INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL, POPULAR Y SOLIDARIA

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTIÓN DE LAS CADENAS DE PRODUCCIÓN EN LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA

Diseño de un Modelo de Negocios para Oferta de Multiservicios con Enfoque Solidario para la Ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay.

Trabajo de titulación como requisito previo para optar al Título de Tecnólogo/a en Gestión de las Cadenas de producción en la EPS.

AUTORES: Ñauta Lozada Pedro Santiago.

Zaquinaula Suing Liliana Margarita

TUTOR: Msc. Rodríguez Arroyo Karla Elizabeth.

Cuenca, agosto de 2023

Índice de contenidos

DERECHOS DE AUTOR VI

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y AUTENTICIDAD VII

APROBACIÓN DEL TUTOR VIII

DEDICATORIA IX

AGRADECIMIENTO X

RESUMEN XI

ABSTRACT XII

1. INTRODUCCIÓN 1

1.1 Objetivo general 5

1.2 Objetivos específicos 6

1.3 Alcance y limitaciones 6

1.4 Metodología 6

1.5 Estructura del trabajo 8

1. MARCO CONCEPTUAL, NORMATIVO Y DE POLÍTICA PÚBLICA 9

2.1 Algunas nociones conceptuales como punto de partida. 9

2.2 Marco normativo internacional: Breve acercamiento 12

2.2.1 La Agenda 20-30 y los Objetivos Globales de Desarrollo Sostenible 12

2.2.2 Resolución relativa al trabajo decente y la economía social y solidaria de la Organización Internacional del Trabajo OIT. 13

2.3 Marco normativo nacional 14

2.3.1 La Constitución del Ecuador y la Economía Popular y Solidaria 15

2.3.2 Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria 15

2.3.3 Plan de creación de oportunidades 2021-2025 (Plan Nacional de Desarrollo) 17

2. DIAGNÓSTICO 19

2.1 Trabajo informal y autónomo a nivel nacional y en la ciudad de Cuenca. 19

2.1.1 Población nacional ocupada en el sector informal 19

2.1.2 Trabajo informal en la Ciudad de Cuenca 20

2.2 Caracterización del trabajo informal autónomo en la Ciudad de Cuenca 20

3.2.1 Niveles de profesionalización de los trabajadores 21

3.2.2 Exposición a riesgos laborales 22

3.2.3. Derechos laborales 23

2.3 Información de encuesta realizada a hogares para la caracterización del trabajo informal y el diseño del Modelo de Negocios. 23
3.3.1. Contratación de servicios durante el último año 24
3.3.2. Tipo de servicios contratados en el último año 25
3.3.3. Preferencia por la forma de contratación: Individual o empresarial 26
3.3.4. Mecanismos preferidos para realizar la contratación de servicios 27
3.3.5. Preferencia de contratación a una empresa que garantice derechos laborales y seguridad 28
3.3.6. Servicios que preferiría contratar con la Empresa Solidaria Multiservicios 29
3.3.7. Criterios de preferencia para la contratación de servicios 31
3. PROPUESTA 33
4.1 Modelo de Negocios de la Empresa Solidaria Multiservicios 33
3.1.1 Diseño del Lienzo Canvas: Modelo de Negocios 33
3.1.2 Definición del Círculo Dorado 37
3.1.3 Análisis estratégico 38
4.1.4. Análisis FODA 41
4.1.5. Cruce del FODA 42
4.1.6 Planteamiento estratégico 44
4.1.7 Procesos y operaciones 47
4.2 Propuesta de Estrategia de Plataforma Digital para la Empresa Solidaria Multiservicios 48
4.2.1 Introducción 48
4.2.3 Ventajas de la página web 49
4.2.4 Aspectos a tomar en cuenta 50
4.2.5 Descripción de los aspectos técnicos y contenidos de la página 50
4.2.6 Link de la página web 50
4. CONCLUSIONES 51
5. BIBLIOGRAFÍA 53
6. ANEXOS 55

Índice de tablas

Tabla 1. Variables de empleo en la Ciudad de Cuenca 1
Tabla 2. Cuenta con título profesional, artesanal o certificado de capacitación 22
Tabla 3. Exposición a riesgos laborales 22
Tabla 4. Derechos laborales 23
Tabla 5. Contratación de servicios en el último año 24
Tabla 6. Tipo de servicios contratados en el último año 25
Tabla 7. Preferencia en el tipo de contratación 26
Tabla 8. Mecanismos preferidos para la realización de la contratación 27
Tabla 9. Preferencia de contratación de servicios en una empresa que reconoce derechos laborales de sus trabajadores 29
Tabla 10. Servicios que preferiría contratar con la Empresa Solidaria Multiservicios 30
Tabla 11. Criterios de preferencia para la contratación de servicios 31
Tabla 12. Lienzo Canvas: Modelo de negocios 35
Tabla 13. Valores de la Empresa Solidaria Multiservicios 40
Tabla 14. Análisis FODA 41
Tabla 15. Cruce del FODA 43
Tabla 16. Planteamiento estratégico 44
Tabla 17. Propuesta de procesos y operaciones 47

Índice de figuras

Figura 1. Porcentaje de la población nacional ocupada en el sector informal 20
Figura 2. Contrató o requirió algún servicio para su hogar 24
Figura 3. Preferencia en el tipo de contratación 26
Figura 4. Mecanismos utilizados para la contratación de servicios 28
Figura 5. Preferencia de contratación de servicios en una empresa que reconoce derechos laborales de sus trabajadores 29
Figura 6. Criterios de preferencia para la contratación de servicios 32
Figura 7. Esquema de Modelo de Negocio Canvas 34
Figura 8. Círculo Dorado (Golden Circle) 38

DERECHOS DE AUTOR

Nosotros, Pedro Santiago Ñauta Lozada y Zaquinaula Suing Liliana Margarita, en calidad de autores de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación, bajo la opción de trabajo de titulación, "Diseño de un Modelo de Negocios para Oferta de Multiservicios con enfoque solidario para la Ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, concedemos a favor del Instituto Superior Tecnológico de la Economía Social, Popular y Solidaria una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservamos a nuestro favor todos los derechos de autoras sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Asimismo, autorizamos al Instituto Superior Tecnológico de la Economía Social, Popular y Solidaria para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica deEducación Superior.



Pedro Santiago Ñauta Lozada.
CC: 0101942332
Email: p.nauta@isteps.edu.ec



Liliana Margarita Zaquinaula Suing
CC: 1104655483
Email: l.zaquinaula@isteps.edu.ec

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y AUTENTICIDAD

Nosotros; Pedro Santiago Ñauta Lozada y Liliana Margarita Zaquinaula Suing declaramos que el presente trabajo de titulación, bajo la opción proyecto de titulación, es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros; con lo cual asumimos cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y se libera a la Instituto Superior Tecnológico de la Economía Social, Popular y Solidaria de toda responsabilidad.



Pedro Santiago Ñauta Lozada.
CC: 0101942332
Email: p.nauta@isteps.edu.ec



Liliana Margarita Zaquinaula Suing
CC: 1104655483
Email: l.zaquinaula@isteps.edu.ec

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Msc. Karla Elizabeth Rodríguez Arroyo Tutor, en calidad de tutor del trabajo de titulación, bajo la opción proyecto de titulación, "Diseño de un Modelo de Negocios para oferta de Multiservicios con enfoque solidario para la Ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay" elaborado por las estudiantes Liliana Margarita Zaquinaula Suing y Pedro Santiago Ñauta Lozada , estudiantes de la Tecnología en Gestión de las Cadenas de Producción en la Economía Popular y Solidaria del Instituto Superior Tecnológico de la Economía Social, Popular y Solidaria, considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios en los campos técnico y metodológico para ser sometido a la evaluación por parte del jurado examinador que se designe, por lo que lo apruebo, a fin de que el trabajo de titulación sea habilitado para continuar con el debido proceso determinado por el Instituto Superior Tecnológico de la Economía Social, Popular y Solidaria.

En la ciudad de Cuenca, a los 28 días del mes de agosto del año 2023.



Msc. Karla Elizabeth Rodríguez Arroyo
CC: 1723218366
Email: k.rodriguez@isteps.edu.ec

DEDICATORIA

A mis hijos Tamia, Andrea, Samantha y Mateo, mis amores y la razón de ser de todos mis esfuerzos, atinos y desatinos, a mi compañera de tesis Liliana con quien logramos construir comunidad y apoyo mutuo para sacar adelante este reto.

Pedro Santiago Ñauta Lozada.

Este trabajo de titulación se la dedico primeramente a Dios, porque ha sido la base fundamental quien me ha dado fuerza, fortaleza, salud, y sabiduría para poder seguir adelante en los momentos difíciles. A mi familia por acompañarme en todo momento y sobre todo por su apoyo y amor condicional.

Así mismo, agradezco a mi compañero de tesis Pedro por motivarme y acompañarme durante toda esta etapa que ha sido maravillosa llena de momentos malos y buenos con experiencias inolvidables, pero siempre juntos para concluir este trabajo de titulación.

Liliana Margarita Zaquinaula Suing.

AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a Dios y a nuestras familias por estar siempre presentes y ser un pilar fundamental de nuestras vidas en toda nuestra trayectoria educativa. Así mismo, al Instituto Superior Tecnológico de la Economía Popular y Solidaria y sus directivos por permitirnos ser parte de ella y disfrutar de todo el proceso educativo, que a pesar de los pocos años se está convirtiendo en un referente nacional e internacional de aportes, debate y compromiso para el fortalecimiento de la Economía Social y Solidaria.

De igual manera agradecemos a cada uno de nuestros docentes que nos han acompañado durante estos 2 años de carrera tecnológica, impartiendo sus conocimientos, habilidades y experiencias que nos han permitido crecer como personas y futuros profesionales. Además, queremos agradecer a nuestra tutora Msc. Karla Rodríguez Arroyo, por ser nuestra guía, apoyándonos de manera persistente y solventando cada una de las dudas que se han presentado a lo largo del trabajo de titulación.

Pedro Santiago Ñauta Lozada.

Liliana Margarita Zaquinaula Suing.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación busca generar una propuesta frente a uno de los principales problemas sociales y económicos que afecta a buena parte de la población ecuatoriana como es la falta de empleo adecuado y el trabajo informal en condiciones de riesgo, para lo cual se revisó y analizó la normativa nacional e internacional en relación al aporte de la economía social y solidaria para la generación de políticas públicas en relación al empleo digno. Posteriormente se levantó información primaria a través de 2 encuestas, una a trabajadores informales y la otra a hogares, además de entrevistas a informantes claves. Esta información nos permitió conocer y caracterizar las condiciones sociales y laborales en las que los trabajadores informales realizan su trabajo en la Ciudad de Cuenca. De igual manera la información de la encuesta a hogares posibilitó conocer las expectativas y requerimientos de los potenciales clientes en torno a una Empresa Solidaria Multiservicios.

Con esta información realizamos el diseño participativo de un Modelo de Negocios de una Empresa Multiservicios bajo el enfoque de la Economía Social, popular y solidaria, para finalmente elaborar, testear y proponer una estrategia de plataforma digital para la empresa que responda a la realidad y necesidades de las familias de la Ciudad de Cuenca.

ABSTRACT

This degree work seeks to generate a proposal to address one of the main social and economic problems that affects a large part of the Ecuadorian population, such as the lack of adequate employment and informal work in risky conditions, for which it was reviewed and analyzed national and international regulations in relation to the contribution of the social and solidarity economy to the generation of public policies in relation to decent employment. Subsequently, primary information was collected through 2 surveys, one with informal workers and the other with households, in addition to interviews with key informants. This information allowed us to know and characterize the social and working conditions in which informal workers carry out their work in the City of Cuenca. Likewise, the information from the household survey made it possible to know the expectations and requirements of potential clients regarding a Multiservice Solidarity Company.

With this information we carry out the participatory design of a Business Model of a Multiservice Company under the approach of the Social, Popular and Solidarity Economy, to finally develop, test and propose a digital platform strategy for the company that responds to the reality and needs. of the families of the City of Cuenca.

