



# PROGRAMA ODS CADENAS DE VALOR

Fomento productivo en el Distrito Metropolitano de Quito



# **PROGRAMA ODS CADENAS DE VALOR**

**Fomento productivo en el Distrito  
Metropolitano de Quito**

Período 2021 - 2023





# CONTENIDO

<b>METODOLOGÍA CRECIENDO CON SU NEGOCIO (CCSN)</b>	<b>5</b>
Objetivo de la metodología	7
Etapas y tiempo de ejecución	7
Etapa 1: Conociendo la oferta y demanda.	8
Etapa 2: Promoviendo las relaciones de negocio.	8
Etapa 3: Construyendo el modelo de negocio.	8
Etapa 4: Diseño de planes de mejora.	8
Etapa 5: Implementación de planes de mejora.	8
Etapa 6: Documentación y vinculación	8
<b>Implementación CONQUITO-PNUD Ecuador-CCSN</b>	<b>9</b>
<b>Resultados Obtenidos</b>	<b>11</b>
<b>METODOLOGÍA MODELO DE DESARROLLO DE PROVEEDORES (MDP)</b>	<b>14</b>
Objetivo de la metodología	15
Etapas y tiempo de ejecución	15
Etapa 1: Promoción y formalización.	16
Etapa 2: Diagnóstico.	16
Etapa 3: Interacción cliente proveedor.	16
Etapa 4: Elaboración de planes de mejora.	16
Etapa 5: Implementación y seguimiento de planes de mejora.	16
Etapa 6: Documentación de la intervención y análisis de replicabilidad.	16
<b>Implementación CONQUITO-PNUD Ecuador-MDP</b>	<b>17</b>
<b>Resultados obtenidos</b>	<b>20</b>
<b>METODOLOGÍA #ENMARCHADIGITAL (#EMD)</b>	<b>22</b>
Objetivo de la metodología	23
Etapas y tiempos de ejecución	23
Etapa 1. Diagnóstico y plan de acción	24
Etapa 2. Transformación del modelo de negocio	24
Etapa 3. Evaluación y cierre	24
<b>Implementación CONQUITO - PNUD Ecuador</b>	<b>25</b>
<b>Resultados obtenidos</b>	<b>39</b>

**PROGRAMA ODS CADENAS DE VALOR**  
**Fomento productivo en el Distrito Metropolitano de Quito**

Período 2021 - 2023

**Corporación de Promoción Económica CONQUITO**

**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo**

Cristina Burgos, PNUD

Marcelo Silva, PNUD

María José Amores, PNUD

**Edición, diseño y diagramación**

Manthra Comunicación

Publicación realizada en el marco del proyecto

**Hacia una recuperación económica verde, inclusiva y competitiva en 2030**, del PNUD

Copyright © PNUD 2023

Todos los derechos reservados

Elaborado en Ecuador

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) autoriza la reproducción parcial o total de este contenido, siempre y cuando se realice sin fines de lucro y se cite la fuente de referencia.

Las opiniones, análisis y recomendaciones de política no reflejan necesariamente el punto de vista del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, como tampoco de sus Estados Miembros.





## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Organizaciones beneficiarias CCSN-CONQUITO	9
Tabla 2. Organizaciones y planes de mejora implementados. MDP	20
Tabla 3. Charlas brindadas por aliados privados en el programa #EnMarchaDigital Quito	28
Tabla 4. Distribución del número de negocios intervenidos por territorio	29

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Etapas de la metodología CCSN	7
Figura 2. Mapa satelital de la ubicación de las organizaciones asesoradas con la metodología CCSN	12
Figura 4. Mapa satelital de la ubicación de los proveedores asesorados de la cadena Green Garden	18
Figura 5. Mapa satelital de la ubicación de los proveedores asesorados de la cadena El Ordeño	19
Figura 6. Etapas de la metodología #EnMarchaDigital	23
Figura 7. Guías de la metodología #EnMarchaDigital	24
Figura 8. Flujo de implementación de #EnMarchaDigital en el DMQ	25
Figura 9. Mapa satelital de territorios intervenidos en el DMQ con #EnMarchaDigital	26
Figura 10. Tipologías de giro de negocio	29
Figura 11. Género de personas dueñas de los negocios	30

<b>Bibliografía</b>	<b>32</b>
---------------------	-----------

## ANTECEDENTES

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) trabaja con numerosos socios en todo el mundo, para promover el desarrollo sostenible en el marco de la Agenda 2030 y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Uno de los objetivos transversales del PNUD Ecuador es fomentar la inclusión socioeconómica y la búsqueda de medios de vida sostenibles. Este eje de trabajo es abordado con metodologías para la generación de capacidades de producción, empleo adecuado y medios de vida dignos.

En ese sentido, y tomando en cuenta la importancia del rol de los encadenamientos productivos en la generación de actividades económicas, el PNUD busca contribuir a la creación de empleo de calidad y promover el crecimiento económico mediante el fortalecimiento de las cadenas de valor, con el Programa ODS Cadenas de Valor.

Tres de las propuestas de intervención para fortalecer capacidades empresariales en pequeños negocios de la base de la pirámide empresarial son las metodologías Creciendo con su Negocio (CCSN); Modelo de Desarrollo de Proveedores (MDP); y #EnMarchaDigital.

La Corporación de Promoción Económica de Quito, CONQUITO, fomenta el desarrollo productivo y socioeconómico del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) y su área de influencia, así como el apoyo de las políticas nacionales de equidad territorial, mediante la concertación de actores públicos y privados, para incentivar la producción local, distrital y nacional, la productividad, la competitividad sistémica y la aplicación del conocimiento científico y tecnológico. Sus programas, proyectos y servicios abarcan la generación de emprendimientos, el desarrollo empresarial y vinculación a negocios inclusivos y cadenas productivas.

La Corporación de Promoción Económica de Quito, CONQUITO, dentro de su estrategia para fomentar la actividad productiva de las parroquias rurales del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) fomenta la reactivación económica de micro y pequeños negocios en el área urbana, y optimiza el desarrollo de proveedores en cadenas productivas clave del DMQ. Para ello, planteó la implementación, en el período 2021 – 2023, de las metodologías mencionadas. En consecuencia, este documento describe los resultados alcanzados en las intervenciones realizadas de forma conjunta entre PNUD Ecuador y CONQUITO.



