



UNIVERSIDAD CASA GRANDE

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

**MODELO DE NEGOCIO “PAHO TU APP
DE AHORRO”:**

GERENCIA: DESIGN THINKING

Elaborado por:

ALEX MAURICIO OVIEDO SERRANO

Tutoría por: MBA. Annabelle Figueroa

GRADO

Trabajo previo a la obtención del Título de:

Licenciado en Administración de Empresas

Guayaquil, Ecuador

NOVIEMBRE, 2022

CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, Alex Mauricio Oviedo Serrano declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

1. Que soy el/la autor/a del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio PAHO, tu app de ahorros: Gerencia de Design Thinking**”, el cual forma parte del proyecto **Modelo de Negocio “PAHO”**.
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 Paula Mori Cedeño, Grace Estefanía Pesantes Unda, Antonio Andrés Barriga Basantes, Luis Arturo Espín Muñoz y Bryan Giovanni Narea Tomapasca.

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.



Alex Mauricio Oviedo Serrano

0705884096

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Declaro que,

Yo, Alex Mauricio Oviedo Serrano en calidad de autor y titular del trabajo de titulación **“Modelo de Negocio PAHO, tu app de ahorros: 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.



Alex Mauricio Oviedo Serrano
0705884096

3. RESUMEN EJECUTIVO

El modelo de negocio se denomina PAHO y se trata de una app con estilo de cuponera personal dirigida a hombres y mujeres guayaquileños/as millenials y centennials de nivel socioeconómico medio alto y medio. La categorización de sus proveedores se enfoca en el sector gastronómico y servicios de entretenimiento, con la finalidad de que el consumidor genere una experiencia en servicio y un ahorro al momento de hacer compras en establecimientos pertenecientes a los sectores mencionados anteriormente, gracias a ofertas de descuentos y promociones brindadas constantemente en la aplicación.

La propuesta de valor de PAHO es su enfoque ahorrativo y el brindar una experiencia en servicio hacia el usuario y los beneficios que los proveedores puedan obtener de las funciones de geolocalización y patrones de consumo de los usuarios. Estas características dan a un plus a la app y sirven de factores diferenciales frente al competidor directo Pirucho y de igual forma de sus competidores indirectos como Tiendeo, Rappi, Uber Eats, Pedidos Ya, KFC o Mc Donalds, siendo PAHO una mezcla de cuponera y app informativa antes que un servicio de entrega rápida de alimentos.

Para la logística y funcionamiento del plan de negocio, se tienen previstos dos tipos de clientes: los usuarios y los proveedores asociados. Al tratarse de un aplicativo que fomenta una cultura de ahorro, los usuarios no necesitarán nada más que sus datos personales (nombre, correo electrónico, número de teléfono y preferencias de consumo) para registrarse y comenzar a hacer uso de los cupones personalizados. En el caso de los proveedores asociados, al ser destinados para negocios PYMES, ellos serán quienes contraten su plaza dentro de la aplicación para que puedan ofertar constantemente sus cupones, descuentos y promociones.

El proyecto necesitará de una inversión inicial de \$76.234,13 lo cual será financiado totalmente por los accionistas. En cuanto a la TIR, esta arroja un valor de 17,61%, lo cual es superior a la TMR de 15%, y el VAN obtenido es de \$4.757,47.

Este documento es el resultado del trabajo colaborativo de María Paula Mori, Grace Pesantes, Antonio Barriga, Alex Mauricio Oviedo Serrano, Luis Arturo Espín, Bryan Narea y explica el plan de negocios del proyecto denominado “PAHO, tu app de ahorros”; 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.

4. PALABRAS CLAVE

Modelo de negocios, app, descuentos, ahorro, design thinking, innovación.

5. CONSIDERACIONES ÉTICAS

La descripción del modelo de negocio detallado en el presente documento ha sido elaborado tomando en cuenta desde su desarrollo las consideraciones éticas correspondientes, resaltando que, desde sus inicios, se ha realizado una minuciosa investigación para conocer si el proyecto es viable para que el consumidor final haga uso del mismo y para conocer si en el mercado no ha existido o existe un modelo de negocio igual o similar para respetar la propiedad intelectual del mismo y a su vez brindar una alternativa que permita competir en el mercado objetivo sin fomentar el plagio.

6. ÍNDICE DE CONTENIDO

1. PORTADA	i
2. CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN	ii
3. RESUMEN EJECUTIVO.....	iv
4. PALABRAS CLAVE	vi
5. CONSIDERACIONES ÉTICAS	vi
6. ÍNDICE DE CONTENIDO	vii
7. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	1
8. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PROYECTO	4
8.1. Objetivo general	4
8.2. Objetivos específicos.....	4
9. BREVE DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO COMPLETO	5
10. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	8
10.1. Gerencia: Design Thinking.....	8
10.1.1. Empatizar	8
10.1.2. Definir	13
10.1.3. Idear	15
10.1.4. Prototipar.....	18
10.1.5. Validar.....	21
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	23
12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	26
13. ANEXOS	27

6.1. Índice de Figuras

Figura 1 Mapa de empatía.....	10
Figura 2 Perfil del usuario.....	11
Figura 3 Mapa de trayectoria.	12
Figura 4 Brainstorming	15
Figura 5 Mapa costo/relevancia	16
Figura 6 Prototipado de PAHO:.....	20

7. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

PAHO, como idea de modelo de negocio, se dirige hacia el sector del comercio digital al considerar que, “desde el inicio de la pandemia, el comercio electrónico creció un 400% en Ecuador, generando alrededor de \$2.760 millones en 2020 y para el 2021 se alcanzarán los \$3.220 millones” (Crecimiento del comercio digital en Ecuador | Gestión, 2022). PAHO, surge como una aplicación en la que se permite realizar la comparación de precios entre supermercados para lograr generar un ahorro en la compra de víveres en los hogares de las familias ecuatorianas. Sin embargo, gracias al constante proceso de investigación realizado y a las retroalimentaciones recibidas de los mentores internacionales, se definió ajustar la idea a una app informativa y con estilo de cuponera personal de descuentos y promociones, dirigida hacia el sector gastronómico (restaurantes) y servicios de entretenimiento, no dejando de lado el ahorro al consumidor como se consideró en la primera instancia y adicionando la experiencia en servicio hacia el usuario.

