

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

CONOCIMIENTOS Y HERRAMIENTAS EFECTIVAS PARA EL
DESARROLLO DE IDEAS DE NEGOCIOS COMERCIALES EN
ECUADOR

PROYECTO INTEGRADOR

Previo la obtención del Título de:

Licenciatura en Administración de Empresas

Presentado por:

Susana Velarde F.

Marisol Acuña B.

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2022

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto a mis padres, que me han inspirado y apoyado durante todo el camino y a todas aquellas personas que han estado conmigo y me han dado su apoyo incondicional durante los buenos y malos momentos.

Susana Velarde F.

Dedico este trabajo de titulación a mi familia, quienes son mi soporte y principal fuente de inspiración para trabajar en una mejor versión de mi misma cada día. De igual forma a mis amigos, docentes y conocidos por el apoyo durante todo el proceso académico.

Marisol Acuña

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por ser mi guía y me apoyo. Como a mis padres, mi hermana y a todos los que me han acompañado durante este camino, incluido mis profesores y amigos, También a mi gato por acompañarme en las noches mientras escribía este proyecto.

Susana Velarde F.

Agradezco a Jehová por el regalo más maravilloso que me pudo haber dado, la vida. Agradezco a mi familia por permitirme volar y apoyarme en cada decisión tomada. Así mismo a Espol, docentes, amigos y conocidos por la enseñanzas y acompañamiento durante este proceso.

Marisol Acuña

DECLARACIÓN EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *Marisol Patricia Acuña Bonilla y Paula Susana Velarde Franco*, y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”



Marisol Patricia Acuña Bonilla



Paula Susana Velarde Franco

EVALUADORES

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and a final flourish on the right side.

Ronald Campoverde Aguirre, PhD.

DOCENTE DE LA MATERIA

RESUMEN

Ecuador posee una de las mayores tasas emprendedores de toda la región, cada vez más son las personas que buscan independencia laboral, generar ingresos adicionales y fuentes de empleo, sin embargo, gran parte de estos negocios que arrancan no sobreviven a largo plazo en el mercado ecuatoriano. La presencia del efecto Dunning-Kruger en los emprendedores se convierte en un eslabón que impide a los emprendedores ascender en el mundo empresarial. Se desarrolla el presente estudio con el propósito de plantear una propuesta de guía donde se enliste los conocimientos y herramientas que debe conocer un emprendedor en edad temprana de su idea de negocio de manera que sepa tomar decisiones con el menor riesgo de incertidumbre y sirvan para un próspero desarrollo y crecimiento de su negocio. A través de una extensa búsqueda de fuentes secundarias y con un enfoque en la metodología de estudio propuesta por AMBA, se enlistan las áreas de conocimientos esenciales para la formación de un emprendedor, pero para una etapa inicial, se filtran los conocimientos y herramientas en base a entrevistas a expertos, emprendedores y con un enfoque en la teoría Effectuation. Por tanto, esta propuesta de guía práctica y dinámica contribuirá con una mejor experiencia en los emprendedores que con mucho entusiasmo emprenden, pero no tienen los conocimientos suficientes y necesarios en una etapa inicial de su negocio.

Palabras claves: Metodología AMBA, Teoría Effectuation, Efecto Dunning-Kruger, emprendedores, riesgo de incertidumbre.

ABSTRACT

Ecuador has one of the highest entrepreneurial rates in the entire region, more and more people are seeking job independence, generate additional income and sources of employment, however, a large part of these businesses that start do not survive in the long term in the market Ecuadorian. The presence of the Dunning-Kruger effect in entrepreneurs becomes a link that prevents entrepreneurs from moving up in the business world. The present study is developed with the purpose of proposing a guide proposal where the knowledge and tools that an entrepreneur should know at an early age of his business idea are listed so that he knows how to make decisions with the least risk of uncertainty and serve for a prosperous development and growth of your business. Through an extensive search of secondary sources and with a focus on the study methodology proposed by AMBA, the areas of essential knowledge for the formation of an entrepreneur are listed, but for an initial stage, knowledge and tools are filtered based on to interviews with experts, entrepreneurs and with a focus on Effectuation theory. Therefore, this proposal for a practical and dynamic guide will contribute to a better experience for entrepreneurs who undertake with great enthusiasm but do not have sufficient and necessary knowledge in an initial stage of their business.

Keywords: AMBA Methodology, Effectuation Theory, Dunning-Kruger Effect, entrepreneurs, uncertainty risk.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	VIII
ABSTRACT	VIII
INDICE DE TABLAS	X
INDICE DE FIGURAS	XI
CAPITULO 1	1
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Descripción del Problema	4
1.2. Justificación del Problema	4
1.3. OBJETIVOS	4
1.3.1. Objetivo General:	4
1.3.2. Objetivos Específicos:	5
1.4. MARCO TEÓRICO	5
1.4.1. Planificación y emprendimientos	5
1.4.2. Teoría Effectuation	6
1.4.3. Efecto Dunning-Kruger	9
1.4.4. Influencia de la Capacidad de Absorción	10
CAPITULO 2	11
2. Metodología	11
2.1. Diseño de estudio	11
2.2. Fuentes de información	12
2.3. Procedimiento	12
2.3.1 Identificación de áreas de conocimiento	13
CAPITULO 3	15

3.	Resultados Obtenidos	15
3.1.	Perfil de Salida del Emprendedor Ecuatoriano	15
3.2.	Identificación de conocimiento y habilidades que debe tener un emprendedor	16
3.2.1.	Administración estratégica	17
3.2.2.	Planificación Financiera.....	18
3.2.3.	Marketing y Ventas	18
3.3.	Herramientas aplicadas a los conocimientos que necesita el emprendedor.....	18
3.3.1.	Administración estratégica	18
	Misión	20
	Visión.....	20
	Valores.....	21
	FODA.....	21
	Matriz CANVAS	22
3.3.2.	Planificación Financiera.....	25
3.3.3.	Marketing y Ventas	25
	Segmentación de mercado	26
	Las Ps de Marketing	28
	Desarrollo y Gestión de Marcas.....	30
3.4.	Propuesta de elaboración de una Guía para Emprendedores.....	32
CAPITULO 4	36
4.	Conclusiones y Recomendaciones.....	36
	Conclusiones.....	36
	Recomendaciones.....	36
BIBLIOGRAFÍAS	38

INDICE DE TABLAS

Tabla 3.1	Etapas de la teoría de Effectuation	7
Tabla 3.2	Conceptos Básicos para la Planificación Financiera	25
Tabla 3.3	Pasos para identificar el segmento objetivo en marketing digital para emprendimiento	27
Tabla 3.4	Promoción y publicidad para emprendedores en sus etapas iniciales	30
Tabla 3.5	Ficha de información para propuesta de guía	34

INDICE DE FIGURAS

Figura 3.1	Modelo completo de la administración estratégica.	19
Figura 3.2	Declaración de misión	20
Figura 3.3	Declaración de visión.....	20
Figura 3.4	Declaración de valores	21
Figura 3.5	Matriz FODA	22
Figura 3.6	Modelo Canvas y sus 9 módulos.	23
Figura 3.7	Bulls Eye para posicionar una marca	31

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

Los emprendimientos han ido creciendo en importancia en los últimos años, empezando porque contribuyen con el crecimiento económico del país al ser parte del ciclo que permite la generación de liquidez, además, que el crecimiento de dichos negocios permite la apertura de plazas de trabajo para otras personas (Bastidas & Yépez, 2021). En Ecuador, existe una tasa de Actividad Emprendedora Temprana del 36.2%, un aumento en comparación con años anteriores, y corresponde a los emprendedores que se encuentran en etapas iniciales (Lasio, Amaya, Zambrano, & Ordeñana, 2020).

Ecuador es uno de los países que más emprende en la región, pero uno de los últimos en innovación dice Ricardo González, gerente general de Latinnova. A nivel mundial Ecuador ocupa el puesto 99 de 131 países que más emprende, según el Global Innovation Index, y el segundo puesto del país más emprendedor de toda Latinoamérica, sin embargo, los negocios no superan una periodicidad de seis meses, demostrando que el Ecuador es un país donde sus ciudadanos ven el emprendimiento como una necesidad para poder mejorar sus condiciones laborales y vida en general. Por tanto, el emprendimiento deja de verse como una oportunidad para innovar y desarrollar nuevos productos, servicios o procesos que posicione a Ecuador como un país en crecimiento y próspero capaz de generar impacto a nivel mundial con emprendimientos innovadores.

El auge de los emprendimientos se viene remontando desde la última década, dándose especialmente en las poblaciones constituidas por la generación millennial, que tiene entre sus principales características ser emprendedores e innovadores (Pontón Deluquez & Márquez López, 2016). Sin embargo, los emprendimientos se han visto expedidos en gran medida debido a la pandemia por Covid-19, que enfrentó a los ecuatorianos a la cuarentena y la limitación social, encontrando una fuente de ingresos en los emprendimientos, ya sea a través de medios físicos y virtuales, como forma de solventarse en medio de la crisis económica a nivel mundial suscitada por la crisis sanitaria actual.

La reciente pandemia denominada Covid-19 se ha convertido en un verdadero desafío para probar el sistema económico y productivo de Ecuador. Individuos se han visto en la necesidad de emprender, pero se han encontrado con barreras en el camino, como conocimientos básicos para emprender y uso y aplicación de herramientas para aplicar dichos conocimientos. Es por ello que, potenciar estos negocios se ha vuelto esencial y un reto ante el rápido crecimiento de los mismos (Useche, Pereira, & Barragán, 2021).