# METODOLOGÍA

C

C

S

N

CRECIENDO CON SU NEGOCIO

## OBJETIVO DE LA METODOLOGÍA

Con esta metodología se busca acompañar a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) dentro de un proceso de mejora en las áreas de comercialización, planificación estratégica, gestión administrativa y financiera, gestión de la producción y operaciones, con el aseguramiento de la calidad y gestión del talento humano, con el fin de potenciar relaciones comerciales de largo plazo dentro del tejido socio empresarial, asegurando la sostenibilidad y rentabilidad del negocio.

## ETAPAS Y TIEMPO DE EJECUCIÓN

El proceso de implementación se desarrolla en seis etapas distribuidas en un período de 32 semanas. Las etapas del proceso son:

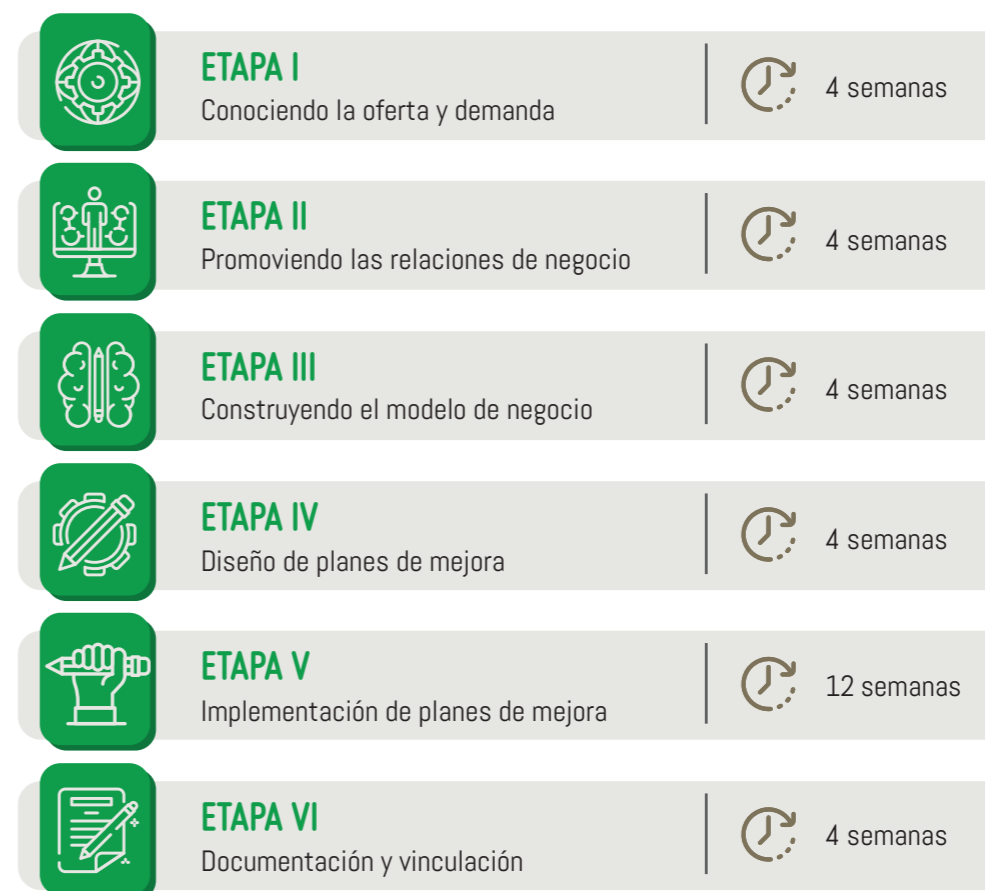


FIGURA 1. Etapas de la metodología CCSN



### ETAPA 1: Conociendo la oferta y demanda

Se identifican las características y la capacidad instalada del negocio, se exploran el mercado y los distintos segmentos de clientes potenciales.



### ETAPA 2: Promoviendo las relaciones de negocio



Se desarrollan encuentros con potenciales clientes, con la finalidad de conocer los requisitos mínimos de la oferta para desarrollar el negocio.

### ETAPA 3: Construyendo el modelo de negocio

Se evalúa y analiza la estructura actual del negocio y se diseña el modelo ideal de negocio, acorde con la propuesta de valor al cliente. Se identifican las brechas y se definen indicadores de gestión para las estrategias de acción.



### ETAPA 4: Diseño de planes de mejora



Se diseñan proyectos de mejora a fin de implementar las estrategias, con la participación de las y los líderes de las MiPymes.

### ETAPA 5: Implementación de planes de mejora

Se ejecutan los planes de mejora jerarquizados, se desarrollan programas de capacitación y se realizan vinculaciones con instituciones de apoyo.



### ETAPA 6: Documentación y vinculación



Se trabaja en la sistematización del proceso de implementación, se consolidan los documentos desarrollados durante las distintas etapas, se evalúan los resultados obtenidos y las vinculaciones efectuadas con instituciones de apoyo.

## IMPLEMENTACIÓN CONQUITO – PNUD ECUADOR

La intervención CCSN se implementó en dos fases. La fase I, de septiembre 2021 a mayo 2022, y la fase II, de abril 2022 a febrero 2023. Entre las dos fases se trabajó con un total 10 organizaciones productoras de café de especialidad, aloe-vera y derivados, panela, frutales, leche y turismo comunitario, ubicadas en las parroquias rurales de la ciudad.

Estas asociaciones fueron seleccionadas por la Corporación de Promoción Económica CONQUITO, conforme el perfil de ingreso requerido para la implementación de la metodología, que implica asociaciones y/o MiPymes que estén produciendo bienes o servicios de manera regular al menos en los últimos 2 años, con infraestructura de operación a una escala mínima, y que requieran fortalecer su gestión empresarial.