1. INTRODUCCIÓN

Uno de los principales problemas que viene acarreando el Ecuador desde hace varias décadas es la falta de empleo adecuado que se profundiza con la pandemia en los años 2020, 2021 y 2022. Las personas con *empleo adecuado* que perciben al menos un salario básico y laboran una jornada de ocho horas, en enero del presente año, cerró con una tasa de 34,8%, el subempleo, en cambio, en enero del 2023 estuvo en el 21,7%. Las estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) muestran un incremento de las personas que trabajan en la informalidad, es decir, en empresas que no cuentan con el Registro Único de Contribuyentes (RUC) en las que prevalecen condiciones de precariedad laboral. La tasa de informalidad se ubicó en enero de este año en 55%, cuando un año atrás estaba en 53,1%. (PRIMICIAS, 2023)

Específicamente en la ciudad de Cuenca en un análisis comparativo del primer trimestre del 2023 en relación con el primer trimestre del año anterior, tenemos los siguientes datos de la Tabla 1:

Tabla 1. Variables de empleo en la Ciudad de Cuenca

Variable	Trimestre1-2022	Trimestre1-2023	variación porcentual
Tasa de participación global	63,9	65,8	1,9
Tasa de desempleo	6,6	3,5	-3,1
Tasa de empleo adecuado	55,4	59	3,6
Tasa de subempleo	16,1	14,2	-1,9
Tasa de empleo no remunerado	5	6,4	1,4
Tasa de otro empleo no pleno	16,7	16,9	0,2
Tasa de empleo	93,4	96,5	3,1

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

Elaboración: Autores

Los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC ,2023) para la ciudad de Cuenca evidencian un leve mejoramiento con relación al año anterior. La tasa de desempleo ha disminuido en 3,1%, la tasa de empleo adecuado ha subido en 3,6%, sin embargo, a pesar del mejoramiento de estos indicadores la realidad de la informalidad sigue siendo un problema grave pues en el primer trimestre del 2023 es del 52%. Es importante anotar que, en cuanto a categoría de ocupación, el 42,1% por ciento trabaja de manera independiente.

Por otro lado, más de medio millón de personas venezolanas han llegado al Ecuador con la esperanza de encontrar mejores condiciones de vida, sin embargo, las condiciones para el acceso laboral no siempre son las más adecuadas por la situación de irregularidad, la informalidad laboral y la xenofobia que aún se expresa de múltiples maneras.

> Ecuador alberga el tercer número más alto de personas refugiadas y migrantes de Venezuela en el mundo, con poco más de 513.000 personas estimadas. Alrededor del 73 por ciento vive actualmente en condición irregular, con un 91 por ciento de las personas encuestadas que ha mencionado querer quedarse en Ecuador, prevalece la necesidad de fortalecer la integración (ACNUR, 2023, párrafo cuarto).

Existen profesionales y técnicos en varias ramas de la producción y los servicios, que han desarrollado capacidades y habilidades y cuentan con experticia en sus áreas de especialidad pero que, sin embargo, enfrentan el desafío de encontrar trabajo y de llevar ingresos a sus hogares con estrategias individuales, sin apoyo de instituciones públicas menos aún privadas. A nivel del país existen múltiples experiencias sobre todo de asociaciones de economía popular y solidaria vinculadas a la producción de alimentos, mercados alternativos agroecológicos, circuitos económicos solidarios interculturales, comercio justo, consumo responsable entre otros, en su gran mayoría impulsados por actores, organizaciones y comunidades rurales con poca articulación con actores urbanos. Las asociaciones que brindan servicios están vinculadas a actividades como limpieza, servicios de alimentación entre otros (IEPS, 2022, pág. 61).

A nivel urbano desde la perspectiva de la generación de empleo adecuado, son pocas las experiencias que se conocen de organizaciones de las EPS que promuevan la generación de empleo. Algunas Cooperativas cuentan con "bolsas de empleo" pero más como un servicio complementario que como estructuras autónomas. Al respecto la *"Resolución Relativa al Trabajo Decente y la Economía Social y Solidaria"* de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en el año 2022, manifiesta que los Estados Miembros, tomando en cuenta las circunstancias nacionales, deberían:

> a) Tomar en consideración la contribución de la Economía Social y Solidaria a la consecución del trabajo decente, la economía inclusiva y sostenible, la justicia social, el desarrollo sostenible y la mejora de los niveles de vida para todos;
>
> b) Reconocer la función que las entidades de la Economía Social y Solidaria pueden desempeñar como uno de los actores que pueden contribuir al sentido que se da al trabajo en un momento en que las personas aspiran a un trabajo decente, que tenga sentido para ellas y el planeta;
>
> c) Respetar, promover y hacer realidad los principios y derechos fundamentales en el trabajo, otros derechos humanos y las normas internacionales del trabajo pertinentes, inclusive en todos los tipos de entidades de la ESS (TRABAJO, 2022, pág. 3).

En esta misma resolución se plantea que los Estados Miembros deben:

> c) Promulgar políticas que fomenten la creación de empleos de calidad para todos, también en la Economía Social y Solidaria, a fin de sustentar una recuperación económica sólida, inclusiva, sostenible y resiliente, de conformidad con los principios y derechos fundamentales en el trabajo, otros derechos humanos y las normas internacionales del trabajo pertinentes. (OIT, 2022, pág. 5).

En consonancia con lo antes mencionado, el 18 de abril del 2023, la Asamblea de las Naciones Unidas por primera vez, reconoce e insta a los Estados Miembros a promover el "empleo y el trabajo decente" a través de la Economía Social y Solidaria:

> Reconociendo también que la economía social y solidaria puede contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y su adaptación al contexto local, en particular en lo que respecta al **empleo y el trabajo decente**, la prestación de servicios sociales, como los relacionados con la salud y la atención, la educación y la formación profesional, la protección del medio ambiente, incluso mediante el fomento de prácticas económicas sostenibles, la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, el acceso a una financiación asequible y el desarrollo económico local, el fortalecimiento de las capacidades productivas de las personas en situaciones vulnerables, la promoción del diálogo social, los derechos laborales y la protección social, así como el crecimiento inclusivo y sostenible, la creación de alianzas y redes a nivel local, nacional, regional e internacional, y la promoción de la gobernanza y la formulación de políticas participativas y de todos los derechos humanos (UNIDAS, 2023, pág. 4).

A nivel del país y concretamente en la provincia del Azuay existen empresas privadas multiservicios que ofrecen asistencia profesional sobre todo a hogares y unas pocas a empresas como, por ejemplo: Multiservicios RS, DIMPLOS multiservicios de limpieza, Multiservicios y asesoría GRUPONDELIG, entre otras, sin embargo, se trata de empresas privadas con un abanico pequeño de servicios enfocados sobre todo a servicios de limpieza sin un enfoque de Economía Popular y Solidaria.

En este marco, el presente proyecto, busca generar una propuesta construida de manera participativa de generación de **empleo adecuado**, sostenible y escalable a través del desarrollo de un modelo de negocios multiservicios con enfoque Social, Popular y Solidario, la misma que promueva procesos de asociatividad a nivel urbano con la incorporación de herramientas tecnológicas como el e-commerce. Planteando una organización o empresa solidaria de alto impacto en términos de generación de empleo, calidad de los servicios y, bienestar tanto de los socios de la empresa u organización como de los clientes, mencionando el siguiente texto como base para determinar lo que, en el marco del presente proyecto de titulación, entendemos por empresa solidaria:

> Empresa de solidaridad y trabajo son aquellas en que los organizadores y titulares son los trabajadores asociados que constituyen una comunidad de trabajo. El objetivo económico de estas empresas es maximizar los beneficios de los trabajadores y la comunidad o la Asociación a la que pertenecen (Migliaro, 2018, pág. s/p).

Es importante tomar en cuenta que existen en el territorio organizaciones o actores como el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), Instituto de la Economía Popular y solidaria (IEPS), Gobierno Provincial del Azuay, Programas Sociales del Municipio de Cuenca entre otros, que pueden coadyuvar al desarrollo del proyecto y garantizar su sostenibilidad. Al respecto el literal "g" de la resolución de la OIT mencionada del año 2022, afirma que los Estados miembros deben: "g) reforzar la interacción y las alianzas entre las entidades de la ESS y la administración pública a todos los niveles, incluido a nivel local y regional" (OIT, 2022, pág. 5).

Una propuesta de esta naturaleza debe buscar la construcción de un circuito económico solidario urbano con la intervención de las instituciones del Estado Central, Instituto de la Economía Popular y Solidaria (IEPS), Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), Entidades Financieras Públicas, Gobiernos Seccionales, empresas privadas, empresas financieras de la economía popular y solidaria, no solo desde la perspectiva del apoyo técnico de por sí muy importante, sino también como posibles "clientes" de los servicios que la "Empresa Solidaria" pueda brindar.

El espacio territorial y temporal de referencia para el desarrollo de este proyecto es la Ciudad de Cuenca, del año 2023. El objeto de estudio es el trabajo informal y las condiciones de organización que permitan elaborar una estrategia organizativa en el marco de los principios de la economía social, popular y solidaria.

1.1 Objetivo general

Diseñar de manera participativa una propuesta de Modelo de Negocios Multiservicios con enfoque de economía social, popular y solidaria para la zona urbana de la Ciudad de Cuenca.

1.2 Objetivos específicos

- Describir la situación actual de los trabajadores informales en materia de derechos laborales, situación organizacional y expectativas, en base a una muestra intencionada en la Ciudad de Cuenca.
- Elaborar participativamente un Modelo de Negocios Multiservicios con enfoque de Economía Social, Popular y Solidaria.
- Proponer una estrategia de plataforma digital para la Empresa Solidaria Multiservicios que responda al contexto social y al mercado local de la Ciudad de Cuenca.

1.3 Alcance y limitaciones

El alcance y las limitaciones del presente proyecto se encuentran definidos en los objetivos, tanto el general como los específicos. Se parte de una descripción de la problemática del trabajo informal en la Ciudad de Cuenca que recoge esquemáticamente información secundaria y, una caracterización de la realidad del trabajo informal tomando como muestra 15 trabajadores del sector informal. La muestra anteriormente identificada será la base para la elaboración y validación del Modelo de Negocios a través de la utilización del lienzo CANVAS mismo que será levantada en dos talleres participativos. Finalmente, para el objetivo específico tres se recurrirá a una encuesta online con personas vinculadas a la demanda compuesta por 62 personas. Es importante anotar que las conclusiones y recomendaciones estarán dadas en función de las muestras escogidas, es decir, no se podrán inferir para todo el universo.

1.4 Metodología

La metodología para el desarrollo del proyecto se basa en los siguientes métodos y herramientas:

a) De manera general, dada la naturaleza del estudio, el enfoque metodológico general estará dado por la Investigación Acción Participativa.

b) El enfoque de la investigación será mixto: Combinará herramientas cuantitativas y cualitativas.

Objetivo específico 1:

- Revisión documental
- Encuesta: se lo realizará con una muestra intencionada de 13 trabajadores que trabajen en la Ciudad de Cuenca y que prestan servicios de manera informal, en varios campos laborales.
- Entrevistas semiestructuradas: 4 personas.

Objetivo específico 2:

- Revisión documental.
- Entrevistas a profundidad: dos personas
- Encuesta para sondear algunos elementos del modelo de negocios y breve sondeo de mercado con 62 personas que forman parte de la demanda potencial y real que serían hogares.
- Grupos focales con trabajadores para la construcción participativa del CANVAS de Modelo de Negocio: Un grupo focal.
- Uso de herramientas del Círculo Dorado, Análisis estratégico, Análisis FODA y Planeamiento Estratégico.

Objetivo específico 3:

- Encuesta (La misma encuesta a hogares del objetivo dos para sondear la validez de la plataforma o aplicación digital para la relación con los clientes).
- Prototipado para testeo y validación de servicio o aplicación digital.
- Reuniones de trabajo con experto técnico para el diseño del prototipo de la aplicación digital.

Resumiendo, la propuesta será elaborada a partir de la información de dos encuestas, la primera a potenciales trabajadores, la segunda a hogares, luego de lo cual un experto apoyará en la elaboración de un prototipo.

1.5 Estructura del trabajo

El presente trabajo de titulación contiene seis capítulos: Introducción, Marco conceptual, normativo y de política pública, diagnóstico, propuesta, conclusiones y bibliografía.