En los últimos años, y a raíz de los acontecimientos que han aquejado a la humanidad en los últimos meses, tales como el Covid-19, las guerras, entre otras, los emprendimientos han ido aumentando de tamaño, ya que más personas optan por convertirse en sus propios jefes. Sin embargo, esto no es tarea fácil ya que el emprendimiento es un reto en sí mismo. La mayoría de las personas en las últimas décadas deciden dejar los miedos y dudas a un lado para comenzar un emprendimiento (Crespo, Rosales, Contreras, & Bermeo, 2022).

Muchas de estas personas dicen sentirse listas para comenzar a emprender. Sin embargo, alrededor del 85% de los emprendimientos no logran tener éxito. En estudios realizados anteriormente, se analizó el perfil de los emprendedores ecuatorianos, revelando datos en cuestiones de educación y motivación (Lasio *et al.*, 2020)

Más del 30% tienen la etapa secundaria completada, mientras que otro 24% completó sus estudios universitarios. Por otro lado, un 22% solo completó la primaria. Alrededor del 40% de estos emprendedores se encuentran trabajando como empleados, a tiempo completo y parcial. La mayoría de los encuestados en el estudio, llegando a un valor mayor al 80%, comenzó un emprendimiento a raíz de la falta de empleo, siendo esta su principal motivación, seguido de la certeza de poder crear una diferencia con los frutos del negocio, siendo las motivaciones más bajas la acumulación de riquezas y la tradición familiar. Como se puede evidenciar, gran parte de los emprendedores ecuatorianos no cuentan con los conocimientos suficientes para ejecutar una idea de negocio que perdure en el largo plazo (Lasio *et al.*, 2020).

De allí que es deducible que prevalece en el emprendedor ecuatoriano el efecto Dunning-Kruger, una alteración cognitiva que hace que el ser humano sobrevalore en exceso su capacidad de conocimiento para llevar a cabo o desarrollar una acción. Tradicionalmente es conocido por cierto grado poblacional como: el fenómeno de cómo los ignorantes se creen los más listos (Rodríguez, 2021).

Aspectos como la financiación, conocimiento, innovación, acceso a capital humano, circunstancias económicas, políticas y sociales del país, entre otros, afectan el desarrollo de los nuevos negocios y trazan el fracaso o el éxito de un emprendimiento en sus primeras etapas, sin embargo, el conocimiento es el recurso más indispensable en este estudio (Espín, Lara, & Romero, 2017).

Alavi y Leidner (2003) denominan al conocimiento como la fuente de información que el ser humano recopila en su memoria, la transforma y la personaliza de acuerdo a sus interpretaciones, sucesos, experiencias, procesos, juicios y observaciones de distintos fenómenos trascendentes. De allí que la importancia del conocimiento y su aplicación es indispensable para la formación del emprendedor ecuatoriano.

En tal sentido en este estudio, se analiza las etapas que influyen la constitución de un emprendimiento y el desarrollo de este en sus primeras etapas, buscando como resultado un acercamiento en las necesidades de información de los nuevos emprendedores ecuatorianos con el fin de realizar una propuesta de guía que funcione como apoyo en la realización de sus ideas de negocio y tengan el éxito necesario para desarrollarse el mercado ecuatoriano.

Las contribuciones de este estudio se fundamentan principalmente en la identificación de las áreas y conocimientos que los emprendedores necesitan saber en una etapa inicial de su idea de negocio, así como su aplicación a través de distintas herramientas. Para poder filtrar esas los conocimientos de las áreas más fundamentales se tomaron como referencia la metodología aplicada por AMBA, acreditación que demuestra los más altos estándares de enseñanza y aprendizaje de las escuelas de negocios.

1.1. Descripción del Problema

Según un estudio publicado por el Global Entrepreneurship Monitor GEA, en conjunto con ESPAE, durante el periodo comprendiendo entre 2019 y 2020, la Actividad Emprendedora Temprana (TEA) en Ecuador fue del 36,2%, lo que equivale a 3.6 millones de habitantes que estuvieron involucrados en la puesta en marcha de un negocio.

De esta cifra, alrededor del 85% de los emprendimientos en etapas iniciales no logran desarrollarse en el largo plazo, en contraste con el 78,3% que decían tener los conocimientos y sentirse listos para llevar a cabo un emprendimiento. Por ello, a través de este estudio se busca identificar qué tipo de conocimientos y herramientas son necesarios para la planificación y evaluación de factibilidad de una idea o plan de negocio comercial de manera que pueda perdurar en el largo plazo y se convierta en un negocio.

1.2. Justificación del Problema

El dinamismo económico-social actual obliga a muchas personas a recurrir a la auto empleabilidad y al autodesarrollo profesional, lo que se ha convertido en una era de apogeo para el levantamiento de emprendimientos. Sin embargo, muchos de estos emprendimientos no logran producir ganancias, sino que repercuten en pérdidas para su creador, siendo el caso de muchos emprendedores ecuatorianos cuyas invenciones no traspasan al terreno de la realidad y se mantienen estancados en un sueño fracasado.

Es importante investigar las características que afectan el inicio de un emprendimiento y ofrecer herramientas a los emprendedores para el manejo de sus negocios. Y esa realidad es que los negocios no perduran el largo plazo y ese 78,3% de encuestados que decían tener conocimientos y habilidades necesarios para emprender demuestra reconfirma la predominancia del efecto Dunning-Kruger.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General:

Identificar los conocimientos y herramientas que requiere conocer el emprendedor en las etapas iniciales de su negocio para disminuir las probabilidades de fracaso.

1.3.2. **Objetivos Específicos:**

- Realizar una revisión bibliográfica que permita conocer los modelos y teorías involucrados en emprendimientos para identificar las necesidades de los emprendedores en etapas iniciales.
- Reconocer las necesidades de conocimiento en los emprendedores para evitar el fracaso de los emprendimientos desde tempranas etapas.
- Validar los modelos y herramientas que se requiere para ejecutar una idea de negocio de forma exitosa.
- Plantear una propuesta de guía que permita a los emprendedores visualizar de manera práctica conocimientos y herramientas dinámicas necesarias para la gestión de las etapas iniciales de un negocio.

1.4. **MARCO TEÓRICO**

1.4.1. **Planificación y emprendimientos**

La planificación es una etapa esencial durante la constitución y mantenimiento de un negocio, ya que permite el trazo de objetivos y la elaboración de las estrategias para alcanzarlos, en busca de beneficios y crecimiento para la organización. Es por ello por lo que, la planificación estrategia es un paso que no puede faltar durante la gestión de un negocio y esta primicia también se aplica para los emprendimientos que también están iniciando. Más del 50% de los emprendimientos fracasan por falta de una correcta planificación (Lasio *et al.*, 2020).

Todo negocio inicia con un emprendimiento, el cual, a su vez, nace de una idea innovadora, que, con una buena gestión, logra crecer superarse y convertirse en negocio que trasciende fronteras, pero para ello es necesario aprender a planificar. La planificación es un proceso en el que se toman en cuenta las misiones, visiones y objetivos de una empresa para la elaboración de estrategias que permitan competir en el mercado. Un producto novedoso no logrará triunfar en el mercado si no tiene una estrategia que lo respalde y lo haga destacar dentro de la oferta. Para planificar un negocio se deben tomar en cuenta los siguientes puntos (Cueva, 2022):

- Recursos
- Segmento de mercado al que va dirigido el producto o servicio.

- Costos y financiación
- Rentabilidad
- Objetivos

Uno de los factores importantes mostrados en la lista anterior son los recursos con los que cuenta el emprendedor, el cual debe saber cuáles son y analizarlos en función de su idea de negocio. Para ello teorías como la Teoría Effectuation proveen un análisis más profundo de los recursos necesarios para llevar a cabo una idea de negocio.

1.4.2. **Teoría Effectuation**

Los conocimientos y herramientas requeridos para llevar a cabo un emprendimiento serán analizados con un enfoque en la teoría Effectuation de Sarasvathy, dicha teoría maneja un modelo del efecto de las decisiones que debe tomar un emprendedor, balanceando con los recursos disponibles para finalmente trazar los objetivos del negocio. Es una forma de evaluar los recursos de los cuales dispone el emprendedor a fin de que haga uso efectivo y eficaz de dichos recursos, buscando así la estabilidad del negocio desde sus inicios (Dupleix, 2021).

La teoría de Effectuation fue planteado por Saras Sarasvathy quien lo conceptualizó bajo la siguiente denominación “el proceso mediante el cual el emprendedor en una pre-empresa identifica, define y a menudo crea un mercado para su idea, y también crea una base de recursos y una red de partes interesadas” (Sarasvathy, 1998). Esta conceptualización ha tenido una evolución con los años y se describe en cinco etapas a continuación vea la Tabla 1.