En cuanto al ahorro, Ecuador no es categorizado o reconocido por ser un país que dispone de una población ahorrativa debido a las diversas crisis que padece el país, partiendo principalmente desde que en la actualidad el sueldo base vigente (\$425) no abastece el presupuesto necesario para la canasta básica que se encuentra ponderado aproximadamente en \$793,33 según datos del INEC, lo cual no permite ni ayuda a generar un ahorro.

Según un artículo publicado en la Revista Primicias (2019) que cita un reporte elaborado por la consultora Kantar WorldPanel, 1.700 hogares ecuatorianos siguen comprando, pero lo hacen por canales cercanos y buscan productos económicos o en rebaja. Referenciando este artículo se puede interpretar que el ecuatoriano promedio, consume en grandes cantidades, pero a su vez es capaz de buscar grandes ofertas o rebajas para conseguir lo que busca a menor precio.

Para triangular esta información se realizó una encuesta a 385 personas en la que el 85% de los encuestados mencionan que buscan regularmente descuentos y promociones, consumen semanalmente en restaurantes y gastan mensualmente en servicios de entretenimiento, permitiendo afirmar lo mencionado por la consultora Kantar.

En Ecuador, con enfoque a la población guayaquileña, uno de los problemas que no permite generar un ahorro radica en la existencia de la crisis económica dentro del país desde antes de la llegada del COVID-19, después de la emergencia sanitaria, por la crisis económica mundial y la diferencia económica entre el sueldo base actual con el ponderado en la canasta básica.

Relacionado a lo anterior, otro problema radica en el incremento de precios dado en los últimos meses en diversos productos del país. Según un artículo publicado en GK (2022), cita que una encuesta realizada en Ipsos mostró que el aumento de precios se nota en las fruterías y verdulerías, las panaderías, los restaurantes y las bodegas, adicional al incremento de precios en las farmacias, en las licorerías y en las compras a domicilio de todo tipo de productos, por lo cual, así mismo, no permite generar un ahorro.

Tras los cambios constantes realizados en la idea de negocio, se optó por tener una entrevista con una cadena de supermercados de renombre, como es Corporación el Rosado, en la cual se concluyó que no se tendrán resultados favorables hacia otras cadenas, al no disponer de un beneficio significativo para ellos. Por dicha razón se sugirió dar un nuevo enfoque al negocio sin perder el estilo y propuestas de valor ofertadas, llegando así a sectores de restaurantes y de entretenimiento de PYMES, en donde sí se han obtenido resultados favorables.

Asimismo, al tener la revisión general con el mentor internacional y explicando a detalle todo el proceso transcurrido en el proyecto, se logró confirmar gracias a su experiencia en software y demás desarrollos digitales o web, que el proyecto si es viable

como app y que la propuesta de ahorro, junto con la capacidad de geolocalización, lograría ser beneficioso para ambos, tanto para usuario como para proveedores, generando así resultados positivos en las entrevistas y encuestas con ambas partes.

Gracias a las pruebas y/o validaciones realizadas para el modelo de negocio, se propuso como producto mínimo viable difundir un video el cual disponía de información sobre la funcionalidad de la app y la idea de negocio, tanto para usuarios como proveedores. Con el mismo, se realizaron entrevistas preliminares a 30 personas para obtener respuestas y sugerencias para con esta data desarrollar una encuesta dirigida a 385 personas, para validación del modelo de negocio, en el cual se obtuvieron resultados positivos.

De igual forma, se concretaron cuatro reuniones o entrevistas a profundidad, uno con un representante de Corporación el Rosado y tres con dueños de negocios PYMES para recibir diversos comentarios sobre el modelo de negocio. Este proceso demostró una aceptación del proyecto con los tres representantes de las PYMES entrevistados, y con el representante de Corporación el Rosado se validó la idea como viable por la experiencia que maneja con cadenas de restaurantes.

8. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PROYECTO

8.1. Objetivo general

Elaborar un modelo de negocio relacionado al comercio electrónico que permita brindar información sobre productos con cupones, descuentos y promociones para clientes ahorrativos, generando una experiencia de usuario.

8.2. Objetivos específicos

- Desarrollar un proceso que permita generar ideas creativas e innovadoras para ofrecer alternativas de solución reales al problema planteado.
- Realizar una investigación exhaustiva, tanto cualitativa como cuantitativa, con el objetivo de tener información vasta para encontrar la demanda potencial para el proyecto en base a respuestas en masa.
- Definir los objetivos a alcanzar y los valores a seguir dentro de un determinado tiempo en la empresa a desarrollar.
- Elaborar un análisis completo sobre las necesidades generales y la organización de la empresa a crear.
- Describir la funcionalidad del proceso a seguir del producto para determinar una producción óptima del mismo.
- Establecer y generar estrategias a implementar durante y después del desarrollo del negocio a través de herramientas digitales.
- Analizar y evaluar el aspecto financiero del proyecto para determinar la viabilidad y rentabilidad del mismo.

9. BREVE DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO COMPLETO

El modelo de negocio “Paho, tu app de ahorros” consiste en proponer en el mercado una nueva aplicación que brinde una experiencia en servicio al usuario y sea una cuponera personal para el mismo en donde disponga constantemente de cupones, descuentos y promociones para generar un ahorro en sus consumos en servicios gastronómicos y de entretenimiento, dirigido a hombres y mujeres millenials y centennials de un nivel socioeconómico medio, medio alto.