En el capítulo de introducción se define y delimita el objeto de investigación, se definen los objetivos, los alcances y limitaciones del estudio y, el enfoque metodológico de la investigación. En el segundo capítulo de marco conceptual, normativo y de política pública se realiza un breve acercamiento y enmarcamiento conceptual, normativo y de políticas públicas tomando referencias tanto nacionales como internacionales. En el tercer capítulo de diagnóstico se realiza levantamiento de información primaria que sirve de soporte para la consecución de los objetivos específicos. En el cuarto capítulo se plantea una propuesta de Plan de Negocios con enfoque en economía social, popular y solidaria tanto desde los aspectos teóricos como metodológicos utilizados para la construcción de la propuesta a la vez que un prototipo de herramienta digital para la empresa. En el capítulo quinto de conclusiones se realiza un resumen de los principales hallazgos encontrados en el proceso de investigación. Finalmente, el capítulo de bibliografía se citan las fuentes según el manual APA Séptima Edición.

1. MARCO CONCEPTUAL, NORMATIVO Y DE POLÍTICA PÚBLICA

2.1 Algunas nociones conceptuales como punto de partida.

La presente propuesta se enmarca en la noción de "economías populares" como la definición de prácticas diversas de las economías de los sectores populares que se entrecruzan entre los formal y lo informal, la subsistencia y la acumulación, lo comunitario y lo individual. (CLACSO, 2021)

Se aleja del concepto tradicional y dominante de "informalidad" que coloca el énfasis en la ilegalidad, que mira lo popular como economías realizadas por "pobres para pobres" de manera desorganizada. Reconociendo por tanto una enorme diversidad de economías populares abigarradas y llenas de contradicción que las hace dinámicas y complejas. Se hablará por tanto de economías que oscilan en un espacio amplio de interseccionalidad entre lo formal y lo informal, lo individual y lo colectivo, entre diversas formas de producción y comercialización, diversas formas de creatividad e "innovación popular".

Acercándose a las "economías solidarias" desde una mirada de "asociatividad empresarial" mirando la asociatividad no solo como contrapunto de la acumulación capitalista sino como herramienta para la reproducción ampliada de la vida y el ejercicio mayormente posible de los derechos humanos (no solo laborales), por tanto, no se trata de "formalizar" las prácticas económicas populares volviéndolas relaciones tradicionales de "trabajo asalariado" con la imposición de jerarquías distintivas del trabajo asalariado, sino de potenciarlas como espacios laborales inclusivos que dignifican la vida y la reproducción de las familias.

En base a lo anterior y, reconociendo que estas economías populares surgen de la desestructuración y crisis neoliberal del mundo laboral asalariado, incapaz de "formalizar" a la población económicamente activa, se parte del reconocimiento de estas economías populares como "nuevas" formas de trabajo humano que se fortalecen en los últimos años y que escapan a los requerimientos de la

revalorización del capital y que hoy en nuestra realidad, han pasado a ser mayoritarias y que no caben ya en la categoría de marginales por el simple hecho de no ser estrictamente asalariadas bajo el régimen capitalista de apropiación del "plustrabajo". Entendiéndolas como una constelación de prácticas y de conceptos donde las economías populares no deben ser entendidas como "lo otro" del trabajo, lo cual lleva siempre a definirlas negativamente (CLACSO, 2021).

Por otro lado, la propuesta de empresa multiservicios se enmarca en el concepto de "emprendimiento social" como modelo de gestión que busca implementar estrategias sostenibles empresariales con fines sociales, es decir, para ofrecer respuestas a problemas o necesidades sociales y que ofertan productos y servicios para generar valor social a través de acciones colectivas para el fortalecimiento del tejido social y la asociatividad.

Población con empleo

Las personas con empleo, o personas ocupadas, son todas aquellas personas en edad de trabajar que, durante la semana de referencia, se dedicaban a alguna actividad para producir bienes o prestar servicios a cambio de una remuneración o beneficios (INEC, 2023, pág. 14).

Empleo adecuado o pleno

Es una condición en la cual las personas satisfacen condiciones laborales mínimas, desde un punto de vista normativo, y los conforman aquellas personas con empleo que, durante la semana de referencia trabajan igual o más de 40 horas y que, en el mes anterior al levantamiento de la encuesta, percibieron ingresos laborales iguales o superiores al salario mínimo, independientemente del deseo y la disponibilidad de trabajar horas adicionales. (INEC, 2023, pág. 14)

Subempleo

Son personas con empleo que, durante la semana de referencia, trabajaron menos de la jornada legal y/o en el mes anterior al levantamiento de la encuesta, percibieron ingresos laborales inferiores al salario mínimo y tienen el deseo y disponibilidad de trabajar horas adicionales (INEC, 2023, pág. 15).

Desempleo

Personas de 15 años y más que, en el período de referencia, presentan simultáneamente las siguientes características: i) no tuvieron empleo, ii) estaban disponibles para trabajar y iii) buscaron trabajo o realizaron gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer algún negocio en las cuatro semanas anteriores (INEC, 2023, pág. 16)

Trabajo informal

A nivel nacional el INEC define el trabajo informal como las actividades de aquellas personas que trabajan en empresas que no cuentan con el Registro Único de Contribuyentes (RUC) en las que prevalecen condiciones de precariedad laboral. La Organización Internacional del Trabajo amplía este concepto planteando:

> Trabajo informal es el conjunto de actividades que producen bienes o servicios principalmente con la finalidad de crear empleos e ingresos para las personas involucradas. Estas unidades que tienen un bajo nivel de organización operan a pequeña escala y de manera específica, con poca o ninguna división entre el trabajo y el capital como factores de producción (Marín et al., 2020)

> Las relaciones laborales o la contratación de fuerza de trabajo cuando existen, "se basan sobre todo en el empleo ocasional, los parentescos o las relaciones personales y sociales más que acuerdos contractuales que implican garantías en buena y debida forma" (Marín et al., 2020, pág. 18). Es decir, se las define como "empresas de hogares" que no están constituidas en sociedades formalmente constituidas.

Autores tales como Sethuraman (1981) y Klein & Tokman (1988) han aportado al debate al definir a la informalidad como una "modalidad urbana caracterizada por: 1) no existencia de obstáculos al ingreso; 2) la propiedad familiar de las empresas; 3) operaciones de pequeña escala; 4) el empleo de métodos de producción intensos en mano de obra y tecnología precaria; y 5) la existencia de mercados no regulados y competitivos" (Marín y otros, 2020, pág. 18).

2.2 Marco normativo internacional: Breve acercamiento

El presente proyecto se ubica en la normativa y políticas emanadas desde los organismos internacionales, específicamente la Organización de Naciones Unidas, (ONU) y, la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

2.2.1 La Agenda 20-30 y los Objetivos Globales de Desarrollo Sostenible

El presente proyecto se enmarca en el Objetivo de Desarrollo Sostenible 8: "Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos". (ONU, 2015, pág. s/p)

Existen básicamente tres metas del objetivo 8, relacionadas con la presente propuesta:

> Meta 8.1: "Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros." (ONU, 2015)

> Meta 8.5 "De aquí al 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor" (ONU, 2015).

Finalmente, la meta 8.8 “Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios” (ONU, 2015).

2.2.2 Resolución relativa al trabajo decente y la economía social y solidaria de la Organización Internacional del Trabajo OIT.

La Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo, OIT, congregada en su 110.ª reunión el 10 de junio del 2022 en el documento de “Resolución relativa al trabajo decente y la economía social y solidaria”, entre sus conclusiones, en los principios rectores para afrontar los retos y aprovechar las oportunidades, insta a los Estados miembros a:

> “b) Reconocer la función que las entidades de la Economía Social y Solidaria pueden desempeñar como uno de los actores que pueden contribuir al sentido que se da al trabajo en un momento en que las personas aspiran a un trabajo decente, que tenga sentido para ellas y el planeta;
>
> c) Respetar, promover y hacer realidad los principios y derechos fundamentales en el trabajo, otros derechos humanos y las normas internacionales del trabajo pertinentes, inclusive en todos los tipos de entidades de la ESS.
>
> d) Valorar el arraigo local de la ESS y su contribución a la aplicación de soluciones tanto ya establecidas como innovadoras para brindar oportunidades de trabajo decente, y responder a las necesidades de los grupos desfavorecidos y las personas en situación de vulnerabilidad, en particular las mujeres, inclusive en las zonas rurales” (OIT, 2022, pág. 3)

Si bien la OIT, reconoce la importancia de apoyar el fortalecimiento de la Economía Popular y Solidaria como sistema económico que promueve el trabajo decente sobre

todo de los grupos “desfavorecidos” y “vulnerables” plantea también que las políticas que los Estados miembros deberían establecer son aquellas tendientes a facilitar la transición de la economía informal a la economía formal. Cuando se define a la economía social y solidaria se plantea que “La ESS engloba a empresas, organizaciones y otras entidades que realizan actividades económicas, sociales y medioambientales de interés colectivo o general” además, que “Las entidades de la ESS aspiran a la viabilidad y la sostenibilidad a largo plazo y a la transición de la economía informal a la economía formal, y operan en todos los sectores de la economía” (OIT, 2022, pág. 2).

En las conclusiones de la OIT, subyace todavía una lectura de la Economía Social y Solidaria desde la formalidad como el espacio único que garantiza el trabajo decente, además, en instituciones constituidas legalmente, por tanto, plantea la transición de la economía informal a la economía formal. Se asume que este llamado a elaborar y ejecutar políticas públicas desde los Estados para posibilitar el paso de economías informales a economías formales tiene como norte el garantizar el trabajo decente, sin embargo las realidades de América Latina evidencian que las economías populares tienden a ampliarse y a fortalecerse y, más bien, deberían elaborarse y ejecutarse políticas públicas que garanticen que estas actividades laborales se fortalezcan como espacios de generación de empleo decente o adecuado en el marco de relaciones laborales justas.

2.3 Marco normativo nacional

De manera muy breve, desde la perspectiva de la economía social, popular y solidaria, los mandatos planteados en la Constitución, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria [LOEPS] y el Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025, se plantean de la siguiente forma.

2.3.1 La Constitución del Ecuador y la Economía Popular y Solidaria

La Constitución del 2008, marca un hito importante pues establece como régimen el "Buen Vivir" y define además que el sistema económico será social y solidario, lo que implica refundar el Estado y otra economía a partir de los históricamente excluidos y empobrecidos. En el Artículo 283 plantea lo siguiente:

> El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios (Registro Oficial, 2023, pág. s/p).

2.3.2 Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria

Identificamos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS), algunos artículos que podrían normar las actividades de la empresa solidaria que se está diseñando. Sin embargo, en el proceso de constitución legal de la empresa y en el marco de las últimas reformas a la LOEPS, habrá que analizar más a profundidad la conveniencia o no de constituir legalmente la empresa en el marco de esta normativa. Como criterio general, el propósito de la empresa es más importante que el formato legal que se le pueda dar a la misma.

> "Art. 1.- Definición.- Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar

> ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital." (Registro Oficial, 2023, pág. 2)

El "artículo 8" identifica a las organizaciones que forman parte de la economía popular y solidaria: "Para efectos de la presente Ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares." (Registro Oficial, 2023, pág. 4)

El art. 18 caracteriza al **Sector Asociativo** de la siguiente manera:

> Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales, con actividades económicas productivas o de servicios, *similares o complementarias*, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley. Se podrán constituir asociaciones en cualquiera de las actividades económicas, con excepción de vivienda, ahorro y crédito, transportes y *trabajo asociado*, siempre dentro de los límites de crecimiento fijados en el Reglamento de la presente Ley, superados los cuales, deberán transformarse, obligatoriamente, en cooperativas (Registro Oficial, 2023, pág. 6).

Dadas las características de la empresa, al parecer el formato asociativo, no sería legalmente viable porque no se tratan de actividades ni similares ni complementarias además que se prohíbe el trabajo asociado.

El artículo 28 habla de las **cooperativas de servicios** que sería el formato más cercano al planteado en este trabajo, donde según el marco de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria LOEPS menciona:

> Son las que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, entre otros, limpieza, alimentación, profesionales, técnicos, de turismo, seguros, artísticos, culturales, salud, trabajo asociado, ventas autónomas y comercialización. En las cooperativas de servicios no menos del 75% del volumen de negocio deberá ser realizado con sus socios. En las cooperativas de servicios cuyo objeto social, sea *proporcionar fuentes de empleo a sus integrantes, denominadas también de trabajadores, de servicios profesionales o de trabajo asociado*, sus socios tienen la obligación de trabajar en la cooperativa, asumiendo simultáneamente, la calidad de patrono, por tanto, no existe relación de dependencia (Registro Oficial, 2023, pág. 10).