Tabla 3.1 Etapas de la teoría de Effectuation

<p>El principio de pájaro en mano</p>	<p>En esta etapa los emprendedores responden preguntas relacionada a los medios o recursos con los que disponen, estas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué me caracteriza? – aspectos esenciales como competencias <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué conocimientos tengo? - determina la aptitud • ¿Quiénes con mis contactos? –conocidos en plataformas digitales
<p>El principio de pérdida asequible</p>	<p>El emprendedor pone en marcha una reflexión típica, piensan en términos de lo que puede perder en lugar de enfocarse en los beneficios a esperar. La decisión se centra en poner en manifiesto lo que se está dispuesto a perder, en lugar de ganar. Evalúa los posibles peores escenarios para evaluar la capacidad de sus recursos.</p>
<p>El principio acolchado loco</p>	<p>Gran parte de quienes emprenden inician su negocio sin conocer el mercado en el cual desean introducirse. Conocen cuáles son sus competidores y en lugar de pensar en derribarlos a la primera, evalúan sus posibles alianzas estratégicas de forma que estos lazos le permitan acceder y alcanzar nuevas oportunidades y direcciones.</p>
<p>El principio de la limonada</p>	<p>El camino del emprendimiento no es fácil y a con el pasar del tiempo ocurren miles de sucesos inesperados que, en lugar de convertirse en talón de Aquiles, deberían ser tomados como oportunidad. El aprendizaje no siempre viene desde la cima o a través de procesos exitosos, al contrario, surge de momentos de caos y desesperación. El secreto está en ver una oportunidad y ventaja en sucesos no tan buenos y sacarle provecho.</p>
<p>El principio del piloto en el avión</p>	<p>La acción de emprender, de iniciar un negocio propio nace de la idea de ser el propio jefe y poner en manifiesto los conocimientos y habilidades personales. Las decisiones propias marcan el rumbo de un negocio por lo que saber tomarla en el momento y lugar adecuado es ideal para el emprendedor.</p>

Nota: Esta tabla resume las características de las cinco etapas de la teoría de Effectuation

La aplicación y uso de la teoría Effectuation ha sido evaluado en anteriores estudios de investigación, donde se ha demostrado su aplicación en diversos negocios que han nacido en base a los recursos que disponen y trabajan en torno a ellos para el alcance de los objetivos. El trabajo investigativo “Estudio de casos de negocios exitosos que nacieron como emprendimientos en la Ciudad de Guayaquil” realizado

por Ammy Bastidas y Crissely Yépez, examina el ciclo inicial y de desarrollo que han tenido ciertos negocios en la ciudad de Guayaquil.

En este análisis se evidencia que la teoría de Effectuation es un modelo aplicable para que negocios en general ajusten sus decisiones en bases a sus recursos disponibles y por ende consigan exitos en el mercado ecuatoriano. En efecto como resultado se muestran que, en común, es necesario tener tipos de conocimientos en las diferentes fases de la Teoría de Effectuation.

Pájaro en mano: Conocer recursos disponibles con los que cuenta le empresa al iniciar.

Conocimientos necesarios: Inteligencia emocional; Estimación de la demanda; Marketing digital – Proceso de marketing y Contabilidad Básica.

Pérdida Asequible: identificar si la dirección del negocio se regía bajo la pérdida o el rendimiento futuro. Conocimientos necesarios: Modelo de Canva y Ratios financieros.

Principio de Limonada: Como se transforma los problemas en oportunidad.

Conocimientos necesarios: Gestión comercial y venta; Motivación, Liderazgo, Empatía, e Inteligencia emocional.

Acolchado loco: Importancia de las alianzas estratégicas para mejorar introducción al mercado. Conocimientos necesarios: Modelo Canvas, Financiamiento y Análisis financiero– apalancamiento financiero

Piloto en mano: Descubrir la dependencia de acciones propias para el manejo de un negocio. Conocimientos necesarios: Árboles de decisión; Recursos Humanos; Administración; Manejo de información y base de datos; Estadística; Herramientas que permitan la toma de decisión: informes contables y financieros.

Como se puede observar, el uso correcto de los recursos marca el rumbo de los emprendimientos, y son muchos los recursos que se pueden analizar; estos engloban desde los financieros hasta los ideas, capacidades y habilidades de las personas que trabajan en el negocio, incluso las del mismo emprendedor. Estos recursos intangibles también cobran su importancia en la planificación y gestión de

un negocio; dados generalmente por las características y rasgos propias de la persona, pero también radica en sus habilidades y conocimientos, los cuales se pueden adquirir gracias a medio externos.

Aquí es donde el conocimiento comienza a tomar importancia para el emprendimiento, ya que es necesario para poder planificar y ejecutar un negocio correctamente, en base a teorías y modelos analizados y utilizados en proyectos anteriores que demuestren su efectividad. Es importante señalar que el conocimiento es uno de los recursos más vitales para un emprendedor. Un porcentaje significativo de las personas creen tener los conocimientos necesarios para emprender, pero se ha evidenciado que en la práctica que no es así. A eso le podemos llamar el efecto de Dunning-Kruger, que explica el paradigma de como las personas creen saber algo.

1.4.3. Efecto Dunning-Kruger

Según datos del GEN-ESPAE, estudio que evalúa la actividad emprendedora del Ecuador, el 78,3% de los encuestados creen tener los conocimientos y herramientas necesarios para emprender, pero ciertamente existe una contradicción ya que alrededor del 85% de los negocios no perdura en el largo plazo, lo que evidencia que muchos de los emprendedores tienen el efecto Dunning-Kruger.

El efecto Dunning-Kruger es definido como: una alteración cognitiva que lleva al ser humano a sobreestimar sus habilidades y aptitudes para desempeñar una tarea cualquiera (Cuofano, 2022). En el mundo empresarial las malas decisiones conducen al fracaso y el fracaso se traduce a pérdidas económicas, materiales y de capital humano. Si bien los emprendedores, creen tener los conocimientos adecuados para administrar sus negocios, la práctica demuestra lo contrario.

El reconocer que se posee el efecto Dunning-Kruger es el primer paso para que un emprendedor adquiera el conocimiento adecuado a través de un correcto proceso de aprendizaje. Aunque el proceso de aprendizaje suele tomarse a la ligera es indispensable poder conocer cuál es el correcto proceso para poder digerir y transformar ese conocimiento que se tiene o dispone. Existen cinco etapas del proceso de aprendizaje que permite, no solo a un emprendedor, sino a cualquier

tipo de persona que este en facultad de tener entendimiento y discernir de forma correcta el conocimiento.

1.4.4. **Influencia de la Capacidad de Absorción**

La capacidad de absorción en el mundo empresarial es una forma de aprendizaje en la que se desarrollan capacidades de identificación, asimilación, transformación y explotación del conocimiento, dando como resultado la capacidad de innovar en base a lo aprendido. A continuación, se desglosa los procesos involucrados en el desarrollo de la capacidad de absorción (Andrade & Narvaez, 2015):

- **Identificación:** A partir de la información procedente de fuentes externas, ya sea por observaciones de individuos externos, comparaciones con similares, entre otras, saltan a relucir las carencias en la información existente, por lo que se toma el nuevo conocimiento identificado a través de estas fuentes externas, y se utilizan en el desarrollo de nuevo conocimiento.
- **Asimilación:** Luego de identificar el nuevo conocimiento, este debe pasar por un proceso de comprensión por parte del individuo, mediante el cuestionamiento del qué, por qué, cómo, cuándo para evaluar la información recientemente y descubrir la mejor forma de aplicarla en escenarios existente.
- **Transformación:** Ocurre cuando el conocimiento cambia la perspectiva del sujeto.
- **Explotación:** Uso y provecho del nuevo conocimiento para la mejora de procesos y el desarrollo de la eficacia y la eficiencia en las actividades diarias.

En base a este proceso y la información nueva adquirida, se generan nuevas ideas, se desarrollan nuevos planes y se proponen nuevos proyectos que puedan traer mayores beneficios. Es así como el conocimiento se encuentra en constante renovación (Campoverde *et al.*, 2020). El conocimiento puede ser experiencial y no experiencial y el emprendedor puede adquirirlo de ambas maneras. En este estudio tratamos de contribuir a través del conocimiento no experiencial.

CAPITULO 2

2. Metodología

2.1. Diseño de estudio

Este estudio se fundamenta en la revisión bibliográfica, libros, y demás investigaciones realizadas en la anterioridad, siendo de vital importancia la búsqueda de herramientas óptimas y la correcta forma de hacer uso de ellas. Además, como parte de los resultados de la presente investigación se plantea una propuesta una guía que sirva de capacitación para emprendedores, de forma que puedan adquirir conocimientos y herramientas que les den soporte durante el levantamiento de sus negocios.

Esta propuesta de guía surge de la necesidad de buscar las maneras óptimas de aprendizaje, de modo que la enseñanza se vuelva sencilla sin complejidades y estructuraciones que compliquen la comprensión del lector. Los conocimientos básicos y esenciales que se necesitan para emprender son expuestos de la mano con herramientas dinámicas, de bajo costo y colaborativas para que los emprendedores puedan hacer uso de ellos y entender no solo sus modelos de negocios que es la parte cualitativa, sino acompañarlo de otros modelos cuantitativos que incluyan manejos de datos y números, como herramientas contables, financieras y más.

La guía de conocimientos y herramientas son estructurados de forma estratégica, a partir de las áreas de conocimientos que propone AMBA. Ésta acredita programas de negocios de posgrado en más de 260 Escuelas de Negocios en más de 75 países, con una filosofía centrada en aristas como evalúan el aprendizaje en su conjunto. Creemos que los programas acreditados deben reflejar las tendencias cambiantes y la innovación en el sector de la educación de posgrado. (Association AMBA, 2022).

Parte del compromiso de AMBA es fomentar la innovación y los desafíos; y alienta a las escuelas de negocios a desempeñarse continuamente al más alto nivel. Por tanto, esta acreditación brinda una estructura de las áreas de conocimientos que son indispensables en la formación de un emprendedor, van desde la consideración

de actitudes y habilidades blandas hasta conocimientos para el desarrollo de habilidades duras.

