

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Estudio de casos de negocios exitosos que nacieron como
emprendimientos en la Ciudad de Guayaquil

PROYECTO INTEGRADOR

Previo a la obtención del Título de:

Licenciatura en Administración de Empresas

Presentado por:

Bastidas Lucín Ammy Dayana

Yépez Jiménez Crissely Viviana

GUAYAQUIL – ECUADOR

Año: 2021

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios. A mis padres que me apoyan incondicionalmente y me han dado las bases para ser dedicada y responsable. A mis profesores que con esfuerzo y entrega han contribuido a mi formación académica y profesional. A todos quienes me han acompañado y motivado en el logro de este sueño.

Ammy Bastidas L.

El presente trabajo de investigación lo dedico principalmente a mis padres y a mi hermana por todo el sacrificio y el apoyo que me han brindado a lo largo de mi vida. A mis docentes que me han permitido avanzar y crecer en muchos ámbitos. Y a todas las personas que están o estuvieron durante esta maravillosa etapa.

Crissely Yépez J.

AGRADECIMIENTOS

A ESPOL por brindarme la oportunidad de pertenecer a esta prestigiosa Universidad. A los profesores César Noboa, María del Carmen Almeida y Ronald Campoverde por confiar en mis capacidades. A mis Padres Ernesto y Patricia por su esfuerzo y paciencia. Amigos y compañeros quienes contribuyeron en el aprendizaje de este magnífico trayecto académico y profesional.

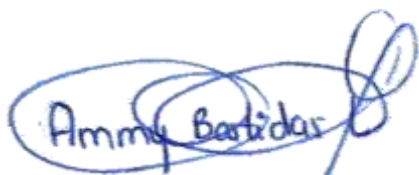
Ammy Bastidas L.

Agradezco infinitamente a mis familiares, formadores, amigos, y a ESPOL por el apoyo y la oportunidad que me han brindado. Gracias por ofrecerme los medios para iniciar, mantenerme y alcanzar este anhelado objetivo.

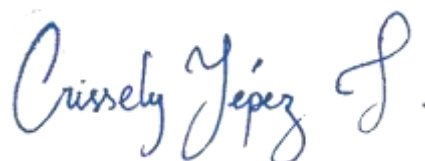
Crissely Yépez J.

DECLARACIÓN EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *Ammy Dayana Bastidas Lucín* y *Crissely Viviana Yépez Jiménez*, 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”



Ammy Dayana Bastidas Lucín



Crissely Viviana Yépez Jiménez

EVALUADORES



Ronald Campoverde Aguirre, PhD.

PROFESOR DE LA MATERIA

RESUMEN

Ecuador goza de una actitud positiva hacia el emprendimiento ya que posee una de las mayores tasas de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) dentro de los países de América Latina y el Caribe. Sin embargo, se ha evidenciado mayores probabilidades de cierre pues posee la tasa de salida de negocio más alta de la región. Se desarrolla el presente estudio con el fin de proveer información, pautas o medidas que faciliten la toma de decisiones en los emprendimientos nacientes. El propósito es evaluar la etapa inicial y de crecimiento de negocios exitosos en la ciudad de Guayaquil, para describir y contrastar sus experiencias con un enfoque en el modelo Effectuation. Por lo que, se realizó una extensa búsqueda y recolección de información a través de entrevistas a profundidad y fuentes secundarias. Estas permitieron descubrir que la toma de decisiones y acciones ejercidas por los negocios analizados tuvieron una orientación hacia el modelo Effectuation. El éxito de estos negocios fue resultado del esfuerzo, motivación, curiosidad, puntualidad e higiene; la mayoría contaba con experiencia en ventas; no invirtieron más de lo que podían, formaron redes y alianzas de valor, superaron contingencias y con acciones propias crearon sus oportunidades. El detalle de esta información permitirá a nuevos emprendimientos descubrir los principios del modelo *efectual* y adaptarlo a sus necesidades para su crecimiento y sostenibilidad. Colateralmente beneficiará la actividad económica local y servirá como punto de partida para nuevos enfoques de investigación.