A continuación, se presenta una breve descripción de las asociaciones beneficiarias:

TABLA 1. Organizaciones beneficiarias CCSN—CONQUITO

	FASE 1
Asociación	Descripción
<b>Organización campesina adjudicataria de tierras de Reforma Agraria "URAUCO"</b>	Organización constituida mediante A.M. No. 0496, del 20 de diciembre de 1976, por el actual MAG. Conformada por 25 socios, ubicada en la parroquia Lloa. Sus actividades son: agricultura, ganadería de producción de leche y turismo comunitario.
<b>Asociación de producción artesanal sabileros Vista Hermosa "ASOPROARTESA"</b>	Conformada por 11 socios, dedicados a la comercialización de hoja de sábila y productos procesados derivados.
<b>Asociación artesanal de productores y comercializadores de café del noroccidente de Pichincha "AAPROCNOPI"</b>	Asociación de productores cafetaleros del noroccidente de Pichincha, es la primera asociación de Pichincha dedicada a la comercialización y venta de café. Poseen 22 asociados y su producción abarca el café verde y café en pergamino.
<b>Asociación agropecuaria "ALCHIPICHI"</b>	Organización campesina de Puéllaro, que es la más representativa del sector. Actualmente produce y comercializa: aguacate, frutales, entre otros. Tiene 19 miembros actualmente
<b>Red de integración económica de productores de caña de azúcar y derivados en Pichincha "REDCAP"</b>	Integrada por tres asociaciones: Asociación Artesanal Sacharun, Asociación Santa Teresita, y Asociación de Ingapi. En total suman alrededor de 50 socios.



FASE 2

Asociación	Descripción
<b>Asociación agrícola de mujeres cafetaleras de Quito-AMUCAFÉQ-Nanegal</b>	La asociación agropecuaria Píntag - AGROPI se constituyó el 22 de diciembre de 2021, ante el Ministerio de Agricultura y Ganadería. Está conformado por 176 socios, de los cuales 80 son mujeres y 97 hombres. Producen leche cruda.
<b>Asociación Fe por la Leche. AGROPI Asociación de ganaderos de Pintag</b>	Conformada por 11 socios, dedicados a la comercialización de hoja de sábila y productos procesados derivados.
<b>Asociación Virgen del Volcán - Lloa</b>	La Asociación de Producción Agropecuaria Virgen del Volcán se constituyó el 11 de septiembre de 2009, ante el Ministerio de Agricultura. Está conformado por 96 socios, de los cuales 51 son mujeres y 45 hombres. Esta Asociación produce Leche cruda, quinua, trigo y ganado ovino.
<b>Asociación agropecuaria Río Alambi-Nanegalito, Tulipe</b>	La Asociación Agropecuaria Río Alambi se constituyó el 25 de marzo de 2019 ante el MAG. Actualmente está conformada por 23 socios, de los cuales 3 son mujeres y 20 hombres. La actividad principal es la ganadería de leche y el producto principal la leche cruda.
<b>Cooperativa agrícola La Sofía, de Guayllabamba.</b>	La cooperativa de producción agrícola "La Sofía" se constituyó el 11 de junio de 1990, ante el Ministerio de Agricultura y Ganadería. Actualmente está conformada por 63 socios, de los cuales 23 son mujeres. La Asociación produce aguacate (variedad fuerte), limón (Meyer), mandarina y chirimoya.



FIGURA 2. Mapa satelital de la ubicación de las organizaciones asesoradas con la metodología CCSN



© Archivo PNUD



# RESULTADOS

## OBTENIDOS

Las organizaciones han mejorado la gestión empresarial de los procesos de comercialización, planificación estratégica, financieros y administrativos, productivos y operacionales, y de talento humano y vinculaciones interinstitucionales de las organizaciones.

Para esto se trabajó con cada organización en:

- Diseño de un modelo de negocio
- Plan de negocios y comercial enfocado en el cliente y la propuesta de valor
- Planificación estratégica sostenible y resiliente
- Estructura organizacional, productiva y operativa ordenada y alineada con el propósito y la misión de la organización; y,
- Empoderamiento de socios y socias en los procesos para mejorar la eficiencia y rentabilidad de sus negocios, mejorando también las condiciones de vida de sus familias y el entorno de sus cadenas.



© Archivo PNUD

### TESTIMONIO DE LOS BENEFICIARIOS QUE EVIDENCIA LOS RESULTADOS DE LA METODOLOGÍA:

“

En 35 años de existencia de la Asociación, primera vez que hemos recibido capacitación concerniente a la parte administrativa y de negocios de un proyecto”.

”

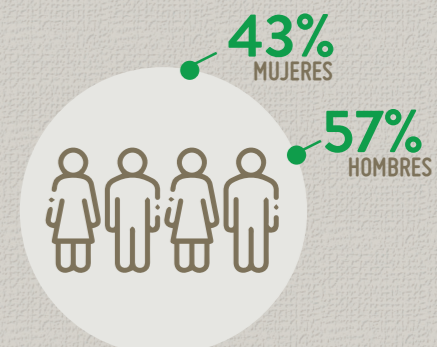
Dario Mosquera,  
Presidente Asociación Alchipichi

La asesoría impactó a un total de 484 familias, aproximadamente 798 personas ligadas directamente con los negocios fortalecidos. Un dato en cuyo análisis es necesario profundizar, es que la edad promedio de los participantes es de 57 años, con un mínimo de 30 años promedio en ASOPROARTESA y un máximo de 68 años promedio en LA SOFÍA. Toda la asesoría de 18 meses impacta en las ventas de 4.2 millones de dólares al año, con lo cual se espera que en el mediano plazo estas no solo se incrementen, sino dejen una mejor rentabilidad a cada una de las familias involucradas.

Se observa un impacto importante en el número de mujeres dirigentes que fueron capacitadas dentro de los procesos de implementación de la metodología CCSN, con lo cual estos negocios incorporan ahora un enfoque de género que les permitirá impulsar el objetivo de 5 de los ODS: igualdad de género.

Otro factor a resaltar es el involucramiento de instituciones vinculadas a las organizaciones, estas son: Ministerio de Agricultura y Ganadería, Gobierno Provincial de Pichincha, CONQUITO, Escuela Politécnica Nacional (EPN), PROINGAL, FAO, Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, DLIP, Coral Supermercados, HAYA, Grupo del Campo, Gobierno Parroquial de Pacto, Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca, RIKOLTO, Cooperación del Gobierno de Japón, Pronaca, James Brown Farma, Ecuachemlab, Proamazonía, Seso Saco, y Grupo Guerrero.