El exigente proceso para poder acreditar y evaluar a universidades evidencia que sus procesos de enseñanzas son los óptimos y la educación impartida a emprendedores es de alta calidad cumpliendo con estándares de rigurosidad profesional. Esta diseñado d emanera que se cumpla no solo la calidad educativa sino que la interactividad entre los miembros de una comunidad (Association AMBA, 2022).

2.2. Fuentes de información

Esta investigación es de tipo exploratoria. A través una exhausta búsqueda de fuentes secundarias, se analizan trabajos investigativos que evidencian datos interesantes sobre la actividad emprendedora en Ecuador. Datos reveladores como el crecimiento de emprendimientos en los últimos años y los lapsos de supervivencia en el mercado son claves para evidenciar que uno de los problemas a la hora de emprender es el efecto de Dunning-Kruger.

Un poco más del 76% de los nuevos emprendedores creen tener lo conocimientos necesarios para levantar un negocio, pero la práctica demuestra lo contrario, alrededor del 85% de estos emprendimientos no logran ser sostenibles en el largo plazo. Con esta revisión bibliográfica de diversos trabajos de investigación ha sido accesible conocer el panorama de cuales herramientas y conocimientos son necesarios aplicar en las etapas iniciales de un negocio. Los emprendedores pueden evidenciar sus conocimientos de manera más dinámica y sencilla para la toma de las mejores decisiones en torno a los recursos y gestión de la actividad comercial que estén desarrollando.

2.3. Procedimiento

Los trabajos investigativos realizados con anterioridad sobre emprendimientos en Ecuador dan pauta para conocer el contexto en que se desenvuelven lo emprendedores en Ecuador y que déficit presenta, entre ellos tenemos la presencia del efecto Dunning-Kruger. Se revisan fuentes secundarias y guías de conocimientos y herramientas validadas y efectivas que han sido probadas por ecosistemas de emprendimientos.

A partir de estas fuentes se estructura la guía de estudio, partiendo desde la definición de conocimientos básicos, metodología, estructura y uso. Se citarán casos reales de la utilidad y aplicación de las herramientas y conocimientos expuestos. La metodología usada por AMBA sirve de base para una correcta estructuración de la guía de estudio para que complemente y refuerce las habilidades blandas y duras del emprendedor.

Esta metodología evalúa once áreas de conocimientos, a través de un filtrado mediante pregunta a expertos y dándole un enfoque con el modelo Effectuation se evalúan y se definen aquellas áreas que son esenciales en una etapa inicial de un emprendimiento, quedando como resultado tres. Partiendo de estas áreas se establecen los tipos de conocimientos necesarios que todo emprendedor debería conocer y con la ayuda de fuentes de investigación, libros y guías de estudios se definen las herramientas asociadas a estos conocimientos.

2.3.1 Identificación de áreas de conocimiento

La certificación AMBA es un símbolo que refuerza la calidad del trabajo y da confianza a los empleados y demás audiencias de que se encuentran ante líderes capacitados. Es decir, que a al tener de guía este programa se busca crear en los emprendedores líderes que puedan llevar a cabo su negocio a través de sus conocimientos, siendo estos las bases para la toma correcta de decisiones. Algunas de las características con las cuáles debe contar un programa para formar parte de la certificación son las siguientes:

- Tener una misión y visión clara y bien expresada que realce las fortalezas de los programas.
- Una organización integral y efectiva que permita la autonomía del aprendizaje.
- Contar con una estrategia coherente y efectiva, que permita el alcance de los objetivos de conocimientos y habilidad que debe adquirir el estudiante del programa.
- Los programas deben eclipsar los conocimientos, valores y habilidades que son necesarios para el mercado laboral actual.

En cuanto a las habilidades y conocimientos que debe desarrollar el estudiante según el programa de certificación AMBA se evidencian los siguientes:

- Administración Estratégica (Planificación Estratégica)
- Macro y microeconomía
- Habilidades de investigación
- Organización y Liderazgo
- Políticas y estrategias de negocios
- Entender la importancia y el riesgo que supone cada decisión en la administración de un negocio.
- Previsión de problemas.
- Contabilidad y análisis financiero
- Marketing y ventas
- Innovación, comercio electrónico, mercados emergentes y expansión internacional.

CAPÍTULO 3

3. Resultados Obtenidos

La definición del perfil del emprendedor es un primer paso para la estructuración de esta guía de estudio.

3.1. Perfil de Salida del Emprendedor Ecuatoriano

Las características que deberían definir al emprendedor ecuatoriano y se ha determinado como perfil para este estudio, empiezan con logro de competencias blandas y duras.

Las habilidades duras son aquellas que se logran mediante un proceso académico riguroso donde teorías se aprenden para luego ser plicadas en cualquier campo de estudio. Las **habilidades blandas** por su parte no requieren de mucha complejidad ya que se relaciona principalmente con la pesonalidad del ser humano, las relaciones interpersonales y competencias que permiten al individuo interactuar y comunicarse entre sí (Grupo Musarte, 2020).

El emprendedor debe tener la capacidad de comunicar las ideas y ser persuasivo. Es vital estas habilidades blandas para expandir y acceder a las redes de contacto que se vuelven un recurso clave para el éxito de un emprendimiento (González, Prendes, & Solano, 2022). Las habilidades duras también son importantes, ya que corresponden a los conocimientos y capacidades técnicas con las que cuenta el emprendedor para defenderse en un ambiente de tanta incertidumbre como es el comenzar un negocio propio.

Un emprendedor deberá ser competente y con capacidad de análisis para la correcta toma de decisiones, ya que las mismas son las que determinaran el rumbo de su negocio. Por lo tanto, el perfil de emprendedor para la cual se está creando una guía con cocimientos y herramientas deberá tener y aprender a desarrollar capacidades como (EUDE, 2015):

- Liderazgo y actitud positiva
- Trabajo en equipos

- Adaptabilidad para alcance de objetivos
- Identificar oportunidades
- Comunicación
- Bases técnicas, conocimientos básicos de contabilidad, marketing, y administración.

Estas se priorizan según la necesidad existente, y en base al estudio de Vásquez y Coronel sobre “Percepción de los líderes de Recursos Humanos sobre las competencias requeridas en los jóvenes profesionales”, que comprende una investigación de lo que los gerentes que trabajan en áreas como Recursos Humanos creen que son necesarias para el éxito en las carreras de los jóvenes profesionales, realizada a través de entrevistas y encuestas, siendo así que el Liderazgo y la actitud positiva es importante.

Esta lista solo muestra la percepción de lo que los expertos en la identificación de candidatos y talento para las organizaciones consideran fundamental para todo profesional al momento de realizar su trabajo. Estas características también se aplican en emprendedores, debido a que deben contar con capacidades profesionales para el éxito en el manejo de sus negocios comerciales. Sin embargo, para el presente estudio solo se analizarán los conocimientos técnicos o habilidades duras que necesitan tener los emprendedores.

3.2. Identificación de conocimiento y habilidades que debe tener un emprendedor

En base al perfil de salida el emprendedor, las materias y áreas certificados por AMBA, con un enfoque en el modelo Effectuation y tomando de referencia el programa de incubación de ESPOL, i3LAB Centro de Emprendimiento e Innovación y las entrevistas realizadas a expertos y emprendedores, se concluye que los emprendedores necesitan herramientas para reforzar y aprender conocimientos básicos de la administración. A través de entrevistas con personas que están pensando el llevar a cabo sus ideas de negocios, pudimos identificar los siguientes factores reiterativos:

- Las personas que quieren emprender no saben cómo administrar sus finanzas.

- Las personas que inician un emprendimiento no logran recolectar el valor real de sus costos, por lo que no pueden fijar un precio adecuado.
- Los futuros emprendedores no saben cómo crear, gestionar ni posicionar su marca.
- (%) de los entrevistados planea utilizar las redes sociales para dar a conocer su negocio y solo unos saben usar Facebook Ads.
- Los entrevistados no tienen fijados sus objetivos, menos aún sus estrategias.

En base al perfil de salida el emprendedor, las materias y conocimientos certificados por AMBA, y las entrevistas realizadas, se concluye que los emprendedores necesitan herramientas para reforzar o aprender la siguiente lista de conocimientos básicos de la administración:

- Administración Estratégica
- Planificación Financiera
- Marketing y ventas

De esta forma se puede evidenciar que, los conocimientos de los cuales carecen las personas que planean emprender son: la planificación financiera, marketing y ventas, y administración estratégica. Gracias a las entrevistas se pudo identificar los temas puntuales que se deben tratar para cada área de conocimiento, y en las secciones siguientes se explicarán las mejores herramientas para la administración y planificación de nuevas ideas de negocios que son fundamentales para el conocimiento del emprendedor ecuatoriano y de los cuales hay necesidades en la actualidad.

3.2.1. **Administración estratégica**

En este punto se puede recalcar la carencia de una misión visión, una meta que alcanzar o la planificación de los pasos a seguir para lograrlo, así como la optimización de las operaciones (Cajas & Vasquéz, 2022). Los emprendedores no saben cómo administrar los recursos de los cuales disponen, de modo que puedan crear un plan de acción en base a estrategias, ni trazar el camino para alcanzar una meta ni proponerla. Por lo tanto, la importancia recae en poder trazar objetivos para así llevar a cabo las acciones que permiten el alcance de los mismos.

3.2.2. Planificación Financiera

Se pudo identificar la falta de conocimientos de los emprendedores para administrar sus finanzas, incluso a nivel personal, lo que les imposibilitaba estimar los costos, fijar precios y estimar las ganancias. Así mismo, buscar fuentes de financiación no está en los planes de los emprendedores, ya que optan por utilizar sus ahorros personales para financiar sus proyectos, y a su vez, estos ahorros proceden de sus ganancias por lo que se puede evidenciar que existe una autofinanciación y los emprendedores huyen de buscar financiamiento a través de préstamos en instituciones financieras (Correa, Ramírez, & Castaño, 2010).