Para la presente propuesta se elaboraron seis documentos correspondientes a las gerencias de Design Thinking, Investigación de Mercado, Estudio Administrativo y de RSE, Estudio Técnico, Plan de Marketing y Estudio Financiero, en los cuales se encuentra toda la información obtenida y los procesos realizados para llegar al resultado final del proyecto en base a cada una de las gerencias correspondientes. Todos estos documentos se verán relacionados al tratarse de la misma propuesta de negocio, Paho. Sin embargo, cada una explicará los procesos desarrollados en las mismas de forma individual, juntando en ciertas ocasiones información relacionada a otras gerencias.

En base a los resultados más relevantes obtenidos en la gerencia de Design Thinking, las primeras etapas de empatizar, definir; y la última de validación, fueron fundamentales para corroborar que existe una problemática en cuanto a la falta de información de herramientas digitales y que la solución planteada, tanto como en explicación verbal y prototipo final, era la correcta para la solución a dicho problema. Asimismo, estas etapas permitieron conocer las diversas opiniones del usuario para lograr obtener un resultado mucho más viable y que esté acorde a sus necesidades.

En el caso de la gerencia de Investigación de Mercado, toda la información obtenida dentro de esta etapa fue de mayor relevancia al contar con mucha más información sobre los pensamientos y emociones que tienen los consumidores ante la problemática planteada en el

Design Thinking y el conocer sus opiniones en base a las posibles soluciones propuestas. Además, los resultados de las diversas encuestas realizadas durante toda esta etapa permitieron conocer que lo indicado por los primeros entrevistados era lo que pensaban y sentían una gran cantidad extra de personas. De igual forma, los cambios generados en el proceso y las retroalimentaciones recibidas por los mentores y expertos, logró que se forme un producto viable para el mercado al que se busca llegar.

En el Estudio Administrativo y de RSE las partes más relevantes de esta gerencia corresponden a tres partes del documento. Una de ellas es la misión y visión, por lo que, una vez definida, permitió tener una base en cuanto a los objetivos que busca obtener la empresa y no alejarse de estos. La segunda, corresponde al análisis de los puestos a implementar en el negocio por lo que se podrá saber cuáles son las actividades que realizará cada colaborador respectivamente y permitir una correcta delegación de responsabilidades. Y, por último, como tercera parte, fue relevante la estructura jurídica realizada ya que es fundamental conocer cómo funcionará el negocio.

Dentro del Estudio Técnico la parte más relevante del mismo fue elaborar y estructurar como sería el proceso de producción o prestación de servicio de la app hacia el consumidor final. Con este desarrollo se pudo conocer la funcionalidad del algoritmo de la aplicación para el usuario y los proveedores y con ello, verificar si disponía de alguna falla en su desarrollo o algún tipo de proceso faltante en el mismo al consultar finalmente con un especialista en el área. De igual forma, para complementar la funcionalidad del algoritmo fue importante establecer la capacidad productiva que la aplicación podría abarcar ya que, sin esta información el funcionamiento de la app podría verse afectado y tener una caída en sus servicios generando disgustos en el usuario y/o proveedores.

En el caso de la gerencia de Plan de Marketing, lo más relevante de este documento fue el desarrollo de las cuatro p's del marketing; precio, producto, plaza y promoción, ya que

con esto se pudo desarrollar las estrategias correspondientes para temas de lanzamiento del negocio y analizar cómo se las podría realizar. Igualmente, el desarrollo del plan de medios y definir el presupuesto para las campañas de lanzamiento masivas a realizarse permitió crear un cronograma de desarrollo concreto en base al presupuesto establecido y crear objetivos a lograr para los primeros meses de campaña, y así definir planes de contingencia en caso de no obtener los resultados esperados.

Por último, con el Estudio Financiero se pudo analizar que lo más relevante del proyecto es la viabilidad y rentabilidad de este. Para el análisis del modelo de negocio Paho, se realizó una proyección de 4 años de vida útil. Según las investigaciones hechas en las gerencias anteriores, el proyecto necesitará de una inversión inicial de \$76.234,13 lo cual será financiado totalmente por los accionistas. En cuanto a la TIR, esta arroja un valor de 17,61%, lo cual es superior a la TMAR de 15%, y el VAN obtenido es de \$4.757,47.

10. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

10.1. Gerencia: Design Thinking

10.1.1. Empatizar

10.1.1.1. Mapa ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué?.

De acuerdo al concepto general de la metodología Design Thinking para el desarrollo de productos o servicios, como primer proceso para esta etapa, luego de la selección de una problemática a resolver, se desarrolló un mapa en base a nuestra percepción sobre el ¿qué?, ¿cómo? Y ¿por qué? De las posibles situaciones en las que se encuentran las personas conforme a la problemática encontrada.

Tabla 1 Preguntas para empatizar

¿Qué?	¿Cómo?	¿Por qué?
1. Buscar descuentos o promociones para encontrar precios más económicos	1. Entrando a internet o plataformas online	1. Para sentirse tranquilo desde el punto de vista financiero (ahorro)
2. Evita gastar de más en artículos que se podrían encontrar a menor precio	2. Búsqueda de tiendas con productos económicos o en oferta.	2. Para poder comprar más productos necesarios sin pasar el límite presupuestario.
3. Busca optimizar su presupuesto a través del ahorro	3. Búsqueda por redes sociales	3. Para no perder el presupuesto del mes.
	4. Preguntando a personas conocidas donde comprar productos económicos.	4. Por la comodidad que ofrecen las herramientas digitales

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se estableció que la problemática existente se genera debido a una falta de herramientas de información sobre productos con descuentos o a bajos precios para clientes ahorrativos. Asimismo, se definió el grupo objetivo al que enfrenta esta problemática que sería adultos jóvenes entre 20 a 35 años con cultura o necesidad de ahorro.

De igual forma, el proceso realizado, permitió identificar el porqué del problema, el cual se basa en los siguientes puntos:

1. No hay suficiente información de cómo y dónde se pueden encontrar mejores promociones en precios, ya sea para compras diarias o casuales en la compra de víveres para

el hogar. Un porcentaje de consumidores compra alimentos de costos bajos en puntos de venta que ya conocen, pero no se expanden más allá de su zona de confort por la falta de información.