2.3.3 Plan de creación de oportunidades 2021-2025 (Plan Nacional de Desarrollo)

El presente proyecto se enmarca en el objetivo 1 del Plan Nacional de Desarrollo del actual gobierno: "Incrementar y fomentar de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales".

Vale mencionar que el Plan en mención, en ninguno de sus objetivos, políticas y metas, habla ni de manera cercana, sobre la economía popular y solidaria. En muchos aspectos se contrapone a lo que la Constitución del Ecuador dispone en materia económica. Por ejemplo, cuando define el escenario deseado al 2030 plantea lo siguiente:

> La economía ecuatoriana funciona bajo las fuerzas del libre mercado. Existe respeto pleno a los derechos a la propiedad bajo los fundamentos de una economía libre. Los precios son determinados libremente y cumplen su rol de transmitir información sobre las preferencias de los

> consumidores y el valor subjetivo de los bienes y servicios. Existe tanto mercado como sea posible, y las regulaciones estatales a las actividades económicas son las mínimas posibles. El Estado es pequeño, sólido y eficiente (Secretaría Nacional de Planificación, 2021, pág. 22)

En el marco del objetivo 1 y de la meta de "incrementar el empleo adecuado del 30,41% al 50% hasta el 2025", la empresa busca crear nuevas oportunidades laborales dignas con énfasis en el empleo de sectores prioritarios y vulnerables (Secretaría Nacional de Planificación, 2021, pág. 50).

2. DIAGNÓSTICO

El Diagnóstico consta de dos partes. Una primera parte donde se presenta información secundaria en torno al trabajo informal y autónomo tanto a nivel nacional como a nivel de la ciudad de Cuenca; se realiza además una caracterización general del trabajo informal y autónomo en la ciudad de Cuenca en base a información primaria de entrevistas y levantamiento de información a potenciales trabajadores de la posible empresa. En una segunda parte se presenta información primaria de un sondeo de mercado realizado con hogares de la ciudad de Cuenca. Toda esta información tanto de la primera como de la segunda parte, servirán como insumos para el diseño del modelo de negocios y la plataforma virtual.

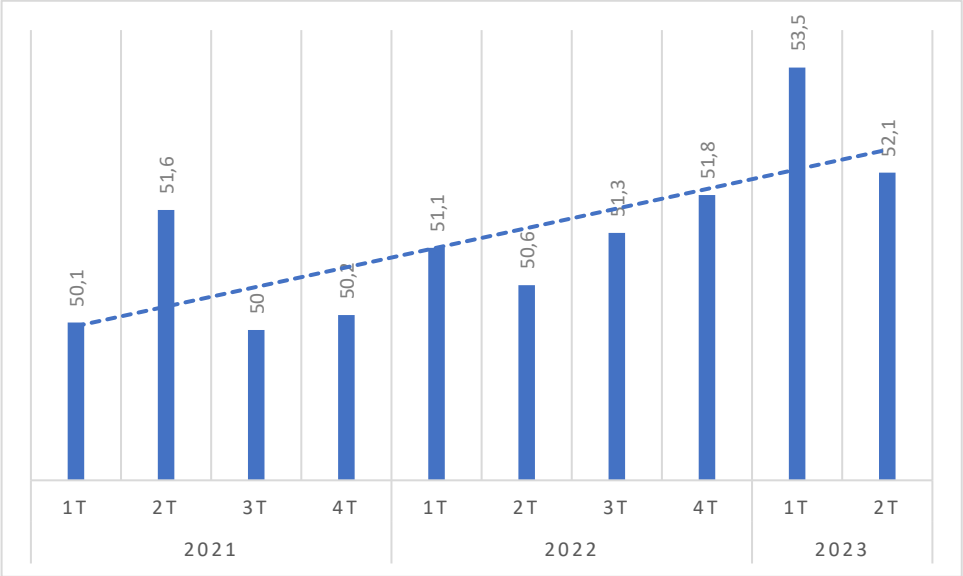
Se realizó para el efecto 4 entrevistas a trabajadores ecuatorianos, un grupo focal con trabajadores venezolanos, una encuesta online con 13 trabajadores ecuatorianos y, una encuesta con 62 hogares de la Ciudad de Cuenca

2.1 Trabajo informal y autónomo a nivel nacional y en la ciudad de Cuenca.

2.1.1 Población nacional ocupada en el sector informal

Al analizar los porcentajes de la población nacional ocupada en el sector informal a nivel nacional, en los tres últimos años se evidencia que la mayoría de la población ocupada se encuentra en el sector informal, lo que muestra la importancia que en la actualidad tiene este sector laboral para la generación de empleo. Se observa en la Figura 1, una tendencia a un leve crecimiento pues a inicios del 2021 teníamos un porcentaje de 50,1%, mientras que al cerrar el segundo trimestre del año 2023 tenemos un 52,1% con una tendencia a seguir subiendo.

Figura 1. Porcentaje de la población nacional ocupada en el sector informal



Fuente: Instituto Nacional de estadísticas y censos INEC

Elaboración: Autores

2.1.2 Trabajo informal en la Ciudad de Cuenca

Los datos para la ciudad de Cuenca evidencian un leve mejoramiento en relación con el año anterior. Según los datos del INEC (2023), la tasa de desempleo ha disminuido en 3,1%, la tasa de empleo adecuado ha subido en 3,6%, sin embargo, a pesar del mejoramiento de estos indicadores la realidad de la informalidad como se mostró en la Figura 1 sigue creciendo pues en el primer trimestre del 2023 es del 52%. Es importante anotar que, en cuanto a categoría de ocupación, el 42,1% por ciento trabaja de manera independiente. (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS, [INEC]2023).

2.2 Caracterización del trabajo informal autónomo en la Ciudad de Cuenca

De acuerdo con la información secundaria analizada al igual que la información primaria levantada en este trabajo a través de grupos focales, entrevistas y encuesta a trabajadores, se identifican algunas características del trabajo informal en la Ciudad de Cuenca:

- En términos generales existe vulneración de los derechos laborales.
- Están sujetos a riesgos laborales como accidentes y no cuentan con protección social frente a los mismos al no contar con seguros públicos o privados.
- No tienen acceso a derechos laborales como el décimo tercero, décimo cuarto sueldos ni vacaciones.
- No tienen acceso a licencias de maternidad ni paternidad, vacaciones obligatorias o por enfermedad.
- Cuando se establecen relaciones de tipo laboral, por lo general no existen contratos laborales sino acuerdos tácitos que pueden abrir espacios para la explotación laboral. Esto sucede sobre todo cuando existe vinculación laboral con "contratistas" que son quienes terminan beneficiándose de los contratos en contraste con los bajos salarios que pagan a los trabajadores.
- Los horarios de trabajo son flexibles dependiendo del tipo de trabajo contratado.

3.2.1 Niveles de profesionalización de los trabajadores

De los 13 trabajadores encuestados, el 53,8% manifiestan que no cuentan con título de profesionalización o algún título que avale las competencias necesarias para realizar el trabajo (ver Tabla 2). Las habilidades adquiridas en algunos casos han pasado de una generación a otra, en otros casos son fruto de la experiencia de vida laboral adquirida a través de los años. Esta información es relevante en términos del diseño solidario de la Empresa Multiservicios pues debe tomar en cuenta la construcción de una estrategia de certificación por competencias en articulación con las instituciones estatales como el Ministerio de Trabajo y la Secretaría Técnica de Cualificaciones Laborales.

Tabla 2. Cuenta con título profesional, artesanal o certificado de capacitación

VARIABLES	SI	NO	TOTAL
Cuenta con algún título profesional, artesanal o curso de capacitación	6	7	13
Porcentaje	46,2	53,8	100

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: Autores

3.2.2 Exposición a riesgos laborales

De los 13 trabajadores encuestados el 46,2% manifiesta estar expuesto a riesgos laborales, (ver Tabla 3)

Tabla 3. Exposición a riesgos laborales

VARIABLES	SI	NO	TOTAL
Se encuentra expuesto a riesgos laborales	6	7	13
Porcentaje	46,2	53,8	100

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: Autores

Este indicador es alto pues indica que casi la mitad de los trabajadores que laboran en el sector informal, están propensos a alguna situación de riesgo laboral por lo que la empresa deberá diseñar estrategias que permitan mejorar las condiciones laborales en prevención de riesgos.

3.2.3. Derechos laborales

De acuerdo con la Tabla 4, el 76,9% de los trabajadores encuestados manifiestan que no tienen acceso a derechos laborales como décimo tercer y décimo cuarto sueldos, fondos de reserva y vacaciones pagadas. A esto hay que sumar otros derechos como permisos por maternidad, paternidad y enfermedad. Caso aparte constituye el acceso a seguridad social pues en este caso 61,5% manifiestan que si tienen. Esto se explica por el hecho de que algunos trabajadores han optado por afiliarse al seguro voluntario del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

Tabla 4. Derechos laborales

VARIABLE	SI	%	NO	%
Cuenta con seguridad social	8	61,5	5	38,5
Recibe décimo tercer sueldo	3	23,1	10	76,9
Recibe décimo cuarto sueldo	3	23,1	10	76,9
Recibe fondos de reserva	3	23,1	10	76,9
Tiene vacaciones remuneradas	3	23,1	10	76,9

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: Autores

2.3 Información de encuesta realizada a hogares para la caracterización del trabajo informal y el diseño del Modelo de Negocios.

A continuación, se presenta información proveniente de una encuesta online realizada a 62 hogares de la ciudad de Cuenca para la caracterización del trabajo

informal y, sobre todo el diseño del modelo de negocios de la Empresa Solidaria Multiservicios.

3.3.1. Contratación de servicios durante el último año

La Tabla 5 y la Figura 2 indican que un 24,2% de las personas encuestadas contrataron algún tipo de servicio para sus hogares, es decir una de cada cuatro personas. Si bien la muestra no es estadística, pero si inferimos este resultado al total de la población de la Ciudad de Cuenca que es de 640.000 habitantes, podríamos decir que aproximadamente 150.000 personas o 30.000 hogares requirieron algún tipo de servicio durante el último año, lo que constituye un mercado potencial importante para el desarrollo de la empresa.

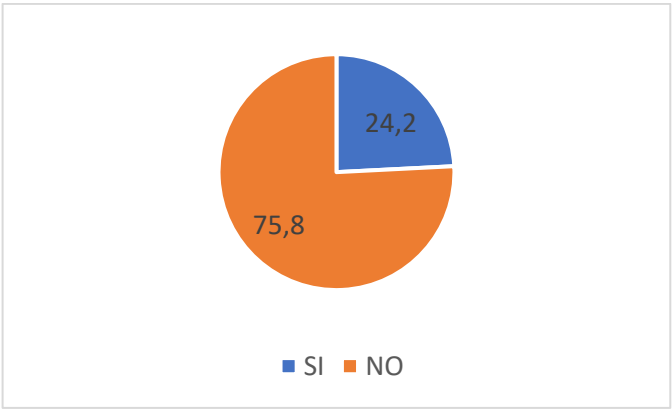
Tabla 5. Contratación de servicios en el último año

En el último año ¿contrató o requirió algún tipo de servicio para su hogar?	Cantidad	%
Si	15	24,2
No	47	75,8
Total	62	100

Fuente: Encuesta a hogares

Elaboración: Autores

Figura 2. Contrató o requirió algún servicio para su hogar



Fuente: Encuesta a hogares

Elaboración: Autores

3.3.2. Tipo de servicios contratados en el último año

En la Tabla 6, ante la pregunta de qué tipo de servicios ha contratado el último año se evidencia que los hogares continúan contratando servicios de internet o en su defecto cambiando de proveedor (12,9%). Los otros servicios contratados y que tienen que ver justamente con los servicios que va a prestar la Empresa Solidaria Multiservicios, llega al 16%, la mayor parte centrada en servicios de plomería y afines, porcentaje que se constituye en una demanda importante como punto de partida y referencia para posicionar la empresa en el mercado local.