3.2.3. Marketing y Ventas

Los emprendedores en sus etapas iniciales optan por publicidades baratas y de fácil acceso como los son las publicidades en redes sociales, principalmente Facebook, Instagram y WhatsApp. Sin embargo, hacen usos de estas herramientas sin conocer lo esencial para creación de contenidos, propuesta de valor, comunicación del mensaje, ni creación de marca, entre otros. Su enfoque suele residir en el número de interacciones o seguidores diarios más que en el impacto de sus publicaciones. Así mismo, se fundamenta en el marketing de boca en boca, dejando que su trabajo también funcione como parte de la publicidad. Sin embargo, desconocen la importancia de la creación, posicionamiento y desarrollo de su marca, así como de la gestión de productos, precios, distribución y promoción de su negocio.

3.3. Herramientas aplicadas a los conocimientos que necesita el emprendedor

Teniendo en cuenta las necesidades de conocimiento identificadas en la sección anterior, proponemos las siguientes herramientas para el desarrollo de esos conocimientos:

3.3.1. Administración estratégica

La administración estratégica se basa en tres procesos que son: formular, implementar y evaluar diferentes tipos de decisiones para que un administrador alcance los objetivos establecidos en una organización. La administración estratégica integra muchas ramas de saber, entre ellas están: contabilidad,

marketing, finanzas, producción, operación, sistematización de información, juntas permiten la fluidez de actividades de una organización que busca el éxito (David, 2008).

Dentro de la administración estratégica, cuenta de varias etapas y la primera es lo que conocemos como la planificación estratégica. Como su palabra lo indica, se trata de planificar, plantear objetivos a los que la organización quiere encaminarse y el camino que sea recorrer para tomar acciones que le permita anticiparse a retos y desafíos que desequilibren la organización, tanto de materia interna como externa. Vea la figura 3.1 para conocer el modelo de la administración estratégica. (Govea, 2005)

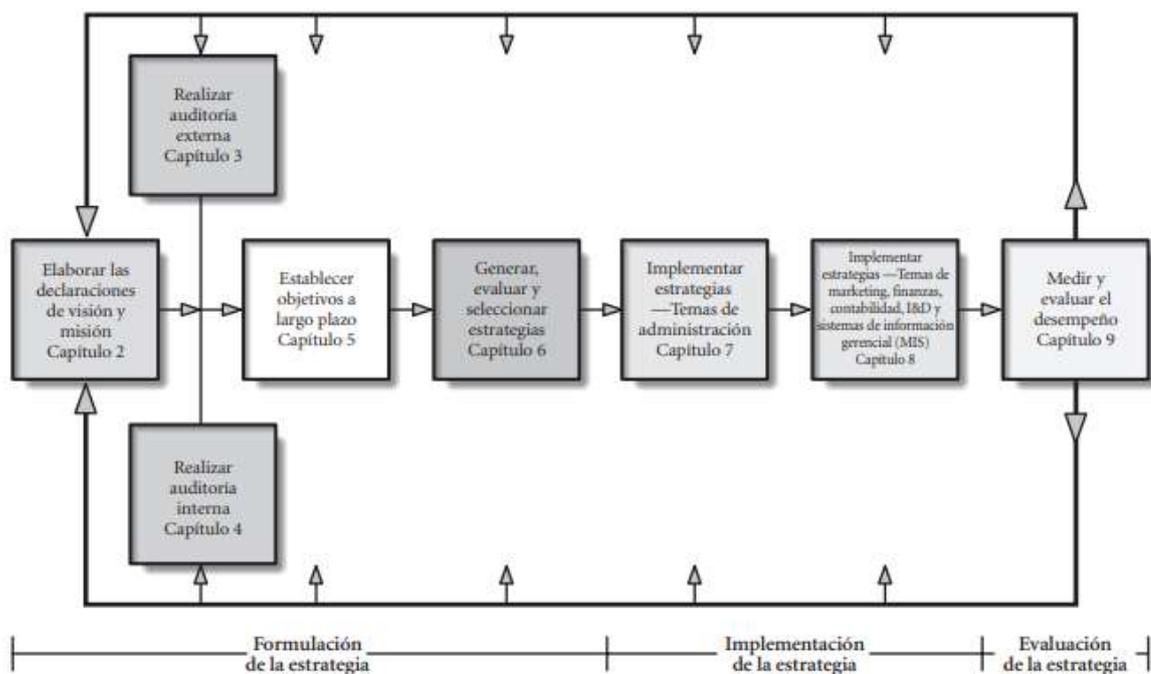


Figura 3.1 Modelo completo de la administración estratégica (Obtenido de: Fred R. David, “Conceptos de Administración Estratégica”, 2008, p. 15).

La planificación estratégica como proceso implica las siguientes etapas en una organización: definir misión, visión objetivos y valores. Además, evalúa el entorno y a nivel interno de una organización para las tomas de decisiones con menor grado de incertidumbre.

Misión

La misión se define como la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas (Gonzales, 2001). Un emprendedor debe tener claro cuál es la necesidad que desea satisfacer, los clientes a los que desea atender y el producto o servicio que ofertará. Vea a continuación la figura 3.2.

DECLARACIÓN DE MISIÓN

Figura 3.2 Declaración de misión

Visión

La visión de la empresa es el camino al cual se quiere dirigir a largo plazo. Su definición sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento y las de competitividad (Jack, 2000). La visión es importante ya que sirve de orientación para todos los miembros de una organización y un emprendedor debe tener claro hacia donde se dirige con su emprendimiento. Vea a continuación la figura 3.3.

DECLARACIÓN DE VISIÓN

Figura 3.3 Declaración de visión

Valores

Los valores definen las creencias y principios éticos sobre los que gira un negocio. En una organización deben ser definidos valores que ayuden a construir una cultura empresarial y las personas sepan actuar antes situaciones políticas, sociales y económicas que intente afectar directa o indirectamente a la organización. Vea continuación la figura 3.4.

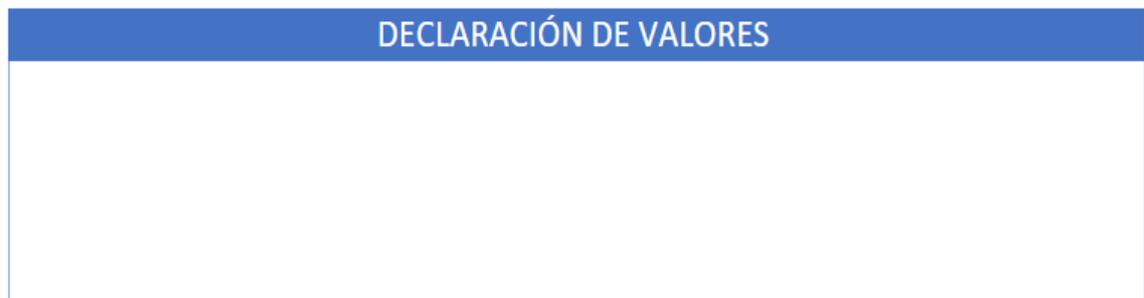


Figura 3.4 Declaración de valores

FODA

FODA que por sus siglas significan: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es una técnica que las empresas utilizan para evaluar y medir esos cuatros aspectos. Es usado tanto para pequeños emprendedores hasta grandes organizaciones ya que permite observar un amplio panorama de que afecta y tiene un negocio (Raeburn, 2021). Es de gran utilidad analizar estas cuatro aristas porque orienta el crecimiento de la organización.

Análisis del entrono interno

Las fortalezas y debilidades son aspectos que se evalúan y miden de manera interna. Rinda un claro panorama del estado de los recursos que se tiene en la organización. Para un emprendedor, identificar fortalezas como el entusiasmo, capacidad de trabajo y debilidades como a la ausencia de capital y desconocimiento del mercado es fundamental para la correcta toma de decisiones.

Análisis del entorno interno

Las oportunidades y amenazas son aspectos que se evalúan de manera externa. Un emprendedor debe ser capaz de identificarlas de manera que no afecte o perjudique la compañía. Generalmente depende factores como la introducción de nuevas tecnologías, políticas públicas, cambios económicos y depende del emprendedor reconocerlas a tiempo porque puede marcar el fracaso o éxito de un negocio. Vea a continuación la figura 3.5.

FORTALEZAS (+) Factores internos	DEBILIDADES (-) Factores internos
OPORTUNIDADES (+) Factores externos	AMENAZAS (-) Factores externos

Figura 3.5 Matriz FODA

Matriz CANVAS

La matriz Canvas es un arquetipo que permite diseñar modelos de negocios con un grado de innovación, es decir, un modelo que transforma lo tradicional en algo más dinámico capaz de generar valor al cliente. Se enfoca en estudiar cuatro grandes

aristas que son: cliente, oferta, viabilidad económica y por última la infraestructura. Éstas a su vez estudian otras nueve divisiones (Molina, 2021).

El Business Model Canvas cumple la función de ser un instrumento o herramienta muy dinámica y práctica que permite entender cómo funciona un modelo de negocio en un solo vistazo, a partir de la propuesta de valor. Está particionado en 9 módulos que explican la lógica de cómo funciona un negocio y cómo se relacionan los diferentes recursos. Vea continuación la figura 3.6.