En conclusión, como resultado de la implementación fue posible evidenciar que las 10 organizaciones lograron mejorar las condiciones financieras, administrativas, productivas y comerciales de sus negocios. Para mantener estos resultados, las herramientas implementadas deberán estar en permanente uso y desarrollo, por lo cual se recomienda contar con un seguimiento a 3, 6 y 12 meses, con la finalidad de evaluar el desarrollo alcanzado por la organización y realizar cualquier ajuste o capacitación en el uso de las herramientas implementadas. Gracias a que el personal técnico de CONQUITO fue acreditado en la metodología CCSN, este tiene el potencial de continuar desarrollando asesoramientos basados en la metodología tanto a las 10 organizaciones asesoradas en el período 2021-2023, como a otras organizaciones del territorio, con el fin de complementar un tejido empresarial fuerte en cada zona.



484  
FAMILIAS PARTICIPANTES



US \$ 4.2  
millones  
VENTAS ANUALES POTENCIADAS



40 mujeres  
45 hombres  
CAPACITADOS EN CARGOS DIRECTIVOS



# METODOLOGÍA

M D P

DESARROLLO DE PROVEEDORES

## OBJETIVO DE LA METODOLOGÍA

El objetivo de la metodología Modelo de Desarrollo de Proveedores es fortalecer las relaciones de aprovisionamiento de cadenas de producción en operación y su acceso a una red de organizaciones MiPymes de las que adquieran bienes y servicios para su comercialización. Para esto se busca establecer sistemas y procesos ordenados y eficientes, que optimicen el desarrollo de proveedores en estas cadenas productivas.

## ETAPAS Y TIEMPO DE EJECUCIÓN

La metodología Modelo de Desarrollo de Proveedores se implementa en 6 etapas, con una duración total de 9 a 10 meses. Las etapas son:

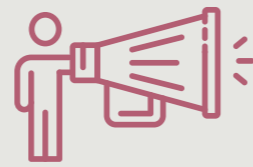


FIGURA 3. Proceso de Implementación MDP



## ETAPA 1: Promoción y formalización

Se selecciona la empresa ancla para comenzar un proceso de sensibilización, luego se selecciona el grupo de proveedores que serán parte de la implementación de la metodología; se difunde la metodología con los proveedores y se formalizan los compromisos necesarios entre el ancla y los proveedores para la implementación.



## ETAPA 2: Diagnóstico



En esta etapa se evalúan las políticas y prácticas de compras, para identificar las problemáticas relacionadas con el modelo de proveeduría y las causas de estas. Se identifican los problemas de los proveedores en las áreas de operaciones, calidad, finanzas y administración.

## ETAPA 3: Interacción cliente proveedor

Se valida en un proceso conjunto ancla-proveedor la problemática identificada, y se definen acciones específicas, acuerdos y compromisos para la implementación.



## ETAPA 4: Diseño de planes de mejora



La información levantada en las etapas de diagnóstico e interacción se analiza y se diseñan planes de mejora para las organizaciones participantes. Estos planes son presentados para la aprobación y firma de ancla y proveedores.

## ETAPA 5: Implementación de planes de mejora

Se desarrollan las actividades contenidas en los planes de mejora aprobados y se identifican brechas comunes de conocimiento, con el objetivo de diseñar planes de capacitación conjunta para los proveedores. Se efectúan vinculaciones con programas o instituciones de fomento productivo, que potencien la implementación.



## ETAPA 6: Documentación y vinculación



En esta etapa se documenta todo el proceso, de modo tal que es posible evaluar la experiencia y los resultados obtenidos, y con ello, determinar si es factible replicar la intervención para todos los proveedores de la empresa ancla.

# IMPLEMENTACIÓN

## CONQUITO – PNUD ECUADOR

El Modelo de Desarrollo de Proveedores fue implementado en dos cadenas de valor propuestas por la Corporación de Promoción Económica CONQUITO, que cumplen con el perfil de ingreso de la metodología: una empresa compradora (ancla) que está produciendo bienes o servicios de manera regular, con una red de proveedores micro y pequeñas organizaciones que venden bienes o servicios a la empresa ancla. Con esto se espera optimizar el desarrollo de proveedores en la cadena, promoviendo un entendimiento mutuo y una evaluación cuantitativa de la evolución de proveedores estratégicos.

Las dos empresas anclas seleccionadas fueron: El Ordeño y Green Garden. Entre abril de 2022 y marzo de 2023 se ejecutaron alrededor de 70 herramientas por cada empresa participante y su cadena de valor, dependiendo de la realidad operativa de cada organización.

Green Garden es una marca reconocida de productos alimenticios, que comercializa sus productos en cadenas de supermercados, restaurantes y hoteles. En este sentido, Green Garden obtiene la mayor parte de sus productos de emprendimientos familiares u organizaciones de productores de hortalizas, hierbas aromáticas y frutas. Esta empresa ancla trabajó la metodología MDP en coordinación con seis proveedores.

El Ordeño es una empresa con varios años en el mercado ecuatoriano, cuyo principal producto de comercialización es la leche y los productos derivados de esta, a través de tiendas y supermercados del país. La leche procesada por El Ordeño proviene de un 38% de organizaciones de pequeños ganaderos, principalmente ubicados en los alrededores de la ciudad de Quito. Esta empresa ancla trabajó en coordinación con siete asociaciones proveedoras.

Los 13 proveedores se encuentran dispersos en las parroquias rurales del territorio de la ciudad de Quito, como se observa en los siguientes mapas.