2. El entorno económico incierto y desfavorable a causa del covid 19 y de la economía local impacta en el estilo de vida del consumidor. Debido a esto, muchas familias viven con un límite de dinero para la compra de insumos de primera necesidad, entre ellos un límite de alimentos que entre dentro de su presupuesto.

Este proceso permitió sacar ciertas aristas para el desarrollo de una validación de información en base a una recopilación de data en la que se descubrió que la importancia de este proyecto existe por lo que muchos adultos jóvenes quieren ahorrar, pero no saben dónde recurrir a la hora de hacer compras y muchas veces terminan pagando de más por productos que no necesariamente deberían tener un costo tan elevado. Esto permitirá a los consumidores jóvenes mantener un nivel de ahorro adecuado para futuros imprevistos.

10.1.1.2. Mapa de empatía.

Según la página de IEBS (2021) el mapa de empatía es, como su nombre lo indica, un mapa o guía que permite a los negocios y empresas definir las características de un segmento en base a sus gustos, debilidades y emociones (Galiana, 2021).

Con las primeras aristas del problema, para continuar con el proceso del Design Thinking, se realizaron entrevistas a diversas personas en donde se pudo identificar ciertas características acerca de lo que dicen, hacen, piensan y sienten con respecto a la problemática planteada y con esto encontrar semejanzas en sus acciones, sentimientos y actividades.



Figura 1 Mapa de empatía

Fuente: Elaboración propia.

10.1.1.3. Mapa de trayectoria.

Una vez definidas aquellas semejanzas encontradas en el planteamiento hecho a las personas entrevistadas para generar el mapa de empatía, se desarrolló un borrador del buyer persona para crear la representación del cliente ideal del proyecto, quedando como grupo objetivo los jefes de hogar o amas de casa encargados de la compra de víveres. Según el blog IEBS (2021) el buyer persona es una representación ficticia del grupo objetivo al cual nos dirigimos, mediante el cual podemos conocer de mejor manera los detalles del grupo para la creación de futuras estrategias a partir de las necesidades visualizadas (Molina, 2021). Por lo tanto, se ha establecido lo siguiente:

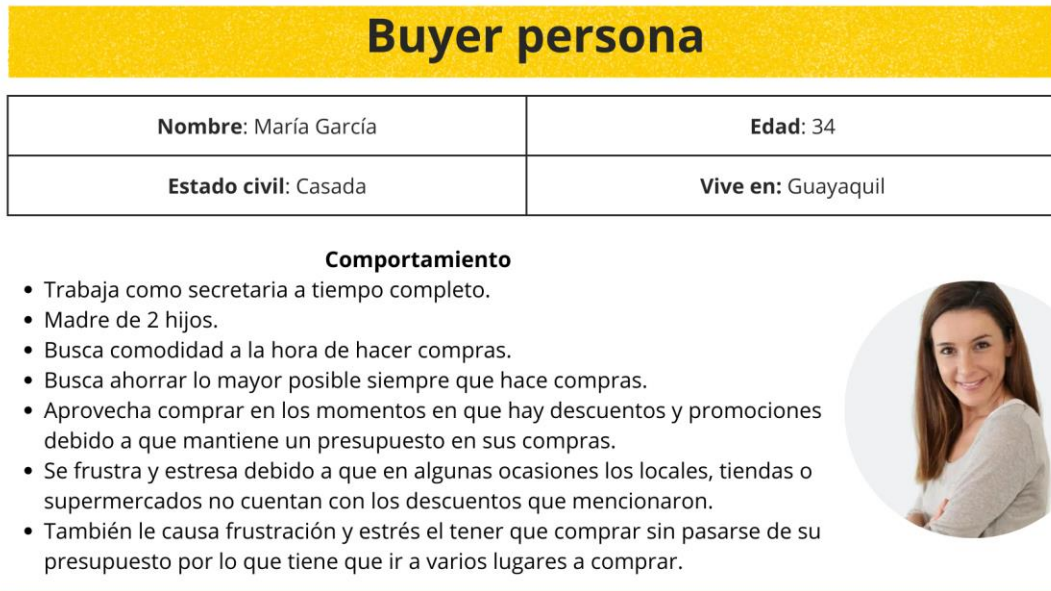


Figura 2 Perfil del usuario

Fuente: Elaboración propia.

Con las características del Buyer Persona establecidas, se desarrolló el mapa de trayectoria, el cual menciona a manera de resumen, el proceso que realiza el usuario al momento de hacer las compras de víveres del hogar en conjunto con las posibles emociones y acciones que dispone en ese momento.



MAPA DE TRAYECTORIA

Figura 3 Mapa de trayectoria.

Fuente: Elaboración propia.

En la presente imagen, se puede observar y analizar la trayectoria del usuario para las compras de su hogar. Este mapa se realizó con la expectativa de poder resumir con puntos esenciales y gráficos su día a día a la hora de comprar, por lo que se espera poder sacar ideas que logren solucionar momentos que causan sentimientos negativos como el estrés.

Esta trayectoria comienza desde una noche antes de salir de compras, un viernes luego del trabajo y realizar ciertas tareas del hogar, el usuario establece el presupuesto que tiene en ese momento y hace una lista de compras con las cosas más esenciales. Al día siguiente, el usuario busca en redes de ciertos supermercados donde acude, descuentos y promociones que estén vigentes.

Seguido de esto se dirige al supermercado más cercano para comprar las legumbres de la lista de compras, dado que sabe que en ese día y horario hay descuentos. A continuación,

se dirige a otro supermercado para comprar cosas de limpieza y productos lácteos, entre otros, porque sabe que ahí suelen venderlos más económicos. Termina de comprar y se dirige a otra tienda donde sabe que hay descuentos en carnes y pollos. Sin embargo, al llegar se da cuenta que se equivocó de fecha sobre los días de descuentos por lo que debe regresar al primer supermercado, debido a que los precios son más bajos a diferencia de las otras tiendas mencionadas, además de que la calidad se mantiene.