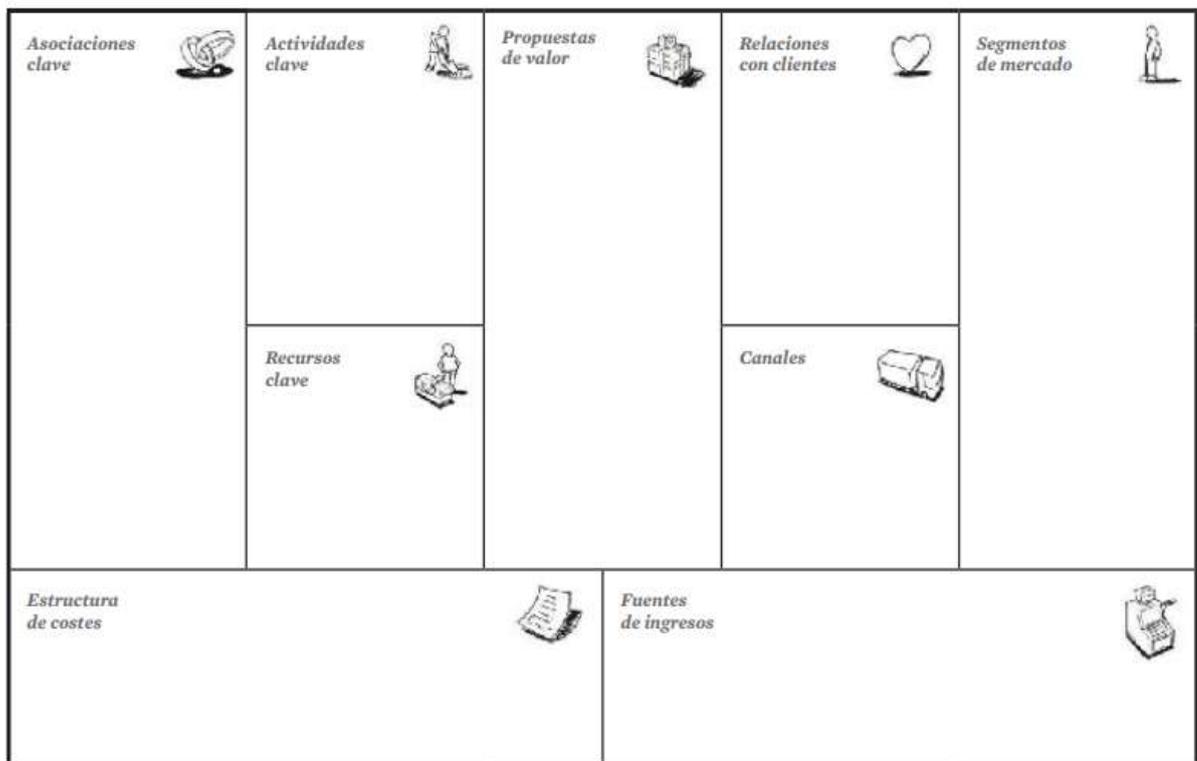


Figura 3.6 Modelo Canvas y sus 9 módulos. (Obtenido de: “Generación de modelos de negocio” de Alexander Osterwalder)

- Segmento de mercado:** En este módulo se detalla toda la información de los diferentes grupos de personas o segmentaciones a los que se dirige una empresa y busca satisfacer una necesidad a través de un producto o servicio. Se responden preguntas claves como:
 - ¿Quién es el cliente? ¿Cuál es el segmento de mercado?
- Propuesta de valor:** Básicamente se especifica la ventaja competitiva que posee la empresa y le permite diferenciarse de sus competidores. En otras palabras son los productos y servicios que crean valor a un nicho de mercado en particular. Una

pregunta básica por responder es: ¿Cuál es el factor diferenciador frente a la competencia?

- **Canales:** Aquí se explica la manera en que una empresa busca los medios para comunicarse con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor que cubra una necesidad en particular. Responde a la siguiente pregunta: ¿Cómo se pretende entregar una propuesta de valor a cada segmento de clientes?
- **Relación con los clientes:** La Relación que se maneje con los distintos clientes es clave y este módulo busca encontrar la óptima. Responde a las siguientes preguntas: ¿Cómo se pretende relacionar con los clientes?.
- **Flujo de ingresos:** Como se indica, es el flujo de caja, ingresos y gastos que produce o genera una organización en los diferentes nichos de mercados que posee . Para determinar los beneficios se debe realizar una operación básica, restar gastos de ingresos. Responde a las siguientes preguntas: ¿Cuál debería ser el precio a establecer? ¿Cómo se monetiza?
- **Recursos clave:** En este módulo se detallan cuáles son los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Los recursos clave pueden ser de varios tipos: físicos, económicos, intelectuales o humanos, entre otros. Aquí se responde a las siguientes preguntas: ¿Qué recursos son esenciales en las actividades? ¿Qué recursos te permite diferenciar de la competencia?
- **Actividades clave:** Aquí se detalla las acciones más importantes que una empresa debe ejecutar para que toda su estructura de negocio funcione de manera correcta. Aquí se responde a las siguientes preguntas: ¿Qué procesos son fundamentales para satisfacer al cliente?
- **Alianzas clave:** En alianzas se detalla cuáles son las redes de proveedores y socios claves que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio y se responde a las siguientes preguntas: ¿Qué alianzas son beneficiosas para la organización?
- **Estructura de costes:** Finalmente aquí se describe cuales son los costes que debe asumir o asume un negocio inicialmente. Preguntas claves como la siguiente se responde: ¿Qué costes fijos y variables determinan el modelo de negocio? ¿Qué tipo de modelo es?

3.3.2. Planificación Financiera

La planificación financiera es utilizada desde la gestión empresarial hasta las finanzas a nivel personal, y abarca presupuestos, gestión de gastos y maximización de las ganancias, de forma que se pueda alcanzar los objetivos empresariales y personales, en lo cual radica su importancia (Estupiñan & Mantilla, 2020). Una correcta gestión de los aspectos financieros permite a las empresas ser rentables, generar utilidades, expandirse y perdurar en el tiempo (Valle Nuñez, 2020). En esta sección se incluirán los aspectos más básicos para una correcta gestión de las finanzas en nuevos emprendimientos. A continuación, se mencionan los dos aspectos importantes para el manejo del presupuesto mensual:

Tabla 3.2 Conceptos Básicos para la Planificación Financiera

Ingresos	Gastos
Toda fuente que represente un ingreso de efectivo	Gastos fijos obligatorios: Son aquellos cuyo valor no cambian, y su pago es indispensable, constituyen un valor positivo para el incremento de la liquidez de un negocio nuevo. ejemplo: alquiler.
	Gastos variables necesarios: Se pueden reducir, pero su pago sigue siendo indispensable, ejemplo: servicios básicos.
	Gastos discrecionales: Son aquellos gastos de los cuales se pueden prescindir en caso de necesidad o crisis.

Se propone, entonces, cómo un conocimiento básico para la gestión de las finanzas la correcta identificación y registro de los gastos e ingresos, para lo cual se sugiere el uso de aplicaciones que permitan llevar un control registrando las transacciones diarias para una mejor visualización de los flujos en el efectivo.

3.3.3. Marketing y Ventas

El marketing es ahora una herramienta muy necesaria para los emprendedores ya que permite captar la atención y la fidelidad de los clientes hacia la marca o

productos de una empresa, pero en la actualidad es esencial contar con una estrategia de marketing para destacar entre el competitivo mercado que ha crecido debido a las nuevas tecnologías que marcan una era donde el marketing digital es casi obligatorio (Mackay, Escalante Bourne, Mackay, & Escalante Ramírez, 2021).

Segmentación de mercado

Sin embargo, el marketing digital tiene una marcada diferencia con el marketing tradicional y es que permite una mejor segmentación del público objetivo a través de las herramientas digitales. Por ello es importante conocer y entender a quién estará dirigido el producto o servicio que disponga el emprendedor, para lo cual se sugiere utilizar la siguiente tabla (Alvarez *et al.*, 2019):

Tabla 3.3 Pasos para identificar el segmento objetivo en marketing digital para emprendimiento

Pasos	Descripción
1. Describir a los clientes	Identificar características físicas y psicológicas que podrían tener los futuros usuarios de nuestro producto o servicios, cómo suelen vivir, dónde, edades, y demás datos.
2. Definir lo que quieren los clientes	Establecer gustos y deseos del consumidor, qué quieren, qué desean, dónde lo consiguen y por qué.
3. Definir sus problemas	Identificar las necesidades del consumidor, lo que dificulta que tenga lo que quiere o llegue a satisfacer sus necesidades.
4. Identificar proceso de compra	Cómo identifica su necesidad, cómo busca información de algún producto o servicio que cubra esa necesidad, por qué decide adquirir dicho producto o servicio, cómo lo hace, a través de qué medio, qué hace para poder adquirirlo, si debe movilizarse o suele pedir a domicilio, cuál es el método de pago preferido.
5. Determinar el método de promoción adecuado	Una vez establecidos los puntos anteriores, se escoge la mejor manera de llegar a comunicar el mensaje al consumidor, por ejemplo: si compra a través de Facebook luego de ver una publicidad entonces es preferible realizar las publicidades en esta plataforma.

Así, se identifica quién es el usuario del producto o servicio del consumidor, un paso importante para la planificación de una estrategia de marketing, ya que identifica necesidades y cómo satisfacerlas para empezar con la elaboración de los planes para los productos, precios, promoción y distribución de estos.