FIGURA 4. Mapa satelital de la ubicación de los proveedores asesorados de la cadena Green Garden

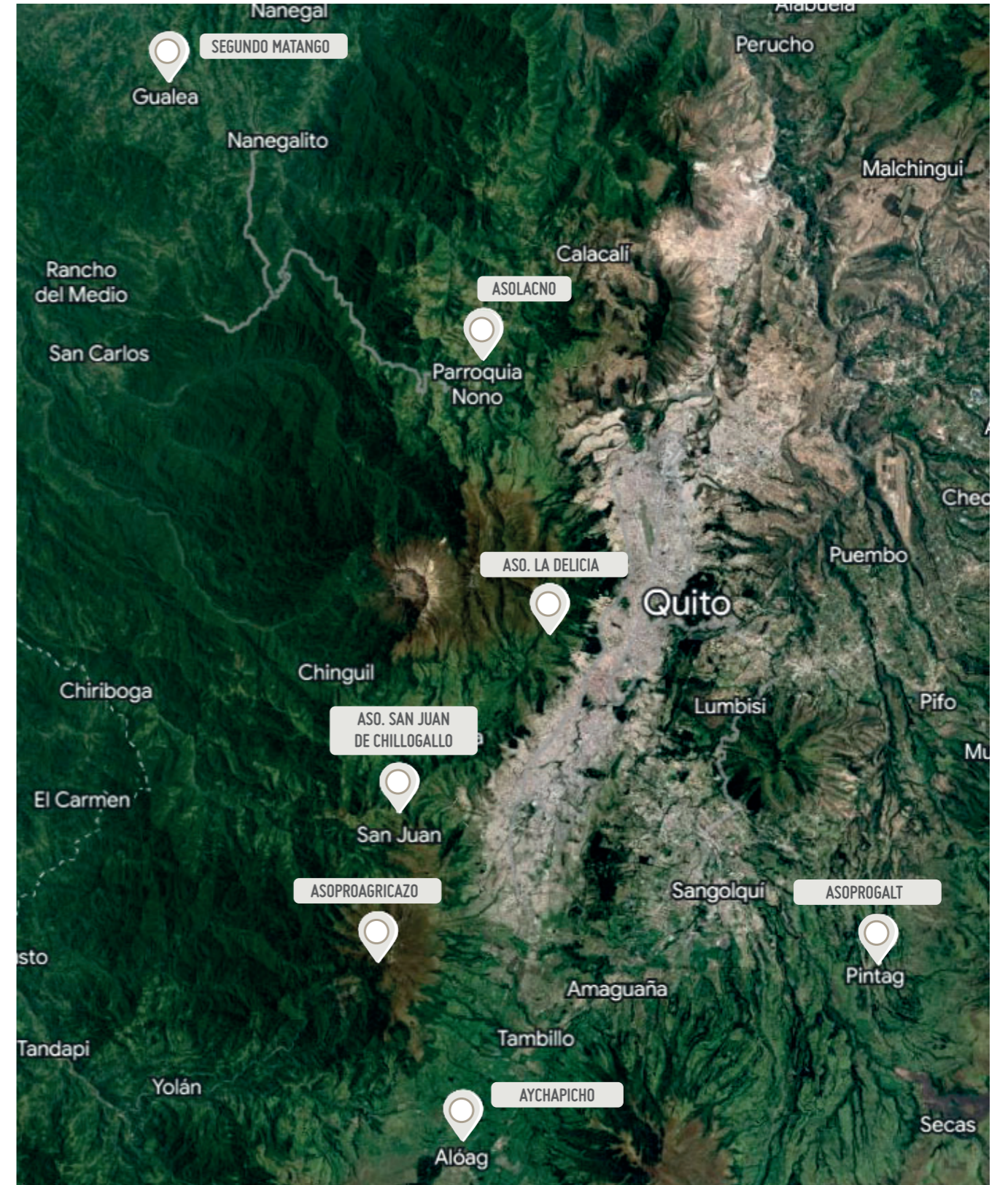


FIGURA 5. Mapa satelital de la ubicación de los proveedores asesorados de la cadena El Ordeño



# RESULTADOS OBTENIDOS

Aun cuando las condiciones del entorno para las dos cadenas fueron complejas, se logró avanzar con los procesos de formalización y diagnóstico hasta llegar al diseño de planes de mejora. En estos planes se pudieron identificar las necesidades de las cadenas de aprovisionamiento: fortalecer las áreas administrativas y financieras de sus negocios y las áreas de aseguramiento de la calidad; establecer procesos operativos claros; y trabajar dentro de los parámetros establecidos en las normas de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Buenas Prácticas de Agricultura (BPA) y Buenas Prácticas de Laboratorio (BPL).

En el caso de la cadena de El Ordeño, se puso énfasis en el desarrollo de las BPM de los centros de acopio, desarrollando aspectos documentales y de trazabilidad. Adicionalmente, se requirió fortalecer los aspectos técnicos de manejo ganadero, para lo que se vinculó a los proveedores y la cadena de valor con la Universidad Central del Ecuador (UCE), para impartir una capacitación técnico-práctica en el tema.

En cuanto a la cadena Green Garden, esta se enfocó en aspectos administrativos, de planificación operativa y financieros, así como en temáticas relacionadas con procesos básicos de BPA y BPM. A continuación, se muestran los planes de mejora implementados para cada una de las cadenas de valor.

TABLA 2. Organizaciones y planes de mejora implementados. MDP

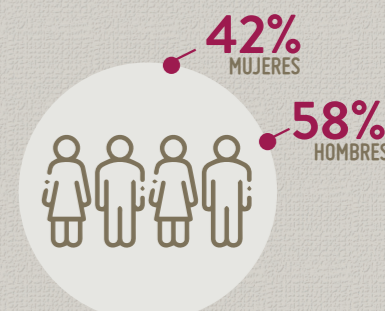
Cadena	Planes de mejora implementados
Green Garden	Implementación de BPM para certificación, acorde a la regulación ecuatoriana.
	Implementación del proceso de Control Fitosanitario, acorde al estándar de BPA.
	Implementación de un proceso básico de control contable-financiero.
	Implementación del Proyecto de Desarrollo de Talento Humano en ejes críticos de calidad, financiero y organizativo.
	Implementación del estándar de Buenas Prácticas de Transporte de alimentos, acorde al CPE INEN-CODEX CAC/RCP 44.
	Diseño y ejecución modelo de gestión para la comercialización.
	Cumplimiento requisitos legales pendientes MAG.
	Formulación, diseño y ejecución de planificación estratégica y operativa.
El Ordeño	Adecuación de instalaciones de acuerdo con norma BPM.
	Implementación de requisitos para recertificación de operadores de centros de acopio.
	Implementación documental de acuerdo con procesos del centro de acopio AGROCALIDAD.
	Socios capacitados con mínimo 16 horas (teórico-prácticas).
	Implementación de registros ganaderos.
	Dotación de equipos básicos de laboratorio.
	Acompañamiento proceso de legalización de la asociación.