Al finalizar estas compras, regresa a su casa luego de horas de estar de un supermercado a otro para comprar las cosas ajustadas a su presupuesto, por lo que termina cansada y estresada al llegar a casa, seguido le toca terminar de realizar el almuerzo para los miembros de su familia. Es aquí donde se puede observar una situación de estrés para el usuario, quien a pesar de que conoce ciertos puntos donde puede comprar los productos sin salirse del presupuesto, debe ir de un lugar a otro y puede cometer el error de equivocarse de fecha o ser víctima de publicidad engañosa.

10.1.2. Definir

10.1.2.1. Mapa Usuario + Necesidad + Insight.

La segunda etapa del proceso de Design Thinking consiste en definir la problemática existente y las necesidades del público objetivo ya con una data más clara y real gracias a las entrevistas realizadas, recopiladas en la etapa de empatizar. Por ello, se elaboró un cuadro con los datos del Buyer Persona que permita identificar de forma específica sus necesidades y los insights encontrados.

Tabla 2 *Mapa Usuario + Necesidad + Insight*

USUARIO	+	NECESIDAD	+	INSIGHT
María García (Personas que se dedican a las compras del hogar)		-Gastar menos		-Satisfacción personal
		-Manejar un presupuesto		-Estabilidad económica
		-Hacer compras		-Empezar un ahorro
	necesita	-Encontrar promociones o descuentos	porque	-Falta de credibilidad
		-Una herramienta que no le demande ir a un lugar físico		-No desea frustrarse y estresarse al hacer compras
				-Comodidad
¿Cómo se podría resolver?				

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, se determinaron varias preguntas considerando los *insights* identificados:

- 1.- ¿Cómo podemos unificar todas las tiendas y/o locales que dispongan de descuentos o promociones en una misma herramienta?
- 2.- ¿Cómo podríamos hacer para que las personas que se dediquen a las compras del hogar tengan un gasto que se ajuste a su presupuesto y al mismo tiempo cubra sus necesidades?
- 3.- ¿Cómo podríamos hacer para unificar el punto 1 y 2 en una misma herramienta?
- 4.- ¿Cómo podríamos hacer para que las personas que se dedican a las compras del hogar ya no se frustren y estresen por tener que ir a varios lugares a la vez para conseguir descuentos o promociones?
- 5.- ¿Cómo podríamos hacer para que las personas que se dedican a las compras del hogar no acudan los días erróneos a comprar y evitar la falta de credibilidad?

10.1.3. Idear

10.1.3.1. Brainstorming.

Según la página web de ESAN Business (2020), el brainstorming o lluvia de ideas es una herramienta que permite potenciar la creatividad de las personas o grupos de personas para encontrar soluciones a situaciones determinadas. Se busca crear un ambiente tranquilo que permita a los integrantes escribir o decir ideas (ESAN, 2020). Por lo tanto, culminada la etapa de definir y para dar comienzo a la etapa idear, se desarrolló en consenso una lluvia de ideas (brainstorming) que permitiría desarrollar o encontrar posibles alternativas de solución a las preguntas planteadas conforme a los insights establecidos en la etapa anterior, logrando así obtener doce propuestas.



Figura 4 Brainstorming

Fuente: Elaboración propia.

10.1.3.2. Mapa de costo / relevancia.

Una vez hecho el brainstorming de ideas, de las doce ideas propuestas, se analizarán en conjunto para escoger la más realista y la que fuera la mejor solución. Para eso se usó el Mapa de posicionamiento que, según el blog HubSpot (2021), esta herramienta sirve para considerar las características más relevantes de un producto o servicio, de igual manera una idea, con la finalidad de identificar el mejor potencial de la misma (Sordo Ana, 2021). Para esto se clasificaron las ideas mediante las características de costo, para llevarlas a cabo, y la relevancia que tiene en relación con el problema identificado.

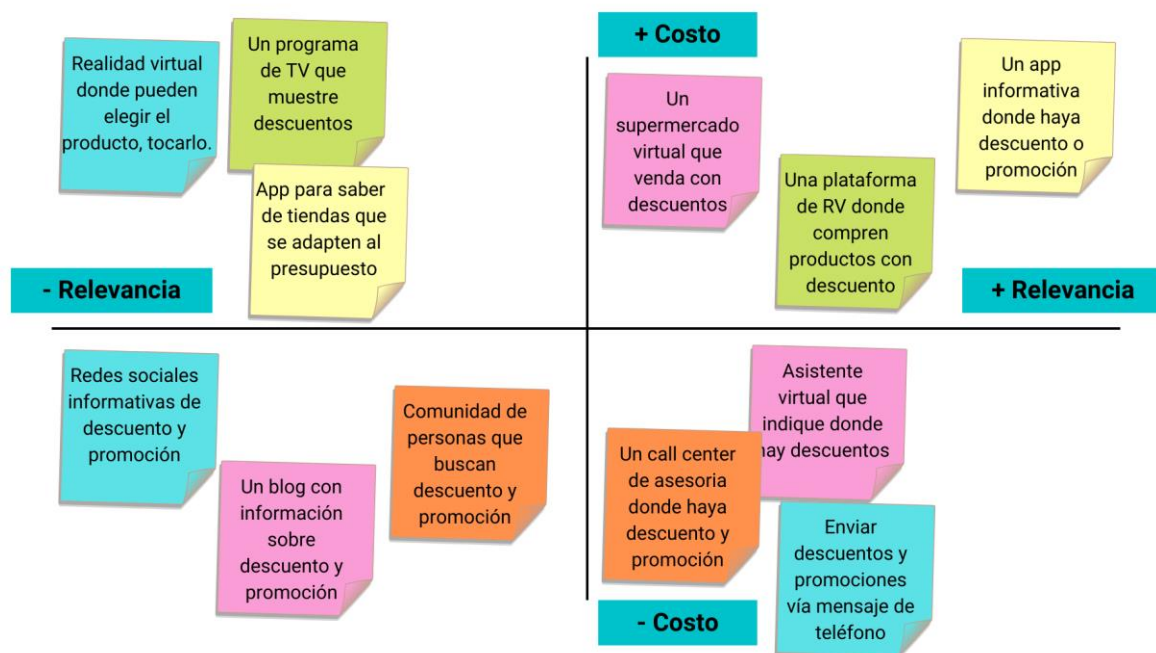


Figura 5 Mapa costo/relevancia

Fuente: Elaboración propia.