Palabras claves: Effectuation, negocios guayaquileños, éxito, emprendimiento, estudio de casos

ABSTRACT

Ecuador has a positive attitude towards entrepreneurship as it has one of the highest rates of Early Entrepreneurial Activity (TEA) within the countries of Latin America and the Caribbean. However, it has been shown that it has the highest business exit rate in the region. In order to provide information, guidelines or measures that facilitate decision-making in upstart enterprises, this study is developed. Its purpose is to evaluate the initial and growth stage of successful businesses in the city of Guayaquil, to describe and contrast their experiences with a focus on the Effectuation model. Therefore, an extensive search and collection of information was carried out through in-depth interviews and secondary sources. These allowed to discover that the decision-making and actions carried out by the analyzed businesses were oriented towards the Effectuation model. The success of these businesses was the result of effort, motivation, curiosity, punctuality and hygiene; most had sales experience; did not invest more than they could, formed value networks and alliances, overcame contingencies and with their own actions created opportunities. The detail of this information will allow new entrepreneurs to discover the principles of the Effectual model and adapt it to their needs for growth and sustainability. Collaterally, it will benefit local economic activity and serve as a starting point for new research approaches.

Keywords: Effectuation, Guayaquil businesses, success, entrepreneurship, case studies

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTOS	II
DECLARACIÓN EXPRESA	III
EVALUADORES	IV
RESUMEN	V
ABSTRACT	VI
TABLA DE CONTENIDO	VII
INDICE DE FIGURAS	X
INDICE DE TABLAS	XI
CAPÍTULO 1	1
1. Introducción.....	1
1.1. Descripción del problema	4
1.2. Justificación del problema	4
1.3. Objetivos.....	5
1.3.1. Objetivo General	5
1.3.2. Objetivos específicos	5
1.4. Marco teórico.....	5
1.4.1. Emprendimiento y Microemprendimiento.....	5
1.4.2. Éxito en los negocios	7
1.4.3. Effectuation vs Causalidad.....	7
1.4.4. Principios de Effectuation.....	9
CAPÍTULO 2	11
2. Metodología.....	11
2.1.1. Diseño de estudio	11
2.1.2. Fuentes de información.....	12
2.1.3. Procedimiento	13

2.1.4.	Selección de participantes	15
CAPÍTULO 3		16
3.	RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	16
3.1.	Dipaso S.A.....	16
3.1.1.	Contexto.....	16
3.1.2.	Pájaro en Mano.....	17
3.1.3.	Pérdida Asequible	17
3.1.4.	Principio de la Limonada.....	17
3.1.5.	Acolchado loco.....	18
3.1.6.	Piloto en Mano	18
3.2.	D'Mujeres	21
3.2.1.	Contexto.....	21
3.2.2.	Pájaro en mano.....	22
3.2.3.	Pérdida asequible	23
3.2.4.	Principio de la limonada	23
3.2.5.	Acolchado loco.....	24
3.2.6.	Piloto en mano	24
3.3.	Gloria Saltos	26
3.3.1.	Contexto.....	26
3.3.2.	Pájaro en mano.....	26
3.3.3.	Pérdida Asequible	28
3.3.4.	Principio de la limonada	28
3.3.5.	Acolchado loco.....	28
3.3.6.	Piloto en mano	29
3.4.	El Café de Tere	31
3.4.1.	Contexto.....	31
3.4.2.	Pájaro en mano.....	32

3.4.3.	Pérdida asequible	32
3.4.4.	Principio de la limonada	32
3.4.5.	Acolchado loco.....	33
3.4.6.	Piloto en mano	33
3.5.	Sweet & Coffee.....	35
3.5.1.	Contexto.....	35
3.5.2.	Pájaro en mano.....	35
3.5.3.	Pérdida asequible	36
3.5.4.	Principio de la limonada	36
3.5.5.	Acolchado loco.....	37
3.5.6.	Piloto en mano	37
3.6.	Análisis general del estudio de casos.....	39
3.6.1	Pájaro en Mano	39
3.6.2	Pérdida Asequible	39
3.6.3	Principio de limonada	40
3.6.4	Acolchado loco	41
3.6.5	Piloto en mano	41
CAPÍTULO 4	44
4.	Conclusiones y Recomendaciones.....	44
4.1.	Conclusiones	44
4.2.	Recomendaciones.....	45
BIBLIOGRAFÍA	46