La implementación de los planes de mejora logró potenciar y fortalecer las cadenas de abastecimiento de las dos empresas anclas, a la vez que permitió promover el avance en indicadores relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

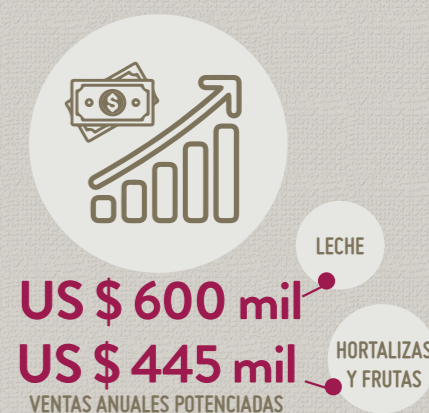
En conclusión, la metodología MDP demostró ser flexible y adaptable a las condiciones de entornos económicos complejos, al fomentar la resiliencia en las relaciones empresa ancla-proveedores y profundizar las relaciones con MiPymes, con miras a alcanzar los Objetivos de Desarrollo con el impulso de la empresa privada.



**Directivas: 28**  
**Capacitadas: 29**  
MUJERES CAPACITADAS



**267**  
FAMILIAS PARTICIPANTES



© Archivo PNUD

LOS RESULTADOS SE PUEDEN RESUMIR EN EL TESTIMONIO DE MARLENE FLORES, PROVEEDORA DE LA CADENA DE GREEN GARDEN:

“ Me parece que este proyecto de mejora es muy importante para que las empresas en crecimiento tengan pautas establecidas de donde se puedan guiar para que la empresa pueda mejorar la calidad de sus productos, el procedimiento de empaque, el área de financiamiento y la sanitización en todas las áreas de la organización. ”



# # EN MARCHA DIGITAL

## OBJETIVO DE LA METODOLOGÍA

#EnMarchaDigital es una metodología desarrollada, que busca apoyar la transformación digital de micro y pequeñas empresas a través de la innovación del modelo de negocio.

#EnMarchaDigital es un paquete que cuenta con una caja de herramientas para que las micro y pequeñas empresas se adapten a la nueva realidad del mercado en donde la digitalización está cada vez más presente.

## ETAPAS Y TIEMPO DE EJECUCIÓN

La metodología tiene una duración total de 8 semanas que se distribuyen en 3 etapas:



FIGURA 6. Etapas de la metodología #EnMarchaDigital



## ETAPA 1: Diagnóstico y plan de acción

El objetivo de la primera etapa es realizar un diagnóstico rápido de la situación de la empresa, para generar un plan de acción que guíe al asesor y al negocio en la implementación de la metodología en las siguientes semanas.

## ETAPA 2: Transformación del modelo de negocio

El objetivo de la segunda etapa es apoyar a los negocios en la implementación del plan de acción definido en el diagnóstico, para transformar y/o adaptar su modelo de negocios a las necesidades actuales del mercado.

Durante esta fase, el asesor trabaja de la mano con el negocio para establecer acciones de bajo costo y alto impacto que permitan transformar el negocio y definir estrategias de adaptación y crecimiento, en función de las 8 guías que conforman la metodología.

## ETAPA 3: Evaluación y cierre

El objetivo de esta etapa es el identificar el nivel de consecución de los objetivos planteados en el plan de acción y evaluar las acciones implementadas en los negocios, de acuerdo con cada una de las temáticas identificadas. Asimismo, se entrega al negocio un plan de recomendaciones a implementar en sus acciones a largo plazo.

La metodología cuenta con ocho guías con consejos y herramientas prácticas para orientar la adaptación de procesos e identificar nuevas formas de interactuar con los clientes en la venta de sus bienes o servicios. Cada una de las guías, junto con sus recursos audiovisuales, son de acceso público y se encuentran en el siguiente sitio web: [www.odscadenasvalor.org/en-marcha-digital](http://www.odscadenasvalor.org/en-marcha-digital).



FIGURA 7. Guías de la metodología #EnMarchaDigital

# IMPLEMENTACIÓN CONQUITO — PNUD ECUADOR

Con el objetivo de contribuir a la reducción de la brecha digital de los negocios minoristas en el Distrito Metropolitano de Quito, PNUD Ecuador y la Corporación de Promoción Económica CONQUITO se propusieron alcanzar la meta de apoyar a 500 negocios ubicados en zonas comerciales estratégicas, durante los meses de mayo de 2022 a enero de 2023.

Para optimizar el proceso de intervención, la implementación de la metodología fue segmentada en dos fases, en un tiempo total de 8 meses en los que se ejecutaron cada una de las etapas:

