remoto y presencial.
- Que los colaboradores cuenten con todo lo necesario para el trabajo desde su casa.
- Definir tiempos de desconexión.

- Entrenar a los colaboradores en competencias digitales.
- Espacio en la nube para trabajar de forma simultánea en archivos compartidos.
- Versión del trabajo más flexible.
- Pasar de una mentalidad de mando y control a un estilo de liderazgo.
- Capacitar a los colaboradores y confiar en que sabrán organizar su trabajo.
- Empezar a utilizar sistemas de medición de resultados y patrones de trabajo en que los colaboradores disfruten de su libertad.
- Programa de reconocimiento por objetivos.
- Dar a todo el personal de la empresa, sin importar la modalidad, sillas con masajeador automático.

7.3.2. Mapa Costo / Relevancia

MENOR COSTO - MÁS RELEVANCIA	MÁS COSTO - MÁS RELEVANCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Espacios de coworking dentro de las instalaciones. • Miércoles de productividad: tips a través de comunicados internos. • Abrir un espacio de preguntas y sugerencias. • Revista mensual virtual con los logros del mes. • Encuestas anónimas. • Encuestas de satisfacción laboral. • Con un sistema que bloquee las computadoras de los colaboradores cuando ya han pasado más de 10 horas conectadas consecutivamente. • Establecer un horario unificado de almuerzo. • Recompensa a los colaboradores que hagan car-pool. • Entrar en la cultura cero papel (todo digitalizado). • Establecer parámetros de las responsabilidades en las distintas modalidades. • Adaptación de KPIs para medición de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enviando sillas ergonómicas a las casas de los colaboradores. • Organizando días de integración con la familia del colaborador. • Dando servicio de internet corporativo a los colaboradores que están en teletrabajo. • Implementar espacios de apoyo emocional. • Implementar una guardería dentro de la empresa, para hijos de los colaboradores. • Realizar una reestructuración de las áreas. • Realizar acompañamiento a todos los colaboradores, durante la transición a las nuevas modalidades. • Premios por proyectos innovadores y productivos. • Los líderes de TTHH tendrán la capacidad de ver qué actividades pueden realizar sus colaboradores por trabajo remoto y presencial. • Entrenar a los colaboradores en competencias digitales.

<ul style="list-style-type: none"> • Implementar espacios de la voz del experto donde se les dé tips de cómo ser efectivos en cada modalidad. • Reducción de costos. • Que los colaboradores cuenten con todo lo necesario para el trabajo desde su casa. • Definir tiempos de desconexión. • Espacio en la nube para trabajar de forma simultánea en archivos compartidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de reconocimiento por objetivos.
<p>MENOR COSTO - MENOR RELEVANCIA</p>	<p>MÁS COSTO - MENOS RELEVANCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar a todo el personal de la empresa, sin importar la modalidad, sillas con masajeador automático. • Podrán comunicarse con sus colaboradores donde estén y en el momento que quieran. • Recompensa a aquellos colaboradores que realizan actividad física.