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Proceso causal.....	8
Figura 1.2 Proceso efectual	9
Figura 1.3 Principios del modelo efectual.....	10
Figura 3.1 Modelo Effectuation en Dipaso	20
Figura 3.2 Modelo Effectuation de D'Mujeres	25
Figura 3.3 Modelo Effectuation de Gloria Saltos	30
Figura 3.4 Modelo Effectuation de Café de Tere.....	34
Figura 3.5 Modelo Effectuation de Sweet & Coffee.....	38
Figura 3.6 Modelo Effectuation de Estudio de casos	43

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Necesidades de Información y preguntas para la guía de entrevista	14
------------------------------------------------------------------------------------	----

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

El emprendimiento se ha convertido en un factor crítico de suma atención y esperanza para el crecimiento de países en desarrollo; ya sea en la búsqueda de generar empleo o en la creación de proyectos innovadores. En América Latina y el Caribe (ALC), uno de los aspectos fundamentales que permite a un país desarrollarse es el emprendimiento (Lederman et al., 2014). De acuerdo al informe del Banco mundial, en ALC a pesar de que las personas tengan predisposición de realizar emprendimientos, carecen de innovación (2014).

Ecuador, posee una de las mayores tasas de Actividad Emprendedora Temprana (TEA)¹ dentro de los países de ALC², que contempla a las personas adultas que están en el proceso de iniciar un negocio o han iniciado uno que no ha sobrepasado los 42 meses. Sin embargo, también es quien posee la tasa de salida más alta de la región de ALC con el 9.3%. Dentro de las principales razones que los emprendedores expresaron por su deserción a los emprendimientos formados fueron: (a) problemas personales (32.7%), (b) la falta de rentabilidad (25.2%) y (c) falta de financiamiento (16.6%). En otras palabras, Ecuador goza de una actitud positiva hacia iniciar un emprendimiento, no obstante, las probabilidades de cierre temprano son muy altas (Global Entrepreneurship Monitor, 2020).

De acuerdo con entrevistas a profundidad realizadas a empresarios ecuatorianos comparan a emprender como un partido de fútbol, donde el emprendedor es el equipo visitante, que muchas veces está con la hinchada y público en contra. Adicionalmente, con la cancha en mal estado (Revista Lideres, 2015). La investigación realizada por ESPAЕ (2019) detalla múltiples factores que pueden limitar o promover el emprendimiento. Entre ellos, se encuentra, la infraestructura comercial y profesional, normas sociales, clima económico, apertura a mercados, información, educación en emprendimiento, programas y políticas gubernamentales, I&D, fuerza laboral, apoyo financiero, capacidad del emprendedor, entre otras. Conforme Ara (2006) la rapidez,

¹ Personas entre 18 y 64 años que han puesto en marcha un negocio, o han empezado uno, pero aún no han pagado sueldos o salarios, o han pagado por más de tres meses, pero menos de 42.

² Chile es el país con la mayor TEA, después se encuentra Ecuador

sencillez, transparencia y eficiencia de los sistemas de información, y el mantenimiento de una adecuada gestión financiera, son considerados como factores influyentes en la actividad emprendedora.

El Banco Mundial (2016) expresa que es importante apoyar a los microempresarios para generar emprendimientos que sean sostenibles en el tiempo. Esto en el largo plazo genera empleo a la vez que impulsan el crecimiento económico del país. En Ecuador, el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2019) apoya a los microemprendimientos. Este afirmó que los emprendimientos que se han sometido al proceso de incubación y desarrollo del Ministerio disfrutaban de una tasa de mortalidad del 0%. Debido a que, dentro de estos procesos, se brinda entrenamiento financiero y análisis de mercado. Por lo que se considera, que estas son variables determinantes en el éxito o fracaso del emprendimiento.

Según las cifras publicadas por el Banco Central del Ecuador (BCE, 2020), más de la mitad de la producción anual nacional se origina en dos provincias. El 26,7% del Valor Agregado Bruto (VAB)³ del país proviene de la provincia del Guayas y el 26,6% de Pichincha. Siendo Guayaquil de las ciudades más desarrolladas de América Latina, es reconocida como la capital económica del Ecuador ya que constituye un pilar de suma importancia empresarial y comercial para el crecimiento del país. La principal actividad económica de la ciudad es el comercio y realiza el mayor aporte al PIB comercial ecuatoriano.