Las Ps de Marketing

Las bases para la creación de una estrategia de marketing recaen en cuatro ejes que son el producto, el precio, la plaza y la promoción. Por esta razón, es importante comprender cada uno de estos puntos y como utilizarlos para la creación de una estrategia eficaz. Como próxima herramienta se suplirá una matriz con los cuatro puntos explicados:

Producto

Corresponde al objeto o servicio que ofrece el emprendedor y que sirve para satisfacer la necesidad del cliente. En ambos casos es necesario determinar; si es un producto físico: forma, funciones, estilo, calidad, durabilidad, materiales, etiqueta, empaquetado, personalización; mientras que para los servicios se tiene: Facilidad de solicitud, entrega, instalación, mantenimiento, atención al cliente, capacitación del cliente, consultas de clientes, devoluciones, calidad. Al determinar estas características se diseñará un producto que logrará satisfacer la necesidad del cliente.

Precio

Para identificar precios se debe identificar los costos, así como inferir la percepción del balance calidad-precio, conocer los precios de la competencia, así como estimar un margen de ganancia rentable. La selección de un precio no debe exceder del precio máximo ni ser menor a los costos. Dos métodos se pueden escoger:

- **Precio Margen de Beneficio:** Toma en cuenta el costo unitario del producto y el margen de utilidad esperado. Esta fórmula divide el costo unitario por el retorno esperado en ventas, es decir la ganancia que se espera obtener por la comercialización de los productos. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Precio de mercado} = \frac{\text{Costo Unitario}}{(1 - \text{Retorno esperado en ventas})}$$

Precio Objetivo-Retorno: Este precio produce una tasa de retorno de la inversión deseada. Para ello el producto del retorno esperado por el capital invertido se divide

para las unidades que se esperan vender, el resultado se suma al costo unitario por producto. La fórmula quedaría de la siguiente manera:

$$\text{Precio de mercado} = \text{Costo Unitario} + \frac{\text{Retorno deseado} \times \text{Capital Invertido}}{\text{Unidades en Venta}}$$

Plaza

Esta sección hace énfasis en la distribución del producto y el acceso que los clientes tengan al mismo. Por esta razón, si el emprendedor se decide por establecer una estrategia de marketing digital deberá idear un mecanismo de distribución de sus productos, ya sea con recursos propios o a través de alianzas estratégicas, o bien utilizando el servicio de terceros, siempre adaptándose a las necesidades del consumidor. Por otro lado, para un emprendimiento de tipo físico, basta identificar los sectores donde el consumidor pueda tener mayor acceso al producto. Para decidir un método de distribución, se hará uso de las características identificadas en el comportamiento de compra del segmento objetivo.

Promoción

La publicidad y promoción depende mucho del modelo de negocio. Sin embargo, y según la investigación exploratoria realizada, la mayoría de los emprendedores ahora tiene presencia en medios virtuales. Así mismo, el crecimiento del marketing digital lo convierte en una opción de fácil acceso y menor costo para el consumidor. Siguiendo esta directriz nos enfocaremos en la publicidad en redes sociales y otros medios digitales.

Se recomienda que para la gestión de la publicidad se lleve un cronograma y una planificación de contenidos e identificar la frecuencia y los mejores momentos para realizar publicaciones. Como se mencionó anteriormente, es más fácil apuntar a un público objetivo a través de las publicidades en redes sociales, pero la importancia del mensaje, imágenes, colores y presentación en general conformará la estrategia que permitirá al emprendedor destacar en un medio masivo. Por lo tanto, se dividirá esta sección en dos puntos, donde además se enlistarán consejos claves para el manejo de esta herramienta (Alvarez *et al.*, 2019):

Tabla 3.4 Promoción y publicidad para emprendedores en sus etapas iniciales

Promoción	Publicidad
Identificar periodos o temporadas que podrían tener mayor y menor actividad.	Planificar los contenidos y secciones de contenido, se puede hacer de forma semanal o mensual. Tomar en cuenta: el medio, el mensaje y el objetivo.
Planificar promociones y descuentos, tomando en cuenta los costos y las ganancias.	Escoger un formato para cada tipo de publicación según los contenidos planificados.
Colocar las promociones en las fechas claves según la necesidad actual del negocio.	Mantener los colores de la marca
Medir los resultados, ya sea con el número de ventas, contacto con nuevos clientes e interacciones y realizar los cambios necesarios.	Incluir solo la información que considere importante, sin sobrecargar la imagen

Desarrollo y Gestión de Marcas

La importancia de una marca radica en ser una forma de representación de los productos o servicios de las empresas frente a otras empresas en el mercado, de forma que los consumidores puedan identificarse con dicha marca que le aporta valor y satisface sus necesidades, a cambio de su fidelidad (Fernández, 2020). Por tanto, la creación y correcta administración de una marca es importante para construir una relación con los clientes. Para ello, la herramienta de Bulls Eye, es muy útil para conocer las principales características y requisitos a tomar en cuenta para comenzar a desarrollarla.

Brand Mantra - Posición de Marca



Figura 3.7 Bulls Eye para posicionar una marca

Bulls Eye es una herramienta que clasifica las características que componen una marca, estos se describen a continuación:

- **Visualización:** Muestra la personalidad que se le quiere dar a la marca, valores y el carácter que la identifican, colores, logo, cómo se quiere que los consumidores perciban la marca.
- **Justificadores:** Las acciones que permiten que construyen la marca, permite gestionarla de forma correcta y, representan a la compañía. La marca también se gestiona y posiciona de forma interna.
- **Punto de Diferenciación:** Aquellos factores que logran que la marca sea diferente a las demás en el mercado.
- **Puntos de aridad o claridad:** Aquello que se iguala a la competencia en sus actividades comerciales.
- **Mantra:** La esencia de la marca, los puntos más importantes que tu marca destaca.

3.4. Propuesta de elaboración de una Guía para Emprendedores

Después de la investigación exploratoria, en donde se tomó en cuenta la teoría Effectuation por Saras Sarasvathy y la recopilación de los conocimientos y herramientas antes mencionados para que sirvan de apoyo al emprendedor a fin de alcanzar el perfil de salida, se sugiere la realización de una guía virtual del tipo de aprendizaje y estudio ya que permite la presentación de nuevos conceptos para el estudiante. Las guías son un medio práctico y sencillo para la introducción del estudiante a nuevos conceptos, de modo que permita la comprensión de los conocimientos allí expuestos y sea más fácil la retención y aplicación de estos, por esta razón se opta por un guía de aprendizaje y estudio, que permita el análisis y el estudio autónomo para el emprendedor que quiera hacer uso de esta. Se debe recalcar la importancia de dividir dicha guía en las siguientes secciones:

1. **Introducción:** Consistiría en un espacio para explicar de forma sencilla la función de la guía y qué puede esperar el usuario de ella.
2. **Autoevaluación:** Se emplearía para que el usuario identifique sus fortalezas y debilidades, para que se esfuerce en aquellas áreas que necesita mejorar.
3. **Análisis externo:** La sección ayudaría al emprendedor a tomar en cuenta, de forma resumida, las principales características de: economía, mercado, demografía, políticas y leyes, tecnología disponible, etc.
4. **Análisis interno:** Esta sería una sección más amplia donde se aplicarían la mayoría de las herramientas expuestas en el presente trabajo, ya que se le incitaría el usuario emprendedor que analizara sus objetivos, sus fortalezas y sus debilidades. Analizará sus recursos disponibles, los que podría perder en contraste con lo que podría ganar, sus principales competidores, y sus potenciales alianzas para tener una idea clara de todos los factores internos con los que cuenta el usuario para el desarrollo de su negocio, en ese sentido las herramientas que deberían incluirse son: la misión, visión, objetivos, propuesta de valor, matriz FODA y matriz CANVA.
5. **Estrategias:** Aquí se incluirían la matriz de estrategias Fo-Da y las principales P's del marketing: productos, precio, plaza y promoción para establecer las estrategias básicas del marketing que aplicará a su negocio, además se enlistarán los conceptos básicos para poder llevar un correcto control de las finanzas.

6. **Análisis de Casos:** Presentación de casos de negocios reales que permitan al usuario tener una mejor visión de la aplicación del conocimiento mostrado en la guía, de modo que se fomente la correcta interpretación desde un problema real, permitiendo una mejor asimilación del aprendizaje.

La formación de esta guía seguiría el modelo educativo-pedagógico impartido por ESPOL, el cual busca que el estudiante controle su propio aprendizaje, entienda la responsabilidad de realizar las actividades, así como emplear la planificación para la elaboración de sus trabajos, que logre comprender qué aspectos necesitan un mayor esfuerzo y descubrir sus competencias. Siguiendo este modelo, se busca que los emprendedores tengan un aprendizaje autodirigido usando de herramienta la guía. Cabe recalcar, que este tipo de aprendizaje está vinculado a un acompañamiento por parte de profesor, sin embargo, en este caso el usuario de la guía aprenderá de forma autosuficiente y evaluará los resultados de este aprendizaje a través de la propia experiencia de la puesta en práctica.

De esta forma, se muestra la siguiente ficha de información que se propone para la elaboración de la guía:

Tabla 3.5 Ficha de información para propuesta de guía

Tema	Conocimientos y herramientas eficaces para el desarrollo de ideas de negocios
Objetivo	Ayudar en la comprensión y aprendizaje de las herramientas y conocimientos básicos para la gestión y desarrollo de una idea de negocio.
Alcance	Emprendedores en etapas iniciales
Secciones	Introducción Autoevaluación inicial Conocimientos y herramientas de administración estratégica. Conocimientos y herramientas de planificación financiera. Conocimientos y herramientas de marketing y ventas. Caso de estudio Conclusiones Autoevaluación Final
Contenido adicional (a futuro)	Videos, evaluaciones interactivas, etc.
Precio	Gratuito
Formato y distribución	Digital, distribución a través de páginas web y plataformas que fomenten el emprendimiento
Posibles Alianzas Estratégicas	EmprendeFe, ConQuito, Guayaquil Emprende, entre otros.