10.1.3.3. Poster de concepto.

Luego de analizar todas las etapas anteriores, se formó un nuevo concepto general de la idea. Con esto se retomaron las mismas interrogantes de las primeras etapas para responderlas nuevamente quedando lo siguiente:

¿Para qué hacemos lo que hacemos? Para ayudar a las personas que hacen las compras de sus hogares a gestionar de manera efectiva su presupuesto de compra.

¿Por qué el propósito de desarrollarlo? Para que las personas que hacen las compras del hogar sientan confianza en una herramienta que los ayude a utilizar mejor su presupuesto al momento de hacer una compra y además puedan estar informados permanentemente de los precios del mercado.

¿Por medio de qué herramientas o acciones pondremos en marcha el negocio?

Poniendo la tecnología al servicio de la comodidad del consumidor. Utilizando una plataforma digital, como por ejemplo una App. Utilizando un simulador de compras en el que se tomen en cuenta factores como el presupuesto, la lista de compras y los lugares más cercanos y con precios más convenientes en los que, acorde al presupuesto del usuario, pueda conseguir todo o la mayoría de lo que desea comprar.

Con esta solución, ¿qué emoción transmite el poderlo resolver? Solucionar parte de la frustración y estrés de no haber encontrado lo necesario con el presupuesto establecido, el ahorro de tiempo del consumidor de buscar de un lado a otro hasta conseguir lo necesario con el presupuesto indicado. Se siente satisfactorio el poder ayudar a una persona a cuidar su presupuesto.

¿Cuál fue la inspiración para hallar la solución? La experiencia de uno de los entrevistados al tener que comprar cosas necesarias para la semana con un presupuesto y tiempo limitado, dentro de esta experiencia tener el sentimiento de estrés y preocupación de si en una sola compra alcanzó todo lo necesario y la frustración de cuando no fue suficiente el presupuesto establecido.

10.1.4. Prototipar

10.1.4.1. Proceso de prototipado.

El blog de IEBS (2021) explica que el proceso de prototipado permite tener una versión inicial de una idea de servicio o producto, con el cual podemos probar, evaluar y validar si la idea que tenemos en mente cumple con los objetivos de la empresa y necesidades de usuarios (Bello, 2021).

Para el proceso del desarrollo del prototipo, primero se definió lo que se buscaba desarrollar como propuesta final en base a un producto, quedando así el desarrollo de una app que permita solucionar la problemática. Por ello, se inició con la creación de un boceto en diseño simple y sin una línea gráfica definida en base a como figuraría la aplicación para el usuario para tener una idea clara sobre el funcionamiento del algoritmo de la app desde el momento del registro hasta el momento de su uso.

Todo esto teniendo como base la propuesta de valor identificada en el proyecto, la cual sería, en primeras instancias, el ahorro; ahorro en presupuesto, tiempo y comodidad. Quedando así un prototipo de app en el que el usuario podría comparar precios entre supermercados eligiendo al final el más económico para ir generando un ahorro en las compras de víveres para el hogar. Sin embargo, más adelante y como parte del proceso, se realizaron cambios que permitirían que el proyecto sea mucho más realista en cuanto al desarrollo de un algoritmo más sencillo y sin un manejo de inventario por dirigirse a supermercados y esta vez enfocarse a un estilo de cuponera personal que brinde ofertas constantes de descuentos y promociones para los usuarios y valores agregados como disponer de geolocalización y patrones de consumos.

10.1.4.2. Diseño del prototipo.

En base al proceso de prototipado, se comenzó a definir el diseño que tendría la aplicación hacia el usuario. Para esto, en primera instancia, se desarrollaron diversos artes de bocetos con diseños simples y sin una línea gráfica predeterminada para poder hacer un testeo con enfoque hacia la funcionalidad de la app. De igual forma se elaboró una encuesta que permitiría conocer si las características que ejercería la misma era correcta para el usuario. Una vez elaborados los cambios de una app que permitía comparar precios, a una cuponera personal de categorías específicas de supermercados, se desarrolló un video como prototipo que detallaba el funcionamiento de la nueva propuesta para determinar lo que consideraban los usuarios de la misma teniendo respuestas por medio de entrevistas.





Figura 6 Prototipado de PAHO:

Fuente: Elaboración propia.

10.1.5. Validar

10.1.5.1. Testeo del prototipo.

Con el testeo desarrollado en cada una de las diferentes etapas obtenidas en el desarrollo del modelo de negocio, se pudo identificar algunas respuestas novedosas e importantes para el proyecto y poder definir cambios en el mismo para poder agregar mucho más valor al negocio. Así mismo, como parte del testeo, hubo un acercamiento con los socios potenciales del negocio por medio de entrevistas a profundidad para definir si a futuro existiría una relación comercial adecuada para ambas partes.

10.1.5.1.1. Hallazgos.

En cuanto hallazgos, por parte del usuario, se concretó que la idea de negocio es viable, porque la aplicación tiene funciones que llama su atención para poder descargarla. Los resultados obtenidos permitieron identificar que el usuario es alguien que realmente busca un ahorro por medio de ofertas como descuentos y promociones. Sin embargo, por parte de los socios, se confirmó que la relación comercial no podría generarse al no ofrecerse una oferta realmente atractiva para ellos. Gracias a los socios entrevistados, se permitió hallar que las empresas de retailing como tal no serían nuestros socios por lo que no se dispondría de algo llamativo por ofrecer, al contrario, se recomendó enfocarse a negocios PYMES.