Acorde con el ranking nacional de empresas con mayores ingresos por ventas, el 50% del top 10 y el 30% con mayores utilidades se encuentran localizadas en Guayaquil (SUPERCIAS, 2021). La Cámara de Comercio de Guayaquil (2019) indica que la tercera parte de la facturación nacional del comercio se lleva a cabo en el puerto de Guayaquil. Además, más del 75% del comercio internacional transita por el Río Guayas o el Puerto de la ciudad.

³ Variable macroeconómica que muestra el aporte en un tiempo determinado que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo dentro de un área comprendida en una provincia o cantón.

La crisis económica generada por la pandemia del COVID-19, provocó que 6 de cada 10 guayaquileños emprendieran para tener una fuente de ingresos. Por ello han surgido un sin número de iniciativas que impulsan el emprendimiento de los ciudadanos. Por ejemplo, la municipalidad de Guayaquil a través de EPICO busca impulsar a los emprendimientos de la ciudad para la reactivación y crecimiento de estos. Este programa sumó alrededor de 25 mil emprendedores beneficiados de manera presencial y virtual con las distintas actividades (EPICO, 2021). El gran potencial comercial guayaquileño justifica que sea una de las ciudades con mayor nivel de emprendimientos, por ello se considera el sector más propicio para el estudio de la conducta de los emprendimientos y negocios exitosos en esta investigación.

La perspectiva más común de la literatura respecto a la conducta de los emprendimientos está centrada en la planificación estratégica y hace referencia a la lógica de causalidad, donde se asume que se lanzará un nuevo negocio basado en ciertas premisas que no necesariamente el emprendedor tiene en su poder (Shane & Venkataraman, 2000). Sin embargo, recientes trabajos han abordado un nuevo enfoque diferente al modelo citado, que describe un proceso más iterativo sobre la conducta de los emprendimientos.

Effectuation fue propuesto por Saras Sarasvathy al publicar el artículo Causación y Effectuation: hacia un cambio teórico de la inevitabilidad económica a la contingencia emprendedora (Sarasvathy, 2001), donde se defiende la idea de que los emprendedores determinarán los objetivos de acuerdo con los recursos o medios que ya poseen. A diferencia del razonamiento causal, donde los emprendedores establecen objetivos y posteriormente buscan los recursos que les permitan hacerlo.

Los antecedentes teóricos presentados motivan a un análisis más exhaustivo de estos enfoques en la ubicación geográfica seleccionada. En tal sentido, el objetivo del presente proyecto de titulación es analizar empíricamente el uso de la lógica Effectuation en el proceso de toma de decisiones durante la fase inicial de los microemprendimientos que nacieron en la ciudad de Guayaquil, que actualmente se consideran negocios exitosos. La pregunta de investigación que rige este estudio se relaciona a cómo el negocio, tomó sus decisiones durante el proceso de gestación y

puesta en marcha inicial, y en qué tipo de actividades se relacionan con el razonamiento efectual.

Este estudio ofrece dos contribuciones fundamentales. Por un lado, el aporte asociado al estudio empírico de Effectuation en un contexto local. Adicionalmente, permite observar y comprender cómo se tomaron las decisiones y si se asocian más a conductas efectuales o causales, para determinar patrones en común entre los casos de estudio. Así, se ofrece múltiples experiencias que pueden tomarse como guía para nuevos emprendimientos o para la divulgación académica.

1.1. Descripción del problema

A pesar de que Ecuador posea la tasa de Actividad Emprendedora más alta de la Región de América Latina y el Caribe después de Chile con un 36.2%, también posee la tasa más alta de salida de negocio con un 9.3% (Global Entrepreneurship Monitor, 2020). Esta problemática afecta principalmente a los microemprendimientos que han nacido con el objetivo de posicionarse en el mercado ecuatoriano, pero han fracasado. Como consecuencia, Ecuador carece de crecimiento económico, y productividad.