Tabla 6. Tipo de servicios contratados en el último año

Tipo de servicios contratados en el último año	Cantidad	Porcentaje
Infraestructura metálica	1	1,6
Servicio de internet	8	12,9
Gasfitería	3	4,8
Arreglo de puertas	1	1,6
Tv prepagada	1	1,6
Limpieza de casas	1	1,6
Telefonía fija	1	1,6
Pintura de casas	1	1,6
Plomería	1	1,6
Total	18	29,0
Total, de la muestra	62	100,0

Fuente: Encuesta a hogares

Elaboración: Autores

3.3.3. Preferencia por la forma de contratación: Individual o empresarial

Los datos de la Tabla 7 y, la Figura 7, evidencian que la mayoría de las personas, a la hora de contratar servicios varios para los hogares con el 69,4%, prefieren hacerlo de manera individual y el 29% a una empresa formalmente establecida. Como hipótesis planteamos que esto se debe por un lado a la "tradición" de hacerlo de esa manera y, por otro lado, al desconocimiento o falta de información de cómo hacerlo con una Empresa. Sin embargo, el hecho de que tres de cada diez personas prefieran hacerlo con una empresa, marca un dato muy relevante para una empresa de las características que se propone.

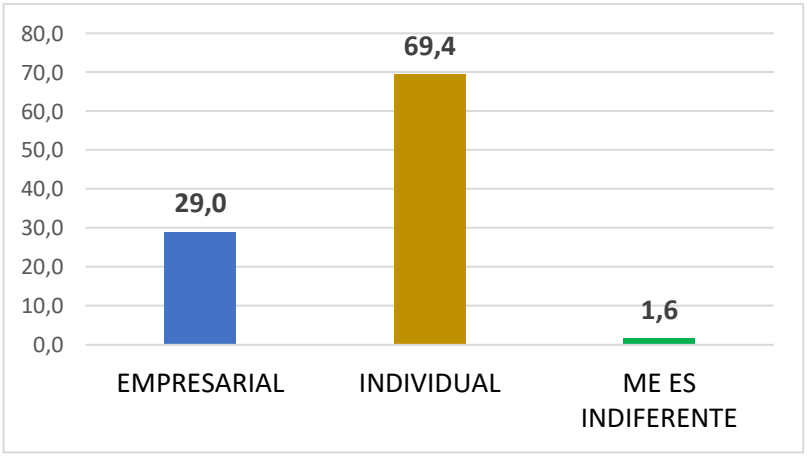
Tabla 7. Preferencia en el tipo de contratación

¿Preferiría que la contratación fuera individual o empresarial?	cantidad	porcentaje
Empresarial	18	29,0
Individual	43	69,4
Me es indiferente	1	1,6
Total, general	62	100,0

Fuente: Encuesta a hogares

Elaboración: Autores

Figura 3. Preferencia en el tipo de contratación



Fuente: Encuesta a hogares

Elaboración: Autores

3.3.4. Mecanismos preferidos para realizar la contratación de servicios

La Tabla 8 y la Figura 4 nos revela que la mayor parte de personas prefiere comunicarse vía WhatsApp (41,9%), si a esto le sumamos llamada telefónica (12,9%), tenemos que un 54,8%, más de la mitad de las personas prefieren comunicarse a través del celular. Sin embargo, también existe el dato de 27,4% del total de personas encuestadas que preferirían hacerlo a través de una plataforma digital. Un porcentaje todavía importante prefiere hacerlo acudiendo a la oficina (16,1%). En materia de comercio electrónico esto nos indica la importancia de contar con una plataforma digital conectada con el WhatsApp, sin embargo, también es importante considerar el contar con una oficina física que permita brindar una atención más personalizada a los clientes como a los trabajadores y/o socios de la empresa.

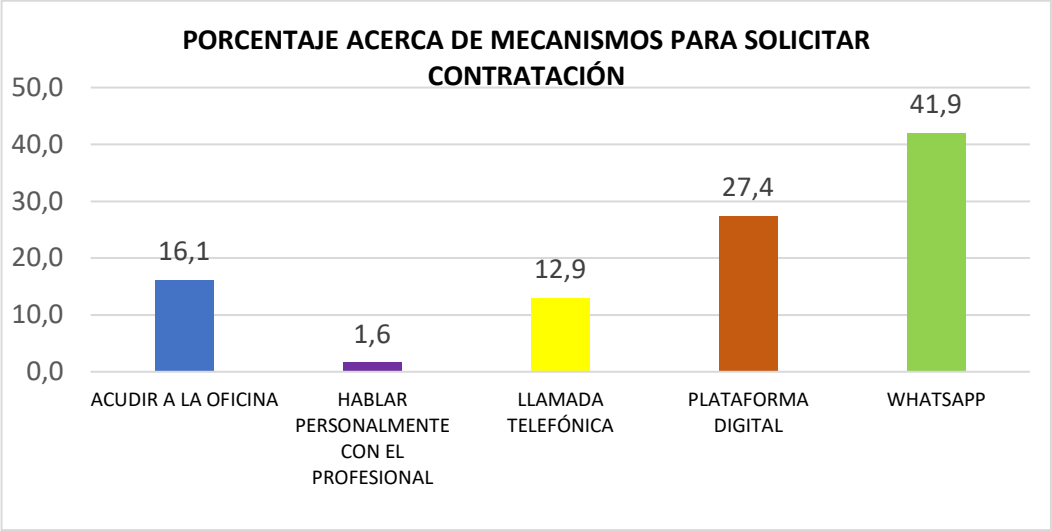
Tabla 8. Mecanismos preferidos para la realización de la contratación

¿A través de que mecanismo preferiría realizar la contratación?	Cantidad	Porcentaje
Acudir a la oficina	10	16,1
Hablar personalmente con el profesional	1	1,6
Llamada telefónica	8	12,9
Plataforma digital	17	27,4
WhatsApp	26	41,9
TOTAL	**62**	**100**

Fuente: Encuesta a hogares

Elaboración: Autores

Figura 4. Mecanismos utilizados para la contratación de servicios



Fuente: Encuesta a hogares

Elaboración: Autores

3.3.5. Preferencia de contratación a una empresa que garantice derechos laborales y seguridad

Los datos de la Tabla 9 y la Figura 5 son bastante decidores pues el 88,7% preferiría contratar una empresa que promueve los derechos laborales y la seguridad de sus trabajadores. Tan solo el 11,3% responde que le es indiferente. Esta información es importante en términos de posicionar la empresa y sus servicios como una marca que promueve el desarrollo integral de sus equipos de trabajo. Gestionar algún tipo de certificación en este ámbito, deber ser una estrategia para posicionarse en el mercado.

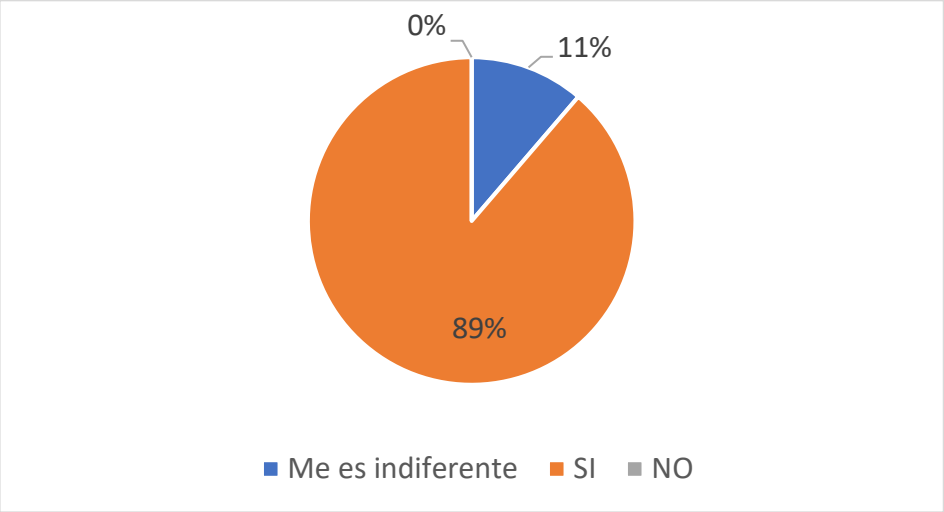
Tabla 9. Preferencia de contratación de servicios en una empresa que reconoce derechos laborales de sus trabajadores

Variable	La prefiero	No la prefiero	Me es indiferente	Total
Total	55	0	7	62
Porcentaje	88,7	0	11,3	100,0

Fuente: Encuesta a hogares

Elaboración: Autores

Figura 5. Preferencia de contratación de servicios en una empresa que reconoce derechos laborales de sus trabajadores



Fuente: Encuesta a hogares

Elaboración: Autores

3.3.6. Servicios que preferiría contratar con la Empresa Solidaria Multiservicios

Se especifican en la Tabla 10, en orden de recurrencia los servicios que más demandarían los hogares, tomando en consideración los servicios que en estos momentos podría prestar la Empresa Solidaria con sus equipos de profesionales. El

más demandado es gasfitería y plomería con el 46,8%, pintura de casas y albañilería el 38,7%, servicios de limpieza de casas y oficinas el 29%, trabajo de redes eléctricas, el 25,8%, arreglo de calefones y refrigeradoras el 22,6%. Es importante recalcar que todos los servicios que inicialmente prestaría la Empresa Solidaria Multiservicios tendrían demanda en diferentes porcentajes. Sin embargo, en el análisis para la "puesta en marcha" y con un enfoque de "Producto Mínimo Viable" habrá que identificar aquellos servicios con los cuales la empresa empezaría tomando en cuenta tanto la demanda como las capacidades de oferta de la empresa.

Tabla 10. Servicios que preferiría contratar con la Empresa Solidaria Multiservicios

¿Cuál de los servicios que ofrece la empresa usted contrataría?	Cantidad	Porcentaje	Porcentaje en relación a la muestra
Trabajos de gasfitería y plomería	29	15,8	46,8
Trabajos de pintura de casas y albañilería	24	13,0	38,7
Servicios de limpieza de casas y oficinas.	18	9,8	29,0
Trabajos en redes eléctricas	16	8,7	25,8
Arreglo de calefones y refrigeradoras	14	7,6	22,6
Servicio de catering, alimentación y bocaditos	13	7,1	21,0
Jardinería y huertos familiares	13	7,1	21,0
Servicio de limpieza de muebles y alfombras	12	6,5	19,4
Trabajos en gipsum y afines	8	4,3	12,9
Servicios de masajes y terapias alternativas	8	4,3	12,9
Arreglos para fiestas, decoración y animación de fiestas	7	3,8	11,3
Servicios de asesoría contable	7	3,8	11,3
Trabajos de carpintería	6	3,3	9,7

Permisos ambientales	5	2,7	8,1
Trabajos de soldadura	4	2,2	6,5
TOTAL	**184**	**100,0**	
TAMAÑO DE LA MUESTRA	**62**		

Fuente: Encuesta a hogares

Elaboración: Autores

3.3.7. Criterios de preferencia para la contratación de servicios

En la Tabla 11 y la Figura 6 se observa que el primer criterio que los clientes potenciales plantean a la hora de contratar un servicio con la empresa es la calidad del trabajo y los materiales con un 72,6% seguido de honradez y seguridad con un 62, 9% y, atención personalizada y oportuna con 48,4%.