Ilustración 5 Mapa Costo/Relevancia

7.3.3. Mapa de Concepto

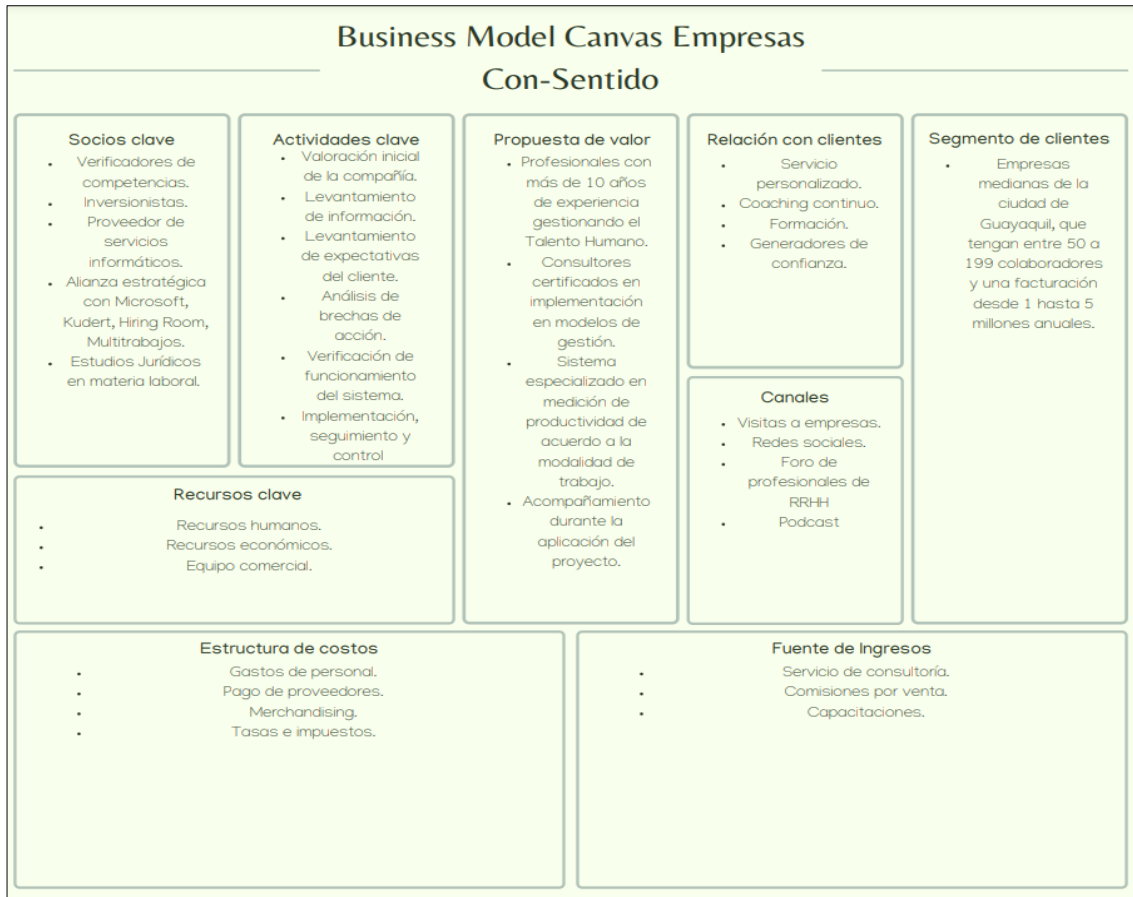


Ilustración 6 Business Model Canvas

7.4. Prototipar

7.4.1. Proceso del Prototipado

Empresas Con-Sentido parte de la necesidad de conocer las oportunidades que tiene una correcta implementación de las distintas modalidades de trabajo para empresas medianas del sector privado, por lo tanto, desarrollamos como prototipo del servicio que ofrecemos, un mapa de procesos de acuerdo al orden y actividades de consultoría que realizaremos como negocio. Este tiene varias etapas, que empiezan desde la valoración inicial de la empresa y culmina con la evaluación de las expectativas y resultados del proyecto.

7.4.2. Diseño del Prototipo



Ilustración 7 Prototipo Mapa Procesos Empresas Con-Sentido

7.5. Validar

7.5.1. Testeo del prototipo

7.5.1.1. Hallazgos

Para garantizar la viabilidad de nuestro proyecto hemos buscado la opinión experta de Daniel Espinoza - Gerente de Talento Humano de Aifa y Agritop, quien cuenta con aproximadamente 22 años manejando el área de Recursos Humanos en empresas grandes y medianas, permitiéndonos entender a través de su experiencia con la implementación de las distintas modalidades de trabajo, cómo nuestros servicios les contribuirían a rentabilizar sus recursos, reforzar el compromiso de sus colaboradores y optimizar sus gastos. Además, nos compartió que a su criterio tenemos una propuesta completa y atractiva para implementar, dar seguimiento y recibir resultados ya que lo que considera más llamativo es la apertura a reinventarnos durante la ejecución del proyecto.