1.2. Justificación del problema

Debido a la alta tasa de fracaso de los emprendimientos ecuatorianos es necesario proveer información, pautas o medidas que faciliten la toma de decisiones en los emprendimientos nacientes. Para ello, a través del análisis cualitativo se realiza un enfoque en el modelo Effectuation para contrastarlo con el comportamiento de los negocios exitosos seleccionados. Lo que permitirá a nuevos emprendimientos descubrir los principios del modelo que estas empresas comparten y adaptarlo a sus necesidades para su crecimiento y sostenibilidad. Colateralmente beneficiará la actividad económica local y servirá como punto de partida para nuevos enfoques de investigación.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Este estudio tiene como finalidad evaluar la etapa inicial y de crecimiento de negocios exitosos en la ciudad de Guayaquil, para describir y contrastar sus experiencias con un enfoque en el modelo Effectuation.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar las bases teóricas del modelo Effectuation, mediante la revisión bibliográfica sistemática.
- Desarrollar la investigación cualitativa a través del análisis de 5 casos de estudio para definir patrones de comportamiento aptitudinales.
- Comparar en qué aspectos los diferentes negocios exitosos aplicaron el modelo Effectuation para descubrir *insights*⁴ de sus experiencias.

1.4. Marco teórico

1.4.1. Emprendimiento y Microemprendimiento

El Art. 3 detalla que un emprendimiento es un proyecto que cuenta con menos de cinco años en el mercado. Su finalidad es generar empleo y desarrollo en el país (Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, 2020). El Art. 75 estipula que los emprendimientos pueden ser unipersonales, familiares y domésticos. Estos realizan actividades económicas de producción, comercialización y prestación de servicio. Su objetivo es satisfacer una necesidad en el mercado. Además de generar ingresos y empleo (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2018).

Los emprendimientos son realizados por personas que o grupos de personas que aprovechan una oportunidad o necesidad. Estas personas son llamadas emprendedores que pueden ser todas las personas naturales o jurídicas. Están caracterizadas por la innovación y creación de oportunidades. Impulsan un proyecto, y utilizan los recursos existentes para el beneficio de su emprendimiento (Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, 2020). Todas las personas tienen derecho

⁴ Entendimiento o descubrimiento del consumidor (*Cuatro consejos para descubrir los insights del consumidor*, 2015)

a desarrollar actividades económicas. Estas pueden realizarse de manera individual o en conjunto con otros. Así también deben respetar los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

La Subsecretaría brinda un portafolio de servicio a los emprendimientos. Dentro del portafolio se encuentra la asistencia gratuita en el desarrollo de productos, acceso a mercados. También se otorga financiamiento, beneficios e incentivos. Pero, para que los emprendimientos puedan aprovechar los beneficios es importante que se encuentren registrados en el Registro Único de MIPYES. Las MIPYMES son definidas como las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (Fondo Público de Apoyo MIPYMES Ecuador, 2020).

El Art. 106 define a las microempresas como unidades productivas que tiene entre 1 a 9 trabajadores. Sus ventas o ingresos son menores o iguales a USD \$ 300,000 (Reglamento de Inversiones del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2018). El Art. 311 establece que existirá apoyo a los microemprendimientos siempre y cuando impulsen la economía popular y solidaria (Constitución de la República del Ecuador, 2008). Los microemprendimientos son la actividad económica de poca inversión llevada a cabo por uno o varios emprendedores que a su vez son socios, dueños y administradores. Son pequeños negocios que normalmente no cuentan con empleados y que cuyo servicio se basa en los conocimientos u oficios de los miembros (FORBES, 2018).

El apoyo es significativo para el desarrollo local ya que aportan a la sociedad al afrontar de forma más eficiente la satisfacción de las necesidades y solución de los problemas con respuestas inmediatas a las demandas de la comunidad. Esto permite reconocer al emprendedor como una figura indispensable en el progreso de una localidad a nivel municipal y/o regional (Duarte & Ruiz, 2009). Para el desarrollo de este proyecto se considerará a grandes empresas que nacieron como microemprendimientos y que en la actualidad son negocios exitosos.