Tabla 11. Criterios de preferencia para la contratación de servicios

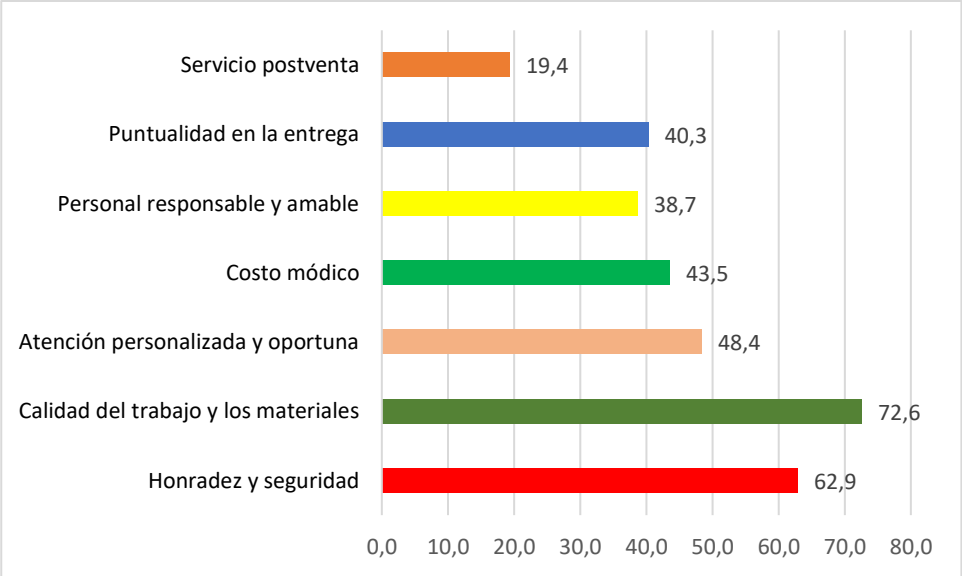
Variable	Cantidad	Porcentaje sobre el total	Porcentaje sobre la muestra
Honradez y seguridad	39	19,3	62,9
Calidad del trabajo y los materiales	45	22,3	72,6
Atención personalizada y oportuna	30	14,9	48,4
Costo módico	27	13,4	43,5
Personal responsable y amable	24	11,9	38,7
Puntualidad en la entrega	25	12,4	40,3
Servicio postventa	12	5,9	19,4

Total	202	100
Muestra	62	

Fuente: Encuesta a hogares

Elaboración: Autores

Figura 6. Criterios de preferencia para la contratación de servicios



Fuente: Encuesta a hogares

Elaboración: Autores

3. PROPUESTA

En este capítulo, tomando en consideración toda la información tanto primaria como secundaria recolectada a través de grupos focales y entrevistas semiestructuradas tanto a potenciales trabajadores de la empresa como a posibles clientes, se realiza tanto el diseño de Modelo de Negocios, como un prototipo de herramienta digital.

4.1 Modelo de Negocios de la Empresa Solidaria Multiservicios

Se presentan a continuación, varios aspectos del Modelo de Negocios a partir de los componentes del Bussines Model Canvas, así como elementos preliminares de un Plan de Negocios de la Empresa Solidaria Multiservicios.

3.1.1 Diseño del Lienzo Canvas: Modelo de Negocios

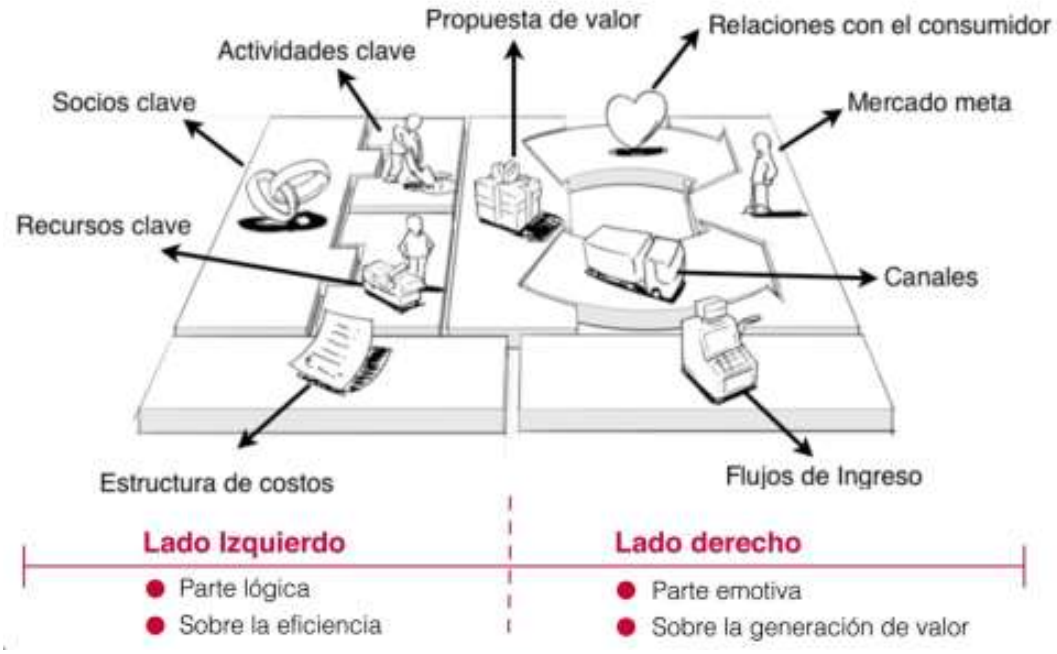
Un modelo de negocio es la mejor manera de entender un proyecto empresarial ya que nos ayuda a visualizar la forma en que una empresa organización crea o aporta valor a sus clientes obteniendo una rentabilidad a cambio.

Para el diseño del Modelo de Negocios de la Empresa Solidaria se utiliza la herramienta CANVAS (lienzo) con sus 9 bloques económicos:

- Segmentos de Clientes
- Propuesta de Valor
- Canales
- Relaciones
- Flujos de Ingresos
- Recursos Clave
- Actividades Clave
- Alianzas
- Estructura de Costos

Para diseñar una buena propuesta de valor en el marco de un "emprendimiento social" deberemos identificar un problema o necesidad social, que tengan en común una serie de personas. Una vez identificado el problema debemos diseñar una solución de tal forma que aporte una serie de beneficios a la calidad de vida de los implicados en el emprendimiento social y, a los futuros clientes, garantizando la sostenibilidad a largo plazo, siendo los beneficios (mirada holística) y no las características de esta solución lo que de verdad van a percibir los clientes.

Figura 7. Esquema de Modelo de Negocio Canvas



Fuente: Programa GARAITUZ,2019

El Modelo de Negocios y los componentes iniciales del Plan de Negocios, fueron elaborados por los autores de la tesis, tomando en consideración la información proveniente de los grupos focales, entrevistas, encuestas online realizadas, además de la revisión de información secundaria de modelos de negocios de empresas multiservicios.

Tabla 12. Lienzo Canvas: Modelo de negocios

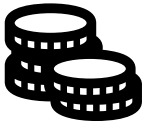
		Diseñado para:	*Diseñado por:*	*Fecha:*	*Versión:*
EMPRESA "TELOTENGO"		Empresa Solidaria "Telotengo"	Liliana Zaquinaula y Pedro Ñauta	19/03/2024	01
Socios clave • Pequeñas y medianas empresas. • Academia: Programas de apoyo a la ESS, emprendimiento e innovación. • Gobiernos Autónomos Descentralizados: Empresas públicas de apoyo a la EPS. • Instituciones del Gobierno Central: IEPS, MIPRO. • Cámara provincial de la EPS. • Redes de la EPS 	**Actividades clave** • Elaboración de Base de Datos de profesionales. • Capacitación y sensibilización a equipo de profesionales. • Implementación y equipamiento de oficina. • Difusión en redes sociales. • Contratación de sistema contable. • Legalización de la empresa. • Elaboración de protocolos y Manual de Procedimientos. • Elaboración de la App (aplicación móvil, página web)	**Propuesta de valor** • Amplitud de servicios (15 servicios) • Empresa con enfoque social y solidario. (valor social) • Legalmente establecida. • Cuenta con una aplicación móvil • Empresa que cuenta con profesionales certificados y en permanente capacitación. 	**Relación con clientes** • Servicio pre y post venta • Trato responsable y personalizado. • Protocolos de seguridad para los clientes • Promociones especiales. • Sistema de seguimiento de satisfacción de clientes. • Asesoría gratuita. 	**Segmentos de clientes** • Familias de clase media, que requieren de servicios o mejoras en sus casas. • Pequeñas y medianas empresas públicas y privadas. (mantenimiento) • Dueños o administradores de oficinas. 

<table>
<tr>
<td></td>
<td>Recursos clave

• Equipo administrativo.
• Equipo de profesionales certificados.
• Herramientas para cada servicio.
• Teléfono computadora, internet, papelería y mobiliario.
• Aplicación móvil.
• Página web
</td>
<td></td>
<td>Canales

• Código QR
• Oficina física con Call Center
• Fan page, WhatsApp, Instagram, canal de YouTube y publicidad en redes sociales.
• Aplicación móvil
</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Estructura de costos

• Costos de oficina y equipamiento.
• Desarrollo de la aplicación móvil.
• Capacitación a los equipos de profesionales.
• Gastos de la gestión administrativa-contable.
• Costos de márquetin y publicidad
• Gastos de legalización de la empresa
</td>
<td colspan="3">Fuente de ingresos

• Venta de servicios
• Publicidad en la plataforma digital
• Afiliaciones individuales y empresariales.
</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="6">Elaboración: autores</td>
</tr>
</table>

Lo presentado es una propuesta empresarial social y solidaria que garantiza el sostenimiento de la VIDA con una mirada integral de sostenibilidad que quiere constituirse en una propuesta y una respuesta organizacional, económica, ética y política frente a la crisis económica, social y cultural impuesta por el neoliberalismo. Un emprendimiento que pretende construir autodeterminación personal y colectiva, una empresa solidaria que genere servicios de la mejor calidad, pero con valor social compartido.

Una empresa con costos accesibles, pero de alto impacto social en términos de generación de empleo, que busca ofrecer servicios técnicos tales como carpintería, servicios de limpieza de casas, limpieza de oficinas, mantenimiento industrial, terapias alternativas, plomería, electricidad, carpintería, gasfitería, reparación de equipos de refrigeración (doméstico e industrial), construcción y remodelación en gypsum, reparación de equipos de informática, reparación de celulares, jardinería, entre otros. Además, que la empresa tenga políticas anti xenofóbicas, legalmente establecida para generar confianza absoluta en los clientes.

3.1.2 Definición del Círculo Dorado

En el marco de los objetivos del proyecto de Empresa Solidaria, la herramienta del Círculo Dorado, (DIZALO, 2023) nos permite identificar los ideales profundos, ese valor social que subyace a la entrega del servicio y que se constituyen en el motor que debe inspirar todas las actividades cotidianas y organizacionales de la Empresa Solidaria Multiservicios y que va más allá de la definición de la Visión y la Misión, tal como se observa en la Figura 8.

Figura 8. Círculo Dorado (Golden Circle)

(valor social)



PORQUÉ (PROPÓSITO)

Generar empleo adecuado y vida digna para los trabajadores y sus familias brindando bienestar a los hogares que reciben los servicios.

CÓMO (PROCESO)

Construyendo un Equipo Humano Solidario y comprometido con valores, objetivos y metas comunes y claras.

QUÉ (RESULTADO)

Satisfacción y bienestar de los clientes y dignificación del trabajo en los proveedores de los servicios.

Elaboración: Autores

3.1.3 Análisis estratégico

El análisis estratégico nos permite, en el marco de un contexto local, nacional e internacional, identificar el estado situacional tanto interno como externo, de aquellas variables que definen las potencialidades de un emprendimiento. (ISTEPS, 2022)

Misión

La misión, visión y valores son la base sobre la cual se deben diseñar las estrategias que la Empresa Solidaria Multiservicio debe implementar para lograr el crecimiento, consolidarse en el mercado como una empresa alternativa que perdure y escale en el tiempo, generando ganancias y un buen vivir para los socios.

La misión muestra el propósito o la razón de ser de la empresa, tiene relación con el corto plazo de la empresa, se enfoca en el ahora y en el momento presente, lo que la empresa realiza en un momento determinado. Debe ser clara, concreta y motivadora. Con estos antecedentes, la misión de la Empresa Solidaria Multiservicio es:

Ofrecer una amplia variedad de servicios técnicos y profesionales diversos, con eficiencia, eficacia, calidad y en el lugar y la hora requeridos, en observancia con las normas legales, éticas y de responsabilidad y solidaridad empresarial, proveyendo servicios con calidad con altos niveles de competitividad y excelencia, a precios asequibles para nuestros clientes, permitiendo el desarrollo sostenible de la empresa, colaboradores de ella y de la comunidad en general.

La Visión

La Visión representa el punto al que se quiere llegar, por ello su consecución se logra en el mediano y largo plazo. Debe ser clara, realista, alcanzable e inspiradora. A continuación, se resume la visión de la empresa solidaria multiservicios:

Al término de 5 años, ser una Empresa Solidaria líder en la Ciudad de Cuenca en la prestación de servicios profesionales, aportando bienestar a través de la prestación de servicios de calidad.