10.1.5.1.2. Oportunidades de mejora identificadas.

Se descubrió que sería mejor enfocar el target de los socios de Empresas de Retailing y PYMES especializados en categorías específicas de supermercados hacía negocios PYMES del sector gastronómico y de entretenimiento, debido a lo atractivo que podría ser para ellos la data que les proporcionaría el modelo de negocio con respecto a patrones de consumo de sus clientes y la geolocalización. Asimismo, se identificó que el servicio de delivery no es algo en lo que realmente los socios estarían interesados, además que aplicarlo implicaría

incurrir en un costo adicional que no necesariamente generará un retorno atractivo. Por ello se optó por omitir el servicio de delivery, al menos inicialmente.

10.1.5.1.3. Adaptación del prototipo.

Luego de realizar todo el proceso de Design Thinking, se concluyó que la aplicación debía tomar nuevos rumbos para adaptarse a las necesidades y recomendaciones obtenidas. Por lo que, el modelo de negocio pasó de ser una aplicación que compara precios entre supermercados para recomendar los mejores precios a los usuarios, a ser una cuponera personal que permite ofertar descuentos y promociones en el sector gastronómico y zonas de entretenimiento, y que gracias a su geolocalización, el usuario podrá recibir notificaciones estando dentro del rango del negocio para acercarse y generar tráfico, generando un patrón de consumo que será el factor diferenciador para llegar a los socios clave. Por ende, se modifica el público objetivo inicial que era jefes de hogar para pasar a hombres y mujeres millenials y centennials.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

a. Conclusiones

Este proyecto tuvo como finalidad crear un modelo de negocio viable, sostenible e innovador, en el que se pueda solucionar una problemática del consumidor. En donde, el Design Thinking, como herramienta o método para generar ideas innovadoras, funcionó perfectamente para un proceso de creación de un nuevo modelo de negocio. Siendo cada etapa de este método muy importante para evaluar si seguir con la idea inicial o mejorarla.

Tomando como base lo antes mencionado, y una vez ya planteada la problemática, se procedió a realizar la primera etapa de este método en el que se empezó por empatizar con los consumidores. En donde se recogieron datos que sirvieron para definir y concretar el diseño del proyecto. Además, realizar todo el proceso de prototipo del producto y una eficaz investigación de mercado fue fundamental para que los usuarios o potenciales clientes, mentores internacionales y expertos en negocios puedan validar el proyecto. Sin embargo, esta instancia cambió el rumbo de todo el trabajo inicial. En el cual, se arrojaron comentarios y sugerencias en el que claramente se necesitaba rediseñar el modelo de negocio que finalmente sirvió para el mejoramiento del producto.

Paho, es una aplicación que trabajará junto a negocios “pymes” para ayudar a los usuarios a ahorrar en sus consumos mediante ofertas de cupones de descuentos y promociones constantes. Por lo que, es un negocio sostenible y atractivo ya que, ayuda a los negocios a promover el tráfico/ventas mediante una geolocalización y popups.

Después de analizar todo el diagnóstico del proceso de realización del modelo de negocio se concluye que el negocio presenta soluciones claras para el grupo objetivo al que se quiere llegar. Además, se creará una alianza fuerte con los negocios “pymes” siendo estos la clave para la sostenibilidad del proyecto. Ya que se reconocen las debilidades del mismo

en una instancia prudente en donde se puede replantear situaciones que ayuden a seguir las tendencias que el consumidor prefiere.

Finalmente, el negocio es viable y en base al presupuesto obtenido en la arista financiera llega a ser una gran idea de negocio. Sin embargo, cabe destacar que no se debe de descuidar la parte más importante del modelo de negocio que es la relación sólida con los socios clave.

b. Recomendaciones

Para proceder a realizar el proyecto se recomienda:

- Mantener la relación sólida y cumplir con todo lo ofrecido a los socios clave (Pymes), ya que son parte fundamental para la sostenibilidad del modelo de negocio.
- Por medio de entrevistas personales empatizar con los usuarios para estar al tanto de las nuevas tendencias de consumo con la finalidad de conocer nuevos problemas que tengan para lograr una innovación constante.
- Antes de lanzar la app realizar una validación del producto con posibles usuarios de Paho, para confirmar que es amigable y fácil de utilizar.
- Lograr atraer una gran cantidad de socios clave para que la aplicación sea atractiva para usuarios que desean que les lleguen mensajes mediante geolocalización y popups para ahorrar con cupones de descuento y promociones constantes de supermercados y lugares de entretenimiento.

Durante el proceso de diseño del plan de negocio se aprendió que es importante utilizar la herramienta de Design Thinking para trabajar en equipo, porque es un método en el que todos pueden dar ideas, desde el descubrimiento de la problemática hasta la etapa del testeado del producto. El complemento ideal del equipo de trabajo fue fundamental, siendo la

mayoría de diferentes profesiones, la cual sirvió para fortalecer las debilidades de cada uno de los gerentes.