1.4.2. Éxito en los negocios

Los negocios exitosos son aquellos que tienen tiempo establecidos en el mercado, han podido superar exitosamente los cambios y poseen una cultura de mejora continua (Begecarslan, 2021). De acuerdo con Schoeffler et al (1974), Rockart (1982), Peters & Waterman (2006), Leidecker & Bruno (1984), de Brentani (1991), Horsti et al (2004), Ernst & Rothlauf (2012); Walther et al. (2012) existen características que pueden definir a un negocio exitoso: (a) Tienen posicionamiento y presentan una estrategia empresarial en el mercado. Por lo general, de diferenciación; Integración Vertical, Innovación; (b) Poseen una red de socios, por lo que han tenido un crecimiento; (c) Presentan recursos y actividades propios; son productivos, confiables, infraestructura, toman decisiones activamente; (d) Realizan inversiones, y poseen capital disponible; (e) Presentan una propuesta de valor, como calidad, seguridad, flexibilidad en sus productos; (f) Distribución y relación con el cliente. Por ejemplo, mantienen una relación y se comunican activamente con el consumidor.

1.4.3. Effectuation vs Causalidad

Como contrapunto a los enfoques causales que dominaron la investigación académica en ese tiempo, Sarasvathy (2001) desarrolló la teoría de Effectuation para describir la toma de decisiones de los emprendedores. La adopción de la lógica causal implica la definición previa de un objetivo predeterminado y el proceso para lograrlo se planifica cuidadosamente detallando los recursos y decisiones necesarias para alcanzarlos. Este es conocido como el modelo convencional, que gira en torno a la selección de medios que permitan llegar a un fin específico, a través de la planificación estratégica, un tema ampliamente abordado en ámbito académico y teórico.

Por su parte, Effectuation identifica y evalúa los recursos disponibles para definir luego los objetivos, mientras los equilibra de forma continua con decisiones y recursos actuales. Es decir, basa su operación y procesos de acuerdo con los medios existentes en un determinado periodo de tiempo, dejando así que los objetivos se adapten y se redefinan constantemente a medida que entorno cambie (Read et al., 2009). Effectuation defiende que mientras más impredecible y cambiante son las variables del entorno es menos probable que la planificación realizada tenga éxito.

Esto se debe a que las proyecciones perderán su validez a medida que el entorno sugiera nuevas incertidumbres y desafíos que la empresa no hubiese previsto.

Como podemos observar en la figura 1, el proceso causal es lineal e inflexible a cambios en el entorno, posee una orientación hacia los objetivos, busca adquirir los recursos, su actitud frente al futuro se basa en la predicción, mide el riesgo respecto a los retornos esperados en el plan de negocio y posee una actitud competitiva.

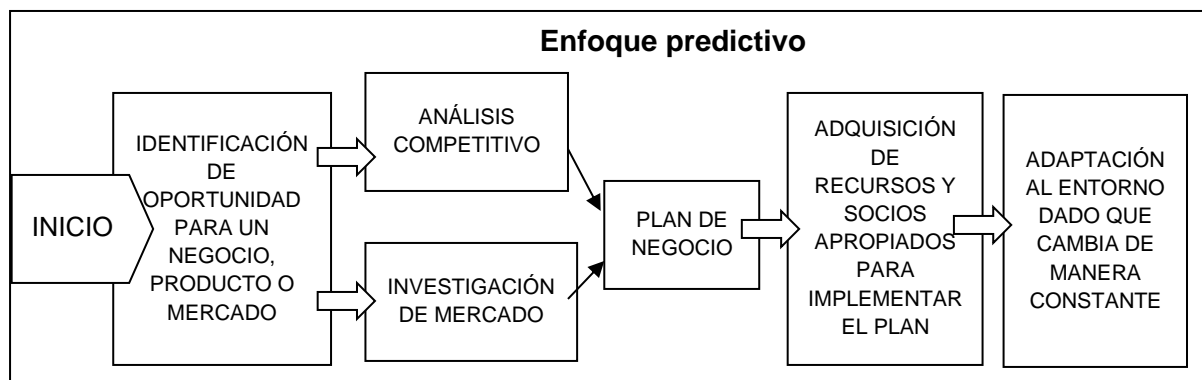


Figura 1.1 Proceso causal

Fuente: Read, Dew, Sarasvathy, Song & Wiltbank (2009)

Por su parte el proceso efectuar, mostrado en la figura 2, representa de forma cíclica la interacción entre los objetivos, los recursos y las decisiones, posee una orientación hacia los recursos disponibles, sus objetivos son cambiantes, su actitud frente al futuro se basa en la buscar oportunidades frente a las contingencias, mide el riesgo respecto al nivel máximo de pérdida que se permite tener y posee una actitud cooperativa.