Adicional se realizaron entrevistas cualitativas con dirigentes de otras empresas y grupos focales con colaboradores, para conocer si este proceso va acorde a sus expectativas, los

cuales nos indican que efectivamente podría mejorar su productividad, ya que se enfoca en preparar mejor a los colaboradores en las distintas competencias y así mismo adaptarlos a la modalidad que más le convenga, según sus funciones.

7.5.1.2. Oportunidades de mejorar identificados

- Realizar un checklist de toda la información que podamos recopilar de los colaboradores según la modalidad en la que se encuentren trabajando.
- Acompañamiento constante y personalizado.
- Implementar KPIs.
- Reunirse constantemente con líderes para análisis de planes de acción.
- Evaluar quincenal, mensual y trimestralmente el correcto funcionamiento del proyecto.
- Capacitación constante.

7.5.1.3. Adaptación del prototipo



Ilustración 8 Prototipo Final Primera Fase

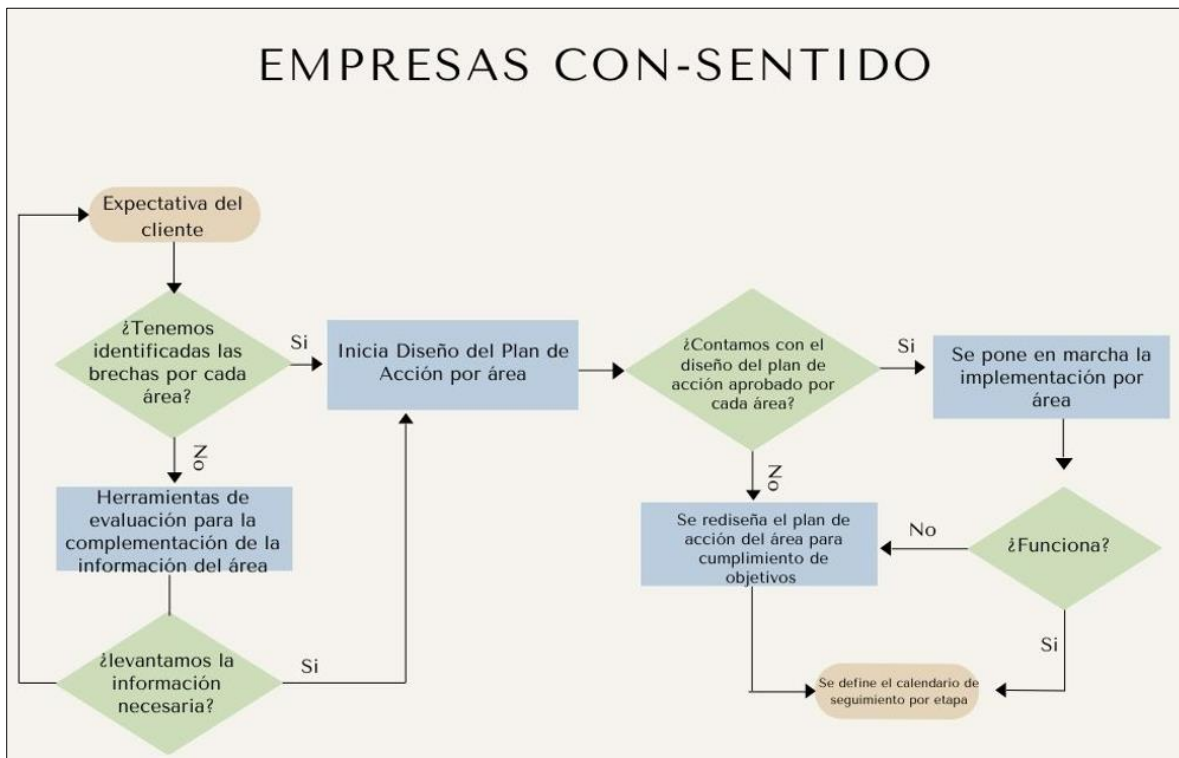


Ilustración 9 Prototipo Final Segunda Fase

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente modelo de negocios, se originó en base a la problemática de que muchas empresas en la actualidad, aún no saben cómo aprovechar correctamente las distintas modalidades de trabajo.

Desde el proceso de design thinking hasta la elaboración de la parte financiera, pudimos observar como una simple idea, originada de una necesidad existente de las empresas, se va poco a poco convirtiendo en algo real y en un negocio que podría funcionar si se lo hace correctamente y paso a paso, tal cual lo hemos venido desarrollando a lo largo de estos meses.

Consideramos que es una necesidad muy grande de las empresas, el definir correctamente sus procesos y parámetros entre una modalidad de trabajo y otra, ya que así pueden optimizar sus recursos de una mejor forma y además aprovechar el talento humano que tienen, para que hagan más por su empresa, pero sin sacrificar elementos importantes como lo es su vida personal y familiar.

Hemos podido conocer no solo la perspectiva del dirigente sino también la de los colaboradores y es que, en conjunto, pueden lograr que una empresa llegue a niveles que no han alcanzado anteriormente.

Estamos en una nueva normalidad en que la transformación digital forma parte del desarrollo de las empresas, ya que, para no quedarse obsoletas, se ven obligadas a adaptar sus procesos para perdurar en el tiempo y de igual manera se busca lograr esto con los colaboradores, que se sientan bien y capaces de desenvolverse correctamente en sus trabajos, independientemente de la modalidad en la que se encuentren.

Así mismo pudimos darnos cuenta que lo esencial para motivar a cada colaborador, es ser empático y entender que si es posible lograr un equilibrio trabajo-vida.

Como último punto creemos que, al ser pioneros en este tipo de servicio de consultoría, depende enteramente de nosotros el desarrollo y funcionamiento de la idea de negocio, enfocándonos en cada una de las aristas desarrolladas a lo largo de este proceso de titulación.

Empresas Con-Sentido realmente fue un proyecto que nos permitió empatizar y conocer más sobre la realidad de las organizaciones medianas y sus colaboradores y consideramos que es muy importante el dar un acompañamiento entre cada una de las áreas, incluso entre otras empresas, ya que solo así se logrará salir adelante como país, promoviendo una sana competencia y aportando a la generación de empleo adecuado.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Design Thinking en Español. (s. f.). *Design Thinking en Español*. Copyright (c) 2012, Design Thinking en Español. <https://www.designthinking.es/inicio/index.php>
- Custódio, M. (2022, 8 agosto). *Mapa de Empatía: qué es y cómo hacerlo en 6 pasos + ejemplos*. Blog de Inbound Marketing y Ventas | RD Station. <https://www.rdstation.com/es/blog/mapa-de-empatia/>
- Prim, A. (2019, 16 enero). *Mapa de empatía. La Herramienta Perfecta para Conocer a tu Cliente*. Innokabi. <https://innokabi.com/mapa-de-empatia-zoom-en-tu-segmento-de-cliente/>
- IESE INSIGHT. (2017). *La paradoja del emprendedor. Cómo crear valor en una nueva empresa*.
- Sarraipa, J., Artíficie, A, Jiménez, H. (2019). *Metodología De Evaluación De Prototipo Innovador*.

10. ANEXOS

Guía de entrevistas

1	¿Cuál es la modalidad de trabajo de sus colaboradores?
2	¿Dentro de su organización, considera que la modalidad de trabajo es la más eficiente? Si, no y por qué
3	¿Está de acuerdo en que su organización se someta a un proceso de consultoría, para identificar una posible transición hacia una modalidad de trabajo más eficiente?