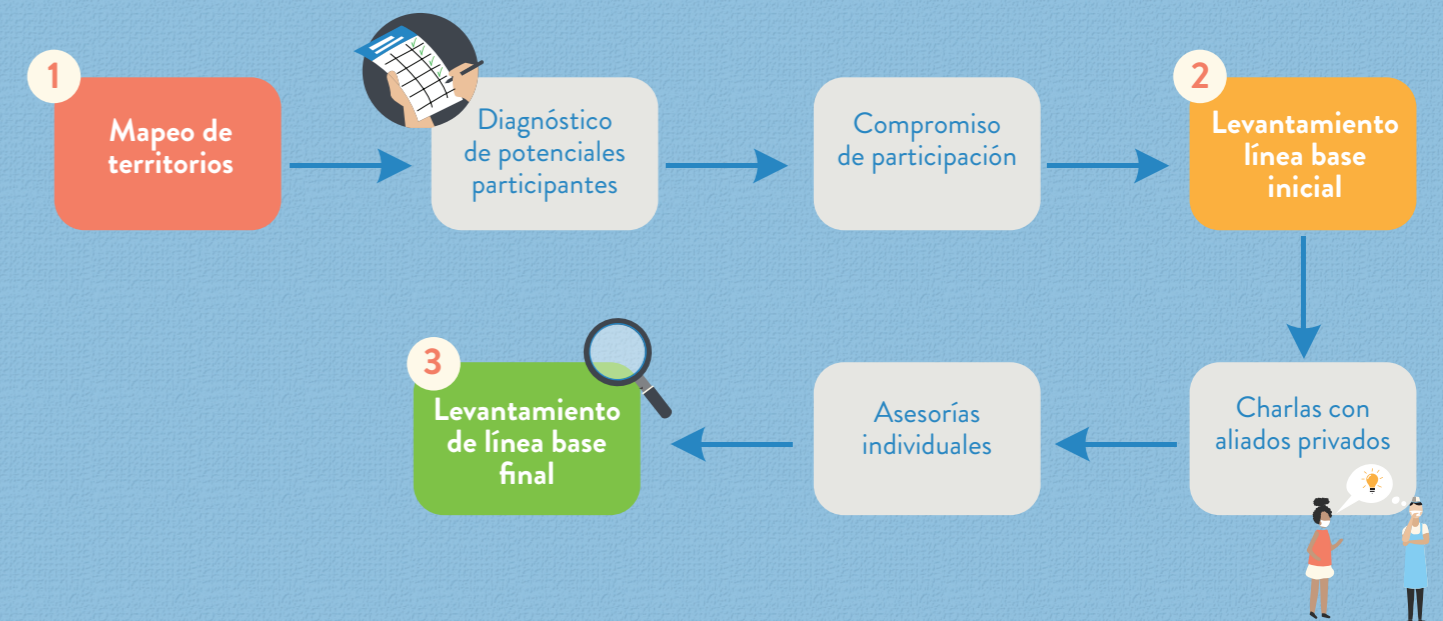


FIGURA 8. Flujo de implementación de #EnMarchaDigital en el DMQ

La priorización territorial se realizó en función a un análisis multivariable por parroquias urbanas y semiurbanas del DMQ, que consideró variables socioeconómicas de incidencia, tales como:

- Pobreza por necesidades básicas insatisfechas
- Población económicamente activa disponible
- Densidad poblacional
- Densidad comercial
- Concentración de actividades productivas relacionadas
- Nivel educativo
- Cobertura de internet

La información de estas variables fue compilada desde fuentes oficiales como el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y el Instituto de la Ciudad, por cada parroquia urbana y suburbana del DMQ.



El análisis realizado consistió en ponderar las variables seleccionadas en función al nivel de incidencia de cada una de estas, y generar una valoración jerárquica que permita ordenar cada una de las parroquias por grado de importancia para la intervención. Por ejemplo, a un mayor indicador de pobreza en una parroquia, una valoración jerárquica más alta.

Es así como los primeros 300 negocios estuvieron ubicados en las parroquias urbanas de: Centro Histórico, La Mariscal, Cotocollao, y Tumbaco; mientras que la segunda fase de intervención, que sumó 200 negocios adicionales, abarcó las parroquias urbanas de Villaflora–Serapio Japerabi, La Gasca, Comité del Pueblo y Carapungo.



Figura 9. Mapa satelital de territorios intervenidos en el DMQ con #EnMarchaDigital

Con el fin de alcanzar el total de negocios planteados, se dividieron las actividades para avanzar ordenadamente con las etapas de las que consta la metodología, y que se desglosaron en las siguientes sub-etapas:

- Mapeo y caracterización de los negocios
- Proceso de difusión y diagnóstico
- Proceso de formación empresarial y asistencia técnica
- Documentación y evaluación

A través del **mapeo y caracterización** de los negocios fue posible tener un adecuado conocimiento del universo total de potenciales beneficiarios, para lograr un involucramiento efectivo que permita alcanzar la meta final de 500 negocios.

Por su parte, el **proceso de difusión y diagnóstico** buscó comprometer desde fases tempranas la participación de los y las beneficiarias y, de este modo, asegurar bajos niveles de deserción durante la implementación.

En cuanto al **proceso de formación empresarial y asistencia técnica**, esta fue llevada a cabo mediante la utilización de las herramientas y guías contenidas en la metodología, para cubrir principalmente los siguientes contenidos y actividades:

- Brindar asistencia técnica desde asesoría en temas de diseño gráfico, marca e imagen de los locales o negocios beneficiados.
- Brindar asistencia técnica en fortalecimiento comercial y financiero de los negocios.
- Brindar asistencia técnica en uso de redes sociales y herramientas de atracción o gestión en redes sociales.
- Definir o plantear un plan de acción a mediano y largo plazo.

Adicionalmente, como es el objetivo de la metodología, muchas de estas actividades fueron realizadas de forma telemática. También se realizaron visitas técnicas en sitio a la totalidad de los negocios beneficiarios.

Por último, en el proceso de formación empresarial y asistencia técnica se incorporaron colaboraciones de instituciones privadas, para dotar de capacidades adicionales, necesarias para el sostenimiento y mejora de los negocios participantes en el mediano y largo plazo. De este modo, se coordinaron sesiones virtuales en las que los aliados privados compartieron su experticia en temáticas puntuales.



**TABLA 3.** CHARLAS BRINDADAS POR ALIADOS PRIVADOS EN EL PROGRAMA #ENMARCHADIGITAL QUITO

Aliado	Temática	Objetivo
Cubo–Hub de Marketing & Innovación	Marketing digital básico	Profundizar en conocimientos de estrategias de difusión de productos en redes sociales.
Tesalia CbC	Acciones efectivas de promoción	Fortalecer las estrategias de los negocios para atraer y fidelizar clientes, en función de acciones efectivas de promoción.
Datafast	Transformación comercial digital: importancia de pagos y cobros digitales y su impacto en la dinamización del negocio	Compartir conocimientos en cuanto a las opciones disponibles en el mercado, para implementar soluciones de pago digital.
Spidy	Importancia del delivery y pick up en el negocio	Explicar las ventajas y el valor agregado del servicio de delivery, junto con acciones estratégicas de manejo de inventario y empaquetado, para eficientizar la experiencia de envío de productos.
Tipti	Fidelización de clientes a través de internet	Brindar conocimientos en cuanto a herramientas de medición de fidelización a clientes en canales digitales.
Digital Pro	Optimización de motores de búsqueda	Presentar opciones adicionales a las redes sociales para promocionar un negocio (Google Business) y optimizar su posicionamiento en el motor de búsqueda Google.
Netlife	Internet y tecnología en el negocio	Exponer los beneficios que puede ofrecer el internet, y el internet de las cosas, al funcionamiento del negocio.
Fondvida	Salud Financiera: Cómo acceder a un préstamo en el futuro	Fortalecer conceptos de finanzas personales y de negocio, y brindar información sobre opciones de financiamiento para actividades comerciales.