Como tal, se prevé que la guía sea de fácil acceso, es decir que sea gratuita y se encuentre en diferentes páginas web para su descarga. Es por ello por lo que se buscaría la colaboración de aliados estratégicos como universidades, municipios, organizaciones, entre otras que se dediquen a prestar ayuda al emprendedor, por ejemplo: EmprendeFe, ConQuito, Soy Emprendedor, Guayaquil Emprende, entre otras organizaciones y programas dirigidas a emprendedores.

Con esta guía el emprendedor podrá tener mayor claridad para la elaboración de su negocio desde las etapas iniciales, abarcando desde la autoevaluación de los conocimientos y habilidades que posean los emprendedores y los que necesitan aprender y fortalecer, hasta la creación de estrategias que faciliten la puesta en marcha de la idea de negocio. Por lo tanto, la importancia de la guía radica en cubrir la necesidad de conocimientos y herramientas para el desarrollo de emprendimientos comerciales en Ecuador de forma fácil y accesible para el usuario.

CAPÍTULO 4

4. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Desde el inicio se pudo evidenciar una tendencia al fracaso en los emprendimientos ecuatorianos, mientras se analiza la posibilidad de que uno de los factores que incide en este resultado sea la falta de conocimiento. Muchos emprendedores ecuatorianos decían no sentir que poseyeran las bases teóricas necesarias para emprender. Así, surge la necesidad de la búsqueda de aquellos campos de conocimientos y aquellas herramientas que son esenciales para el desarrollo de un negocio y, los cuales, no poseen los emprendedores ecuatorianos al iniciar sus negocios.

A través de entrevistas y revisión de la literatura obtuvo como hallazgo tres áreas importantes que son básicas para la constitución de un negocio y la gestión de este en sus primeras etapas y que corresponden a: la administración estratégica, el marketing y ventas y la planificación financiera, ya que son en estas tres áreas donde más se acentúa la necesidad de aprendizaje, ya que los emprendedores no sabían si quiera como empezar a gestionar estas áreas en sus negocios.

Por último, y con los conocimientos específicos y las herramientas identificadas, se propone la realización de una guía que cuente con el paso a paso de cada sección y permita la comprensión del lector de dichas herramientas de manera sencilla y fácil para el desarrollo de sus ideas de negocios y su difusión en colaboración con organizaciones que se encargan de ayudar a los emprendedores ecuatorianos.

Recomendaciones

Se recomienda concientizar en la necesidad existente de aprender antes de emprender.

La guía propuesta solo es para introducir los conocimientos al emprendedor, por lo que se recomienda fortalecer los conocimientos con cursos o talleres gratuitos encontrados en fundaciones que fomentan el emprendimiento.

La educación financiera es un punto que permite gestionar tanto las finanzas personales como en el punto empresarial, contribuyendo al alcance de objetivos. Se recomienda la promoción de este aprendizaje de forma general ya que es un punto que no suele tomar en cuenta la sociedad actual.

Bibliografías

Alvarez, C., Muñiz, L., Morán, J., Merchán, L., Conforme, G., Nevárez, E., Romero, R. (2019). Las ideas de negocios, el emprendimiento y el marketing digital. Universidad Estatal del Sur de Manabí. ISBN: 978-84-120756-7-0. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2019.54>

Andrade, W., & Narvaez, C. (2015). La capacidad de absorción de conocimiento y la capacidad de aprendizaje en la transferencia de conocimiento. *Universidad ICESI*. Obtenido de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/79060/1/TG01142.pdf

Association AMBA. (2022). Obtenido de <https://www.associationofmbas.com/business-schools/>

Bastidas, A., & Yépez, C. (2021). Estudio de casos de negocios exitosos que nacieron como emprendimientos en la ciudad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Litoral. Obtenido de <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/53181>

Cajas, S., & Vasquez, K. (2022). Administración estratégica en las pequeñas y medianas empresas de la provincia de Tungurahua Post pandemia. *RELIGACIÓN*, 7(32), 1-12. Obtenido de <http://doi.org/10.46652/rgn.v7i32.926>

Correa, J., Ramírez, L., & Castaño, C. (2010). La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XVIII, 179-194. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90920479010.pdf>

Crespo, P., Rosales, M. V., Contreras, C., & Bermeo, C. (2022). Variables que influyen en el emprendimiento en Ecuador. *UDA AKADEM*, 1(9), 110-141. Obtenido de <https://doi.org/10.33324/udaakadem.v1i9.478>

Cueva, P. (2022). *Aprende Institute*. Obtenido de Marketing para emprendedores: <https://aprende.com/blog/emprendimiento/marketing-para-emprendedores/planificacion-estrategica/>

Cuofano, G. (01 de 03 de 2022). *FourWeekMBA*. Obtenido de ¿Qué es el efecto Dunning-Kruger en los negocios?: <https://fourweekmba.com/es/efecto-dunning-kruger/#:~:text=El%20efecto%20Dunning-Kruger%20describe,conocimientos%20necesarios%20toman%20malas%20decisiones.>

David, F. R. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. En F. R. David, *Decimoprimer edición* (pág. 5). Mexico: Pearson Education.

Dupleix, M. D. (2021). La teoría efectual y el fracaso empresarial. *INNOVAR*, 31(81), 139-154. Obtenido de <https://doi.org/0.15446/innovar.v31n81.95581>

Espín, A., Lara, E., & Romero, A. (2017). La gestión del conocimiento como alternativa para el éxito de emprendimientos en la provincia de Tungurahua. *UNIANDES EPISTEME*, 4(2). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6756363.pdf>

Estupiñan, M., & Mantilla, J. (2020). *Importancia de la planeación financiera empresarial*. Bogotá: Universidad Libre. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/18758/TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

EUDE. (24 de Marzo de 2015). *10 Características del buen emprendedor*. Obtenido de Escuela Europea de Dirección y Empresa: <https://www.eude.ec/blog/2015/03/24/10-caracteristicas-del-buen-emprendedor/>

Fernández, I. (23 de Marzo de 2020). *Branding: la importancia de construir tu marca*. Obtenido de Aglaya: <https://aglaya.biz/branding-la-importancia-de-construir-tu-marca/#:~:text=El%20prop%C3%B3sito%20fundamental%20de%20una,otros%20productos%20y%20otros%20servicios.>

Gonzales, R. M. (2001). *Marketing en el siglo XXI*. Obtenido de Estrategias de Marketing - La dirección estratégica:

http://pdfi.cef.es/marketing_en_el_siglo_xx1_freemium/files/assets/common/downloads/publication.pdf

González, V., Prendes, M., & Solano, I. (2022). Instrumento de análisis de la competencia de emprendimiento digital en la educación superior. *RELIEVE*, 28. Obtenido de <http://doi.org/10.30827/relieve.v28i1.22831>

Govea, A. (2005). *Metodología para la evaluación de desempeño de empresas contratistas de las operadoras del sector petrolero de la región Zulia*. Obtenido de Universidad Rafael Bellosillo Chacín: <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0093446/cap02.pdf>

Grupo Musarte. (11 de 08 de 2020). *¿Cuál es la diferencia entre habilidades duras y blandas?* Obtenido de <https://grupomusarte.es/cual-es-la-diferencia-entre-habilidades-duras-y-blandas/>

Jack, F. (2000). *Negocios exitosos*. Obtenido de <https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=7970>

Lasio, V., Amaya, A., Zambrano, J., & Ordeñana, X. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019/2020*. Guayaquil: ESPAE, Escuela de Negocios de la ESPOL. Obtenido de <https://www.espae.edu.ec/gem-ecuador-2019/>

Mackay, C., Escalante Bourne, T., Mackay, R., & Escalante Ramírez, T. (2021). Importancia del marketing para el posicionamiento de los emprendimientos en Ecuador. *Revista Publicando*, 142-152. Obtenido de <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2240>

Molina, D. (22 de 10 de 2021). *IEBS*. Obtenido de Qué es el Modelo Canvas y ejemplos de Canvas reales: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>

Muñiz, R. (2001). *Marketing en el siglo XXI*. Obtenido de http://pdfi.cef.es/marketing_en_el_siglo_xx1_freemium/files/assets/common/downloads/publication.pdf

- Pontón Deluquez, E., & Márquez López, C. (2016). El marketing como base para el emprendimiento de los Millennials. *Palermo Business Review*, 65-82. Obtenido de https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr14/PBR_14_05.pdf
- Raeburn, A. (2021). ASANA. Obtenido de Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos): <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Rodríguez, R. (17 de 05 de 2021). *PSIQUION*. Obtenido de ¿Qué es el efecto Dunning-Kruger? ¿Cómo nos afecta?: <https://www.psiquion.com/blog/efecto-dunning-kruger>
- Sarasvathy. (1998). *The Academy of Management Review Vol. 23, No. 4*. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/i303035>
- Useche, M. C., Pereira, M., & Barragán, C. (2021). Retos y desafíos del emprendimiento ecuatoriano, trascendiendo a la pospandemia. *RETOS*, 11(22), 271-286. Obtenido de <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.05>
- Valle Nuñez, A. P. (2020). La planificación financiera: una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 160-166.