4	Según su actividad, ¿prefiere trabajar desde casa u oficina?
5	¿Considera necesario una supervisión constante, para medir la productividad de las funciones de sus colaboradores?
6	¿Considera que la nueva modalidad de trabajo le disminuiría los gastos administrativos de la empresa? (servicios básicos/suministros administrativos)
7	¿Cree usted que conocer la ubicación en tiempo real de sus empleados ayuda a medir el desempeño de sus funciones?
8	¿Considera usted que las nuevas modalidades contractuales impactan en la cultura de los colaboradores?
9	¿Considera usted que le generaría valor a su empresa contar con un acompañamiento experto para la implementación de las nuevas modalidades contractuales?

ENTREVISTAS

JOSELINE PILOSO

Cargo: Analista de Talento Humano

Empresa: Rocalvi S.A.

Sector: Comercio Exterior.

1. ¿Cuál es la modalidad de trabajo de sus colaboradores?

Actualmente la mayoría está realizando trabajo presencial, sin embargo hay algunos colaboradores que están en teletrabajo desde la pandemia y otros en modalidad híbrida.

2. ¿Dentro de su organización, considera que la modalidad de trabajo es la más eficiente? Si, no y por qué

50% si y 50% no, dado el giro de negocio, la versatilidad de las operaciones que hay a veces es bastante importante tener o contar con la presencia física de la persona o los colaboradores dentro de las instalaciones, ayuda a resolver un problema de

manera más ágil cuando se presenta, sin embargo sí creo que ellos pudieran realizar actividades en teletrabajo, de hecho cuando fue la pandemia estuvimos obligados y se pudo desenvolver bien, obviamente hay personas que despuntan en este tipo de modalidad, pero de que se puede, se puede.

3. **¿Está de acuerdo en que su organización se someta a un proceso de consultoría, para identificar una posible transición hacia una modalidad de trabajo más eficiente?**

Si, sería bueno evaluar que puestos ya podríamos dejar fijos con una modalidad de teletrabajo, ya estableciendo planes híbrido planificando fechas, jornadas, horarios para de esa forma hacerlo más dinámico.

4. **Según su actividad, ¿prefiere trabajar desde casa u oficina?**

50 y 50, la verdad es que el teletrabajo quita mucha interacción con los compañeros; el día a día quita o limita el resolver problemas de manera más rápida, aquí en la oficina nos podemos parar y en dos minutos resolvemos un tema que por medios digitales o llamada nos puede llevar mucho más tiempo, sin embargo desde mi punto de vista, el teletrabajo permite mayor concentración, no tengo tantas interrupciones, porque en mi casa al no tener familia, no me interrumpen ni me limitan.

5. **¿Considera necesario una supervisión constante, para medir la productividad de las funciones de sus colaboradores?**

Si, en la modalidad de teletrabajo se necesita mucha más supervisión que en jornadas presenciales, ya que no sabes a ciencia cierta si el colaborador está trabajando.

6. **¿Considera que la nueva modalidad de trabajo le disminuiría los gastos administrativos de la empresa? (servicios básicos/suministros administrativos)**

Totalmente de acuerdo, ya que más que gastos administrativos, se disminuyen los gastos en movilización, alimentación en los colaboradores. A nivel de infraestructura de nuestra empresa, a pesar de que se paga un arriendo, se ahorra en luz, agua y suministros de oficina.

7. **¿Cree usted que conocer la ubicación en tiempo real de sus empleados ayuda a medir el desempeño de sus funciones?**

No, porque no importa el lugar en el que estés siempre y cuando cumplas con los lineamientos y objetivos de la empresa.

8. **¿Considera usted que las nuevas modalidades contractuales impactan en la cultura de los colaboradores?**

Totalmente, ya que ahora los colaboradores sienten que el teletrabajo es una opción y esto les hace pensar que solicitando teletrabajo pueden atender asuntos personales estando en casa, lo que hace que no sientan la cultura empresarial.

9. **¿Considera usted que le generaría valor a su empresa contar con un acompañamiento experto para la implementación de las nuevas modalidades contractuales?**

Siempre el acompañamiento de una persona que tenga más conocimiento es válido y suma. Tener a alguien que tenga los conocimientos sobre las nuevas modalidades contractuales siempre son bienvenidas, aquí utilizamos un contrato fijo muy estandarizado, sin embargo, por algún cliente en específico podría necesitar tener esos conocimientos.



GRACE VILLÓN

Cargo: Contadora

Empresa: Rocalvi S.A.

Sector: Comercio Exterior.

1. ¿Cuál es la modalidad de trabajo de sus colaboradores?

La modalidad de trabajo de nuestros colaboradores es una modalidad mixta o híbrida, manejamos trabajo presencial y tenemos ciertos colaboradores en teletrabajo.

2. ¿Dentro de su organización, considera que la modalidad de trabajo es la más eficiente? Si, no y por qué

La mayoría de nuestros trabajadores se encuentran de manera presencial, si considero que es más eficiente porque al ser una empresa de servicios requerimos mucha capacitación, contacto con el cliente y herramientas que muchas veces se genera desde nuestras oficinas.

3. ¿Está de acuerdo en que su organización se someta a un proceso de consultoría, para identificar una posible transición hacia una modalidad de trabajo más eficiente?

Si, creo que una consultoría nunca viene mal y siempre es bueno tener una visión externa y conocedora para poder tener datos que nos permita tener oportunidades de mejora.

4. Según su actividad, ¿prefiere trabajar desde casa u oficina?

Prefiero trabajar desde la oficina, ya que me permite estar en constante contacto con los colaboradores y me permite ser más diligente en solucionar los temas o inquietudes que haya que resolver.

5. ¿Considera necesario una supervisión constante, para medir la productividad de las funciones de sus colaboradores?

Si, en la modalidad teletrabajo es importante tener una supervisión constante, ya que no se tiene una visión y se debe tener indicadores para medir las funciones.

6. ¿Considera que la nueva modalidad de trabajo le disminuiría los gastos administrativos de la empresa? (servicios básicos/suministros administrativos)

Si hay un ahorro, en algunos rubros como luz, agua, consumo de suministros, pero al mismo tiempo sabemos que es un ahorro para el colaborador, ya que no debe gastar en movilización, ni comida.

7. ¿Cree usted que conocer la ubicación en tiempo real de sus empleados ayuda a medir el desempeño de sus funciones?

Considero que no, ya que no importa el lugar con tal de que se ejecuten las actividades en tiempo y forma.

10. ¿Considera usted que las nuevas modalidades contractuales impactan en la cultura de los colaboradores?

Si, tienen un impacto alto en la cultura de los colaboradores, porque bajo esta modalidad existen cambios que la empresa tiene que ejecutar para poder mantener una relación adecuada y en el teletrabajo este se pierde.

11. ¿Considera usted que le generaría valor a su empresa contar con un acompañamiento experto para la implementación de las nuevas modalidades contractuales?

Si, podríamos hacer que este acompañamiento vaya en función de generar los lineamientos correctos hacia las nuevas modalidades y dejarlo completamente alineado para que formen parte fundamental del desarrollo de las actividades y que se encuentren dentro del marco legal.



DANIEL ESPINOZA VELEZ

Cargo: Gerente de Talento Humano

Empresa: AIFA S.A.

Sector: Agrícola

1. ¿Cuál es la modalidad de trabajo de sus colaboradores?

Actualmente nosotros manejamos las 3 modalidades de trabajo: presencial, mixta y remota.

2. **¿Dentro de su organización, considera que la modalidad de trabajo es la más eficiente? Si, no y por qué?**

Es reciente para evaluarlo porque es un esquema que se formalizó con la pandemia, hasta ahora no hemos tenido problemas todo lo contrario, tenemos una persona trabajando desde USA sin ningún problema y otro desde Santa Elena, antes eran trabajo presencial y hoy por hoy son 100% remoto y cuando se requiere de ellos se trabaja via mail telefono o zoom, sin ningún problema y las cosas fluyen porque son cargos administrativos.

Los que estamos en tareas de campo es 100% presencial por las visitas a los productores, plantaciones y dar asesorías en diferentes lugares.