## RESULTADOS OBTENIDOS

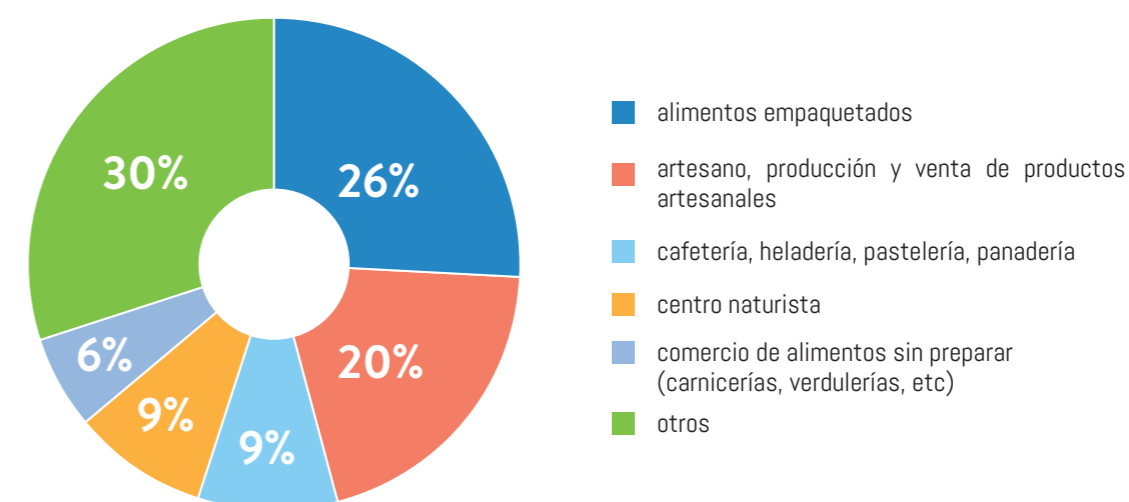
Luego del proceso de levantamiento de información e identificación de la totalidad de negocios de las zonas geográficas definidas, se tuvo un total de 511 negocios que, efectivamente, comprometieron su participación y seguimiento a las actividades de la metodología #EnMarchaDigital.

**TABLA 4.** DISTRIBUCIÓN DEL NÚMERO DE NEGOCIOS INTERVENIDOS POR TERRITORIO

Zona	Número de negocios finalizaron el proceso
Centro Histórico	127
La Mariscal	86
Cotocollao	62
Tumbaco	50
Villaflora–Serapio Japerabi	77
La Gasca	34
Comité del Pueblo	44
Carapungo	31
<b>Total</b>	<b>511</b>

El 26% de la actividad económica de los negocios que culminaron el proceso está concentrada, principalmente, en venta de alimentos empaquetados; un 20% en la manufactura y venta de productos artesanales; y un 9% en negocios de venta de alimentos como cafetería, heladería, pastelería o panadería. El restante 45% se dedica a otros giros de negocio, como lo son la venta de vestimenta y calzado, restaurantes, centros naturistas, entre otros.

**FIGURA 10.** TIPOLOGÍAS DE GIRO DE NEGOCIO

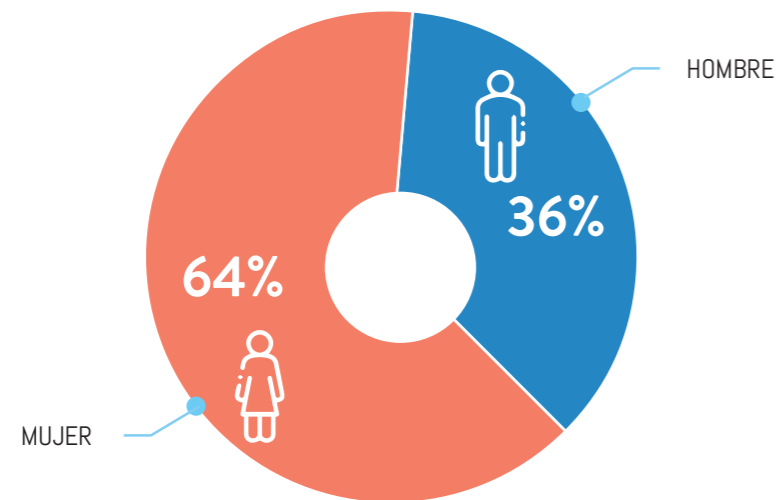


© Archivo PNUD



Adicionalmente, esta implementación evidenció la importancia del sector de micro y pequeños negocios en la generación de empleo para mujeres, considerando que 6 de 10 negocios acompañados son liderados por mujeres.

FIGURA 11. GÉNERO DE PERSONAS DUEÑAS DE LOS NEGOCIOS



Finalmente, la implementación en el DMQ mostró la capacidad de la metodología #EnMarchaDigital para generar victorias tempranas en la transformación de los micro y pequeños negocios, en un período acotado. Así, los dueños y dueñas de los negocios beneficiarios alcanzaron los siguientes resultados al cierre de la intervención:



“[La metodología #EnMarchaDigital] es de mucha utilidad, nos ayuda mucho para nosotros salir a flote y salir adelante en nuestros negocios”.

Testimonio María del Carmen Usiña

“Este curso nos ha permitido darnos cuenta de la importancia que tiene la tecnología; que podemos impulsar nuestros emprendimientos por medio de diferentes plataformas digitales y así hacernos conocer y promocionar nuestros productos. Para esto es importante el apoyo profesional y las capacitaciones que hemos recibido”.

Testimonio Ana Lucía Morales





# BIBLIOGRAFÍA

PNUD (2020). *Manual metodológico para el fortalecimiento empresarial de MiPymes. Creciendo con su Negocio*. Ecuador: PNUD.

PNUD (2020). *Manual metodológico para el fortalecimiento de cadenas productivas. Metodología de Desarrollo de Proveedores*. Ecuador: PNUD.

PNUD (2020). *Metodología En Marcha Digital*. Ecuador: PNUD.