Los Valores

Los valores representan las creencias y principios que rigen a la empresa y la diferencia de otras, lo que permite orientar la conducta y comportamientos de las personas que trabajan en ella. Representan los principios éticos que sustentan el accionar de la Empresa Solidaria. Son considerados las bases más importantes para generar un ambiente de armonía con resultados de alta productividad y solidaridad dentro de la Empresa.

Tabla 13. Valores de la Empresa Solidaria Multiservicios

VALORES	DESCRIPCIÓN	¿CÓMO SE INTERNALIZA? (COMPORTAMIENTO)
CALIDAD TOTAL	Nuestro enfoque es de calidad total en todos los procesos desde el ingreso de la solicitud hasta la entrega del servicio a satisfacción del cliente.	Todos los procesos tendrán estándares definidos que todos deberán conocer y actuar en consonancia. La atención al cliente y la experticia de los prestadores de servicios tendrán especial consideración.
TRABAJO SOLIDARIO EN EQUIPO	Nos manejamos bajo el lema "no intentes ser tú el mejor de tu equipo, intenta que tú equipo sea el mejor"	Trabajo colaborativo y solidario permanente, metas compartidas, planificación y evaluación participativa, responsabilidad en cada una de las tareas, cumplimiento cabal de tareas individuales.
AGILIDAD Y ENTREGA OPORTUNA	Para nosotros la agilidad y la entrega de los servicios de manera oportuna y de acuerdo a las especificaciones del cliente es un valor fundamental. Servicio Express oportuno y eficiente.	Establecer estándares de entrega oportuna de servicios, evaluar permanentemente el nivel de satisfacción de los clientes.
HONESTIDAD Y SEGURIDAD	Claridad y transparencia en todos los actos de la empresa tanto a nivel	La honestidad tiene que ver con precios justos, tiempos oportunos y reales, no ofrecer lo que no se puede cumplir.

	interno como en la relación con los clientes.

Fuente: Grupos focales, entrevistas a trabajadores, encuestas.
Elaboración: Autores

4.1.4. Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es una metodología muy utilizada en el mundo de los negocios que nos permite analizar la situación actual de la empresa con respecto a las condiciones internas y el contexto externo que le puede afectar. Nos permite contar con un diagnóstico completo para tomar de mejor manera decisiones, conocer a los competidores y, anticiparnos frente a determinadas amenazas. (ISTEPS, 2022). El análisis FODA nos permite establecer objetivos y estrategias para la empresa. (ver Tabla 14)

Tabla 14. Análisis FODA

	FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
FACTORES INTERNOS	• Bajo costo para su implementación. • Equipo humano con conocimientos técnicos en cada profesión u oficio. • Propuesta con innovación tecnológica. • Población en movilidad humana con oficios con deseos de superación para el crecimiento personal y económico. • Conocimientos de tecnología, páginas web, redes sociales, aplicaciones.	• Falta de herramientas y equipos. • Empresa en nacimiento sin experiencia en el sector. • No posee imagen ni posicionamiento. • No se cuenta con más información del mercado y la competencia. • Carencia de conocimientos sobre procesos administrativos y organización laboral. • Modelo de Negocios Nuevo en el mercado.

	• Alta diversificación de servicios.	
	OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
FACTORES EXTERNOS	• Instituciones públicas cuentan con programas de apoyo a los emprendedores y a la población en movilidad humana. • Instituciones de educación superior cuentan con programas de formación técnica. • Apalancamiento con instituciones financieras. • Demanda de empresas que requieren servicios. • Amplio mercado de servicios diversos en la Ciudad de Cuenca	• Competencia deshonesta. • Competencia de negocios similares. • Crisis económica y alto desempleo en el país. • Reformas a la LOEPS

Fuente: Grupos focales, entrevistas a trabajadores, encuestas.

Elaboración: Autores

4.1.5. Cruce del FODA

Para determinar las estrategias del negocio se realiza un análisis denominado "Cruce del FODA" que implica determinar acciones que nos conduzcan a aprovechar o mitigar las situaciones internas y externas identificadas en la matriz FODA. Para la Empresa Solidaria Multiservicios se identificaron las siguientes estrategias en la Tabla 15.

Tabla 15. Cruce del FODA

ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (DO)
• Desarrollar un programa formativo gerencial con apoyo de las instituciones de desarrollo públicas y privadas. • Conformar un equipo de profesionales y técnicos con compromiso laboral y social con apoyo de entidades académicas y públicas. • Desarrollar un paquete de afiliación tanto para profesionales y técnicos proveedores de servicios como para clientes que marquen la diferencia en la Ciudad de Cuenca y país. • Desarrollar una página web de última generación con botones de pago, con su versión como app en el móvil que permita una comunicación eficaz con los clientes.	• Profundizar en el estudio del marcado de servicios en la Ciudad de Cuenca realizando convenios con las entidades académicas del Azuay a través de sus programas y prácticas preprofesionales. • Realizar convenios con las Cooperativas (Sector de la Economía Popular y Solidaria) para el otorgamiento de créditos para compra de herramientas de nuestros profesionales y técnicos además de eventos de capacitación sobre EPS y emprendimientos)
ESTRATEGIAS REACTIVAS (FA)	**ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (DA)**
• Con el apoyo técnico de las entidades académicas y Gobiernos Autónomos Descentralizados, fortalecer el Modelo de Negocios, procesos de calidad total y atención al cliente posicionarnos en el mercado local.	Desarrollar una propuesta de marketing digital en Redes Sociales para contrarrestar la competencia y fortalecer la marca.

Fuente: Grupos focales, entrevistas a trabajadores, encuestas.

Elaboración: Autores

4.1.6 Planteamiento estratégico

Un Plan Estratégico es, básicamente, un plan de actuación o de acción que define acciones en el marco de los objetivos estratégicos definidos por la empresa solidaria en el corto, mediano y largo plazo.

En la Tabla 16 se diseña un Plan Estratégico con líneas de acción para cada uno de los objetivos.

Tabla 16. Planteamiento estratégico

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	LÍNEAS DE ACCIÓN
Fortalecer los niveles dirigenciales del emprendimiento a través del fortalecimiento de la asociatividad (Grupo Solidario) y la administración del negocio.	Implementar y fortalecer la organización con un modelo de gestión democrático, participativo, transparente, solidario con la participación activa de los Equipos de Trabajo (por rama de actividad laboral)	• Elaborar participativamente la estructura administrativa de gestión de la Empresa Solidaria. • Legalizar la empresa y elaborar el reglamento con participación del Directorio.
Fortalecer el Modelo de Negocios con la implementación de un esquema de afiliación solidario tanto de profesionales y técnicos	Realizar un convenio de apoyo con una de las instituciones académicas locales.	• Articulación con entidades académicas. • Firma de convenio. • Implementación y seguimiento del Modelo.

prestadores de servicios como de clientes.		
Conformar un equipo de profesionales multiservicios capacitados, motivados y comprometidos con la empresa y los clientes.	Desarrollar un proceso de selección, capacitación, sensibilización del Equipo de Profesionales para el fortalecimiento del enfoque solidario de la Empresa.	• Levantar una base de datos de profesionales. • Capacitación sobre la identidad solidaria de la Empresa, atención al cliente, compromiso empresarial y estándares de calidad.
Captar un segmento importante de mercado para nuestros servicios brindando atención personalizada.	Diseñar un Plan de branding, marketing que permita captar y fidelizar clientes tanto a nivel de hogares como de pequeñas empresas, en el primer año del emprendimiento.	• Elaboración y producción de contenidos de páginas en redes sociales: Facebook, Instagram y WhatsApp • Elaboración de publicidad para empresas, microempresas y entidades públicas (Flyer) • Visitas a empresas.
Diseñar e implementar los procesos internos y un sistema de gestión de la calidad con enfoque solidario.	Modelar todos los procesos internos con la elaboración de manuales de calidad.	• Modelar todos los procesos y operaciones. • Definir estándares de calidad para todos los procesos. • Elaborar sistema de evaluación de calidad y atención al cliente.

Desarrollar las herramientas tecnológicas que permitan implementar procesos innovadores en el negocio de multiservicios.	Desarrollar aplicación propia y página web interactiva.	Convenio de cooperación con instituciones públicas y académicas de la provincia para el desarrollo de las herramientas. Contratación de profesionales privados para elaboración de herramientas.
Alcanzar un crecimiento sostenido del emprendimiento manejando eficazmente los recursos.	Obtención de capital inicial que necesita el negocio. Lograr rendimientos suficientes de forma consistente.	• Consecución de capital de trabajo • Definición de inversión inicial de los socios. • Capacitación sobre manejo financiero.

Fuente: Grupos focales, entrevistas a trabajadores, encuestas.

Elaboración: Autores

4.1.7 Procesos y operaciones

En la tabla 17 se bosquejan los procesos y operaciones que tendría la Empresa Solidaria Multiservicios si se encontrara operativa

Tabla 17. Propuesta de procesos y operaciones

PROCESOS	OPERACIONES	INICIO	ACTIVIDADES	FIN
Solicitud de servicio	Procesamiento de la solicitud	Llamada telefónica, Página web o, por otro medio	Ingreso de datos	Elaboración de ficha de ingreso.
Se elabora propuesta para el cliente.	Elaboración de propuesta técnica. Presentación de propuesta y negociación con cliente.	Ficha de ingreso	Explicación al cliente de los procesos técnicos de intervención Se realizan ajustes a la propuesta.	Ficha de especificaciones técnicas del servicio
Se establece acuerdo con profesional	Se establece acuerdo firmado del servicio.	Ficha de especificaciones técnicas del servicio	Firma de compromiso de intervención	Acuerdo firmado de servicio a implementarse
Se ejecuta servicio	Establecimiento de protocolo de intervención	Acuerdo firmado con cliente	Elaboración de especificaciones técnicas. Elaboración de trabajo	Trabajo realizado y terminado

Se verifica calidad del servicio a satisfacción del cliente	Verificación de satisfacción del cliente	Trabajo terminado	Llamada telefónica al cliente. Cliente manifiesta satisfacción	Cliente manifiesta acuerdo de satisfacción.
Entrega del servicio	Cierre contractual Servicio y seguimiento postventa	Acuerdo de satisfacción del cliente	Entrega de factura Visita postventa de ser el caso	Entrega de factura

Fuente: Grupos focales, entrevistas a trabajadores, encuestas.

Elaboración: Autores

4.2 Propuesta de Estrategia de Plataforma Digital para la Empresa Solidaria Multiservicios

4.2.1 Introducción

El objetivo 3 del presente proyecto plantea proponer una estrategia de plataforma digital para la Empresa Solidaria Multiservicios que responda al contexto social y al mercado local de la ciudad de Cuenca. Para ello, a partir de la información de campo tanto de las encuestas como de las entrevistas, se ha diseñado un prototipo de página web con el uso de la herramienta WIX. De manera provisional se ha denominado a la Empresa Solidaria con el nombre de "TE LO TENGO" para indicar que la empresa busca generar una amplia variedad de servicios y, ante el requerimiento de algún cliente por ejemplo de "arreglo de fugas de agua", la respuesta de la empresa debe ser: *Te lo tengo*.

De acuerdo con la metodología planteada, tuvimos el apoyo de un experto en el diseño de herramientas digitales, quien nos apoyó, a través de varias reuniones, en el diseño de la

página web utilizando la herramienta gratuita WIX que nos permitió prototipar una herramienta digital que, en lo posterior deberá ser validada.

4.2.2 Importancia de la página web.

La implementación de una página web en la empresa, va a permitir aumentar el nivel de confianza en los servicios, comercializarlos de manera más efectiva y al mismo tiempo interactuar con los clientes en términos tanto de medir la calidad y a la vez contar con una herramienta de servicio y control postventa. La página web tiene que ser clara, organizada, precisa de tal manera que pueda ser encontrada por los diferentes usuarios a través de los buscadores. Hay que tomar en cuenta, además, de acuerdo con los datos del sondeo a hogares, un 27,4% prefiere comunicarse con la empresa a través de plataforma digital.