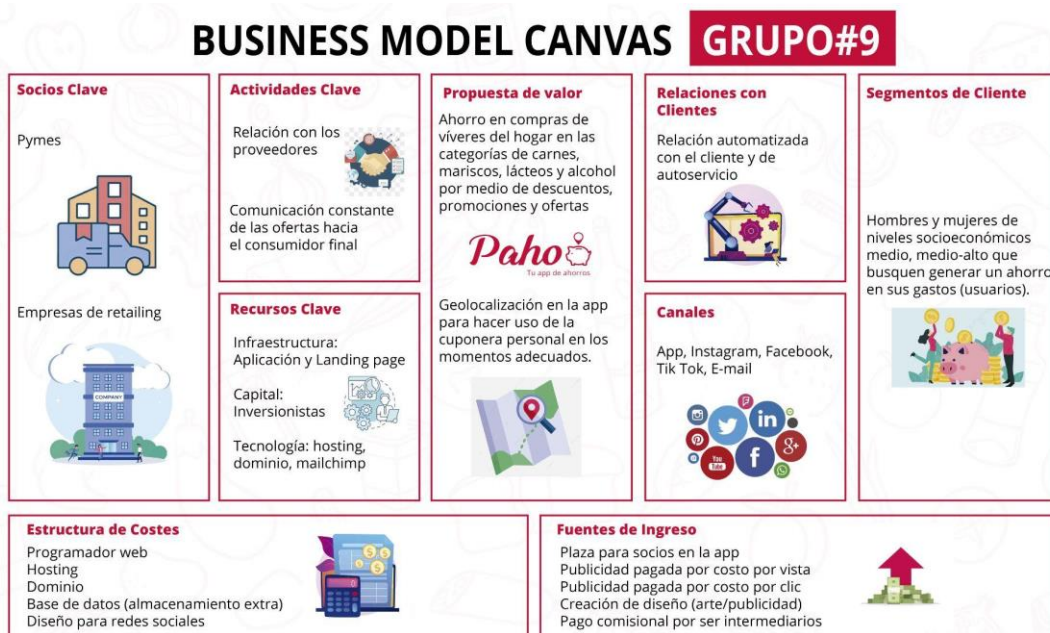
También este proceso enseñó lo importante que es escuchar o tener empatía con las demás personas, saber aceptar sugerencias y comentarios. Posteriormente a ello, no estar exento a recibir retroalimentación de expertos en negocios y mentores internacionales para saber si el producto es realmente viable y si no lo es, reconocer esa debilidad y replantear el modelo de negocio con otra investigación de mercado.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bello, E. (20 de mayo de 2021). *¿Qué es el prototipado y cómo prototipar un producto?*
Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-prototipado-digital-business/>
- ESAN BUSINESS. (9 de junio de 2020). *Brainstorming: Ventajas de hacer una lluvia de ideas en la empresa.* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/brainstorming-ventajas-de-hacer-una-lluvia-de-ideas-en-la-empresa>
- Galiana, P. (29 de abril de 2021). *¿Qué es y cómo hacer un mapa de empatía?* Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-mapa-empatia-agile-scrum/>
- Molina, D. (20 de septiembre de 2021). *Buyer persona: qué es y cómo crearlo en cinco pasos.* Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/guia-crear-buyer-persona-inbound-marketing/>
- Pesantes, K. (2019). Los ecuatorianos prefieren hacer sus compras en las tiendas de barrio. *Revista Primicias*, <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ecuatorianos-prefieren-tiendas-barrios-compras/>.
- Revista Gestión Digital. (26 de abril de 2022). Crecimiento del comercio digital en Ecuador. *Revista Gestión Digital*, <https://www.revistagestion.ec/cifras/crecimiento-del-comercio-digital-en-ecuador>. Obtenido de <https://www.revistagestion.ec/cifras/crecimiento-del-comercio-digital-en-ecuador>
- Roa Chejín, Susana. (23 de agosto de 2022). *Así ha cambiado el consumo de productos en Ecuador por el incremento de precios.* Obtenido de <https://gk.city/2022/08/23/asi-ha-cambiado-consumo-productos-ecuador-incremento-precios/>
- Sordo, A. I. (26 de mayo de 2021). *Mapa de posicionamiento de productos: qué es y cómo hacerlo.* Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/mapa-posicionamiento>

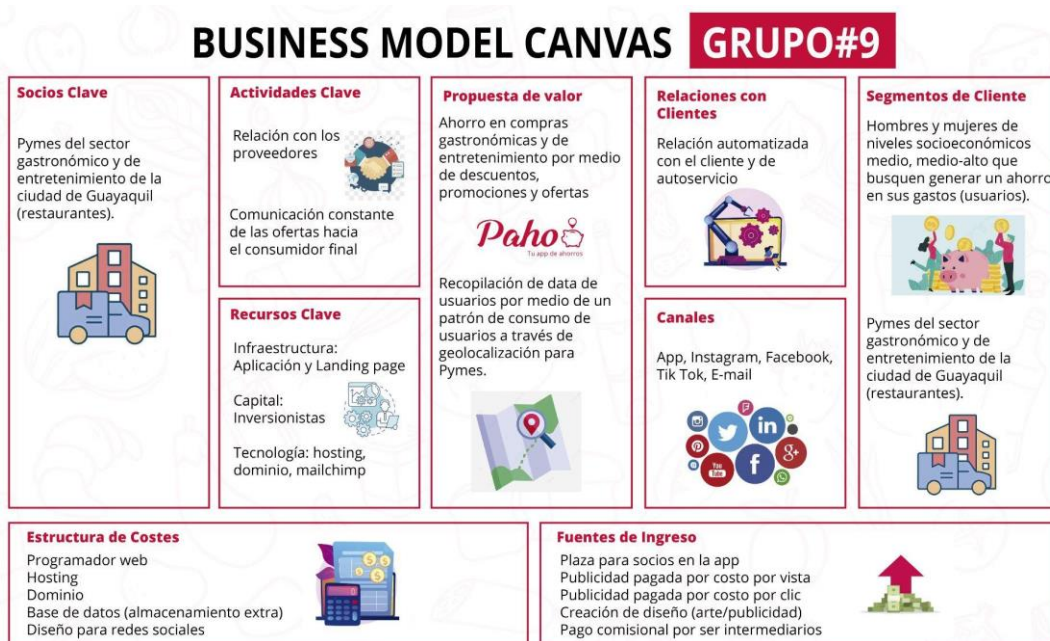
13. ANEXOS

Primer Business Model Canvas basado en la primera idea de negocio.



Fuente: Elaboración propia

Segundo Business Model Canvas basado en la idea de negocio actual.



Fuente: Elaboración propia