3. **¿Está de acuerdo en que su organización se someta a un proceso de consultoría, para identificar una posible transición hacia una modalidad de trabajo más eficiente?**

Si, siempre es bueno tener este tipo de consultoría porque es alguien que desde fuera de la organización te ayuda a tener otro punto de vista, al momento tenemos gerentes que aún tienen resistencia y que no quieren esta modalidad de teletrabajo pero al tener a 2 personas y que esté funcionando bien, nos empieza a alimentar la posibilidad de que otros cargos se puedan manejar de esta manera y el mixto en el área administrativa ya la manejábamos antes de pandemia, si había alguna novedad y querían hacer teletrabajo, lo podían hacer, eso lo tenemos desde formal eligiendo los días por ejemplo lunes miércoles y viernes están en presencial y martes y jueves teletrabajo o lo vas decidiendo durante la semana esta semana hago teletrabajo la siguiente semana presencial o lo van pidiendo digamos a la carta siempre y cuando los objetivos se cumplan.

4. **Según su actividad, ¿prefiere trabajar desde casa u oficina?**

Nosotros nos hemos adaptado un poco a las necesidades de las personas porque creemos y ha sido parte fundamental de mi experiencia y de la filosofía de la compañía, que si la gente está bien y si la gente se siente feliz va a ser más productiva, si en ese escenario los hace más feliz o más productivo la jornada mixta, teletrabajo o presencial, vamos a evaluar lo que sea necesario.

En el área de talento humano, siempre va a ser un mix porque hay gente que trabaja en el campo y que nos toca visitarlos entonces no puedes hacer siempre teletrabajo,

pero para eso está el equipo no solo viaje yo estamos una serie de personas que trabajan conmigo y dependiendo del caso hacemos la distribución de las funciones.

5. ¿Considera que la nueva modalidad de trabajo le disminuiría los gastos administrativos de la empresa? (servicios básicos/suministros administrativos)

Cuando se hace a nivel de masa indudablemente si porque conozco de empresas que enviaron a todo su departamento administrativo y del staff a sus casas a trabajar y hoy por hoy siguen trabajando así, y definitivamente te vas a ahorrar oficinas, luz, aire y hay empresas que dan un subsidio pero igual va a ser menor que cuando tenían oficina.

Hoy por hoy nosotros no hemos visto eso porque lo hemos manejado tipo a la carta, el colaborador nos dice quiero hacer 100% teletrabajo, analizamos el esquema, analizamos los procesos, hacemos un periodo de prueba y si funciona se sigue de largo, si no funciona le decimos tienes que regresar o manejamos un esquema mixto.

6. ¿Como compañía estuvieran dispuestos a tener un programa más estructurado siempre y cuando esto ayude a generar reducción de costo o cómo puede impactar a la cultura de tus colaboradores?

Si por supuesto, si hay un esquema en que podemos hacer una reducción de costo y ser más eficientes, definitivamente.

7. ¿Considera usted que le generaría valor a su empresa contar con un acompañamiento experto para la implementación de las nuevas modalidades contractuales?

Si, si definitivamente es un sumar y sumar, es corto el tiempo con la modalidad y había empresas que antes de la pandemia ya las manejaban y ya se están formalizando y lo importante es que la gente que venga a dar esta consultoría de alguna manera ya vengan con esa experiencia.



[Entrevista Daniel Espinoza AIFA SA](#)

- En la actualidad las empresas manejan modelos híbridos de trabajo.
- En el Ecuador no se manejan indicadores para medir la gestión en teletrabajo.
- Es muy difícil controlar las funciones y actividades de los colaboradores en teletrabajo.
- Los entrevistados estarían dispuestos a tener un acompañamiento externo que les permita aprender nuevas técnicas de implementación de nuevas modalidades contractuales.
- Los líderes de las organizaciones aún sienten resistencia a las nuevas modalidades de trabajo.
- La actual forma en que las empresas han adoptado las modalidades de trabajo, no se han hecho bajo un análisis.

- Las empresas usan las nuevas modalidades de trabajo como un beneficio a ofrecer a sus colaboradores.