Mediante la herramienta se analizará y monitoreará el seguimiento de los comportamientos y preferencias de los clientes, lo que permitirá segmentar y enfocar acciones de una forma personalizada, el cliente debe contar con la suficiente información y referencias para que pueda tomar una decisión más acertada y la que mejor se adapte a sus necesidades. Para lograr un buen posicionamiento en el mercado, se trabajaría en que los clientes no tengan que salir en busca de proveedores para distintos servicios, si no que los encuentren con facilidad y disponibilidad de forma rápida y dirigida.

4.2.3 Ventajas de la página web

Alguna de las ventajas que ofrece a la empresa tener una página web son las siguientes:

- Alcance. - Hoy en día el comercio electrónico ha ganado auge en el mundo de los negocios sobre todo por la cobertura y alcance que tienen este tipo de herramientas digitales.
- Prestigio y Calidad. - La página web al tener un contenido interesante, educativo y una línea grafica de calidad, le genera prestigio a la empresa.
- Tarjeta de Presentación. - La mayoría de los clientes les gusta tener referencias previas de un servicio antes de solicitar o comprar, por eso contar con la página web, representa tener una tarjeta de presentación que posiciona a la empresa como confiable y segura.

- Ventajas de Competitividad. - Contar con la página web colocaría por encima de la competencia, se aprovecharía al máximo la página para estar cerca y pendientes de los requerimientos de los clientes.

4.2.4 Aspectos a tomar en cuenta

Para que la empresa tenga un crecimiento sostenible, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Tener bien definido el propósito del sitio web.
- Desarrollar una buena estrategia de marca.
- Conseguir un dominio único de dirección de la página web para tener un diseño atractivo y funcional.
- Desarrollar un contenido claro de quien es la empresa y que servicios ofrece.
- La plataforma digital debe ser accesible a todos los dispositivos móviles para que los clientes puedan tener facilidad de apreciar los servicios que ofrece la empresa.

4.2.5 Descripción de los aspectos técnicos y contenidos de la página

Se realizó un prototipo a través de una plataforma en la nube, diseñado en WIX, sitio web gratuito y fácil de usar que ofrece una gran variedad de plantillas personalizables y funcionales para generar una página web o tienda online en poco tiempo y con resultados de gran calidad con las necesidades y características en función de cada empresa. La misma tiene opciones avanzadas como la posibilidad de establecer servicios de pago online. Wix es conocida como un servicio cloud lo que significa que podemos acceder a la plataforma en todo momento y a todos los servicios por medio del internet y sin tener que descargar ningún software, de igual manera hay gran flexibilidad para acceder desde cualquier dispositivo móvil.

4.2.6 Link de la página web

https://lzaquinaula.wixsite.com/telotengo/blank-3

4. CONCLUSIONES

- El empleo informal en la ciudad de Cuenca se manifiesta de variadas y complejas maneras que van desde actividades económicas ambulantes, unidades de producción familiares, trabajo unipersonal autónomo a domicilio, talleres artesanales que también realizan trabajo a domicilio, trabajo informal mediado por contratistas, etc.

- De acuerdo con datos secundarios, tanto a nivel del país como de la Ciudad de Cuenca, el trabajo informal está en crecimiento y constituye en estos momentos la forma mayoritaria de empleo. De esta forma, dadas las características del trabajo informal, casi la totalidad de los trabajadores de este sector no tienen acceso a derechos laborales y están sujetos a situaciones de riesgo laboral sin posibilidad de atención en casos de accidentes.

- Existe un número importante de trabajadores del sector informal que no cuentan con documentos que avalen sus conocimientos y habilidades laborales. Las habilidades adquiridas en algunos casos han pasado de una generación a otra, en otros casos son fruto de la experiencia de vida laboral adquirida a través de los años. Esta información es relevante en términos del diseño solidario de la Empresa Multiservicios pues debe tomar en cuenta la construcción de una estrategia de certificación por competencias.

- No existen niveles de organización de los trabajadores informales. De los 13 trabajadores encuestados, ninguno forma parte de una organización formal, aunque se evidencian relaciones informales de asocio cuando el trabajo requiere la intervención de varias personas.

- Por lo general los trabajos que se realizan sobre todo cuando es a domicilio, requieren del uso intensivo de mano de obra y tecnología precaria con poco acceso a capital.

- La propuesta de la Empresa Solidaria Multiservicios busca construir un circuito económico solidario urbano, un nuevo tejido social y económico alternativo, con la intervención de las instituciones del Estado Central, Instituto de la Economía Popular y solidaria (IEPS), Ministerio de industrias y productividad (MIPRO), Entidades

Financieras Públicas, Gobiernos seccionales, empresas privadas, empresas financieras de la economía popular y solidaria.

- La constitución de Empresa Solidaria exige un proceso de construcción participativa que requiere tiempo para garantizar su sostenibilidad. No todos comparten la idea de la asociatividad en el marco de los principios de la Economía Popular y Solidaria. El "sálvense quien pueda" a primado en la economía y el empleo informal. Asociarse es difícil cuando se viene de una cultura laboral de sobrevivencia, asociarse desde un enfoque solidario lo es aún más.

- Es necesario profundizar en un estudio de mercado y análisis financiero que permita a la empresa tener un mejor conocimiento de la oferta y la demanda actual de este tipo de servicios de tal manera que se pueda segmentar adecuadamente el mercado y los clientes. Esto permitirá diseñar la empresa de tal manera que responda a los problemas y necesidades reales.

- A través del prototipado se pudo observar que una página web es un elemento muy importante del modelo de negocios de la Empresa Solidaria Multiservicios de acuerdo a datos de las encuestas realizadas.

5. BIBLIOGRAFÍA

AGENCIA DE LA ONU PARA LOS REFUGIADOS. (5 de ABRIL de 2023). *ACNUR*. https://www.acnur.org/noticias/press/2022/7/62e29f874/una-evaluacion-a-personas-refugiadas-y-migrantes-venezolanas-en-ecuador.html#:~:text=Ecuador%20alberga%20el%20tercer%20n%C3%BAmero,m%C3%A1s%20de%20513.000%20personas%20estimadas.

CLACSO. (2021). *Grupor de Trabajo: Economías populares.* Buenos Aires: Sin editorial.

DIZALO. (2 de septiembre de 2023). *DIZALO*. DIZALO: https://dizalo.com/branding/que-es-el-circulo-dorado-de-simon-sinek-y-como-podemos-usarlo/

IEPS. (2022). *Informe de gestión 2022.* Quito: Sin editorial.

INEC. (2023). *Encuesta Nacional de Empleo, subempleo y desempelo, Documento Metodológico.* Quito: Sin editorial.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS. (2023). *Encuesta Nacional de empleo, desempleo, subempleo ENEMDU Primer Trimestre del 2023.* Quito: Sin editorial.

ISTEPS. (2022). *IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y GENERACIÓN DE TRANSPARENCIA, COMO BASE PARA LA GENERACIÓN DE ACCIÓN COLECTIVA Y CONFIANZA.* Cuenca.

Lexis. (2023). *Lexis*. Lexis: www.lexis.com.ec

Marín, K. A., Maldonado, P. C., & Olmedo, J. T. (2020). *Análisis del sector informal y discusiones sobre la regulación del trabajo en plataformas digitales en el Ecuador.* Santiago: Publicaciones de la CEPAL.

Migliaro, L. R. (2018). *Creación de Empresas Asociativas y Solidarias.* Santiago de Chile: Ediciones Univérsitas Nueva Civilización.

oficial, R. (2023). *Ediciones legales*. Ediciones legales: https://edicioneslegales.com.ec/

OIT. (2022). *RESOLUCIÓN RELATIVA AL TRABAJO DECENTE Y LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA.* GINEBRA: OIT.

ONU. (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Objetivos de desarrollo sostenible: https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/

PRIMICIAS. (4 de ABRIL de 2023). *PRIMICIAS*. https://www.primicias.ec/noticias/economia/desempleo-informalidad-ecuador-empleo/

Programa GARAITUZ. (Sin año). Guía para la elaboración del Modelos de Negocios basado en el modelo Canvas. (pág. Sin números). Madrid: Sin editorial.

Secretaría Nacional de Planificación. (2021). *Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025.* Quito: Sin editorial.

UNIDAS, A. G. (2023). *RESOLUCIÓN: "PROMOVER LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE".* GIBEBRA: Resoluciones de las Naciones Unidas.

6. ANEXOS

METODOLOGÍA PARA LOS GRUPOS FOCALES

OBJETIVOS

1. Describir y analizar las condiciones laborales de los trabajadores y trabajadoras informales en la Ciudad de Cuenca.
2. Diseñar el Modelo de negocios para la EMPRESA SOLIDARIA MULTISERVICIOS.

ACTORES

1. Trabajadores o profesionales ecuatorianos. (1 grupo focal)
2. Trabajadores o profesionales venezolanos. (1 grupo focal)

FECHA: 20/07/2023

HORA: 18H30

LUGAR: Oficina de la Caja de Ahorro y Crédito "CRECIENDO JUNTOS"

METODOLOGÍA

ACTIVIDAD	PROCESO	RECURSOS	TIEMPO
SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA			
Presentación de los participantes	Cada participante se presenta: Nombre, profesión, u oficio, plato preferido, lugar preferido para estar con la familia y, expectativa para la reunión.	Tarjetas para los nombres Registro de asistencia.	10 m
Presentación de los objetivos de la reunión	Con apoyo de un proyector, se socializa los objetivos de la Reunión, de la Empresa	Proyector y presentación.	10 m

<table>
<tr><td>Explicación del Modelo de negocios CANVAS</td><td>Solidaria e introducción al Modelo de Negocios CANVAS</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">ELABORACIÓN PARTICIPATIVA DEL MODELO DE NEGOCIOS</td></tr>
<tr><td>1. Propuesta de Valor
2. Bloque o segmento de clientes
3. Canales de entrega
4. Relación con los clientes
5. Actividades clave
6. Recursos clave
7. Alianzas estratégicas
8. Estructura de costos.
9. Ingresos.</td><td>La elaboración se realizará componente por componente en el orden establecido.

Con apoyo de presentación y un proyector, se explica cada componente y los participantes escriben y se pega en el lienzo.

Al final de cada componente se realiza un resumen y retroalimentación antes de pasar al siguiente componente.

Al final se realiza una revisión de todo el lienzo con sus componentes e interacciones.</td><td>Proyector, papelotes, marcadores y esferos, cinta masking</td><td>1 hora y 30 minutos.</td></tr>
<tr><td colspan="4">REFRIGERIO</td></tr>
</table>

Guía de entrevistas: Entrevista semiestructura

1. Nombre. (opcional)
2. ¿Cuál es su profesión u oficio?
3. ¿Cuáles son los servicios o trabajos que usted realiza?
4. Desde su experiencia ¿Cuáles son los servicios que con más frecuencia solicitan los clientes?
5. ¿Desde su experiencia qué es lo que más valoran los clientes del trabajo realizado? (costo, calidad, tiempo, seguridad, etc.)
6. ¿Realizan algún tipo de documento contractual? ¿cómo se realiza el pago por los servicios entregados?
7. ¿Cuenta con oficina propia o en asocio con otros profesionales?
8. ¿A través de qué canales los clientes contactan con usted?
9. ¿Cuáles han sido los clientes más frecuentes? (jefes de hogar, hombres, mujeres, dueños de oficinas, etc.)
10. ¿Se encuentra afiliado a algún tipo de seguro?
11. ¿Ha sufrido algún tipo de accidente laboral? ¿Cuál?
12. ¿Dónde se atendió? ¿Quién cubrió los gastos?
13. ¿Forma parte de algún tipo de organización o empresa? ¿Porque sí o porque no? ¿En el pasado formó parte de alguna organización laboral?
14. ¿Le gustaría formar parte de una empresa asociativa?
15. ¿Cómo debería ser esta empresa en cuánto a los servicios que ofrece?
16. ¿Qué es lo que la diferenciaría de otras empresas similares?
17. ¿Cuáles deberían ser los objetivos de esta empresa asociativa?
18. ¿Qué importancia les da a las herramientas digitales para los procesos de comercialización de la empresa: WhatsApp, Facebook u otra herramienta?

Imágenes:

Grupo focal con trabajadores en movilidad humana (venezolanos)



Grupo de trabajadores venezolanos durante el grupo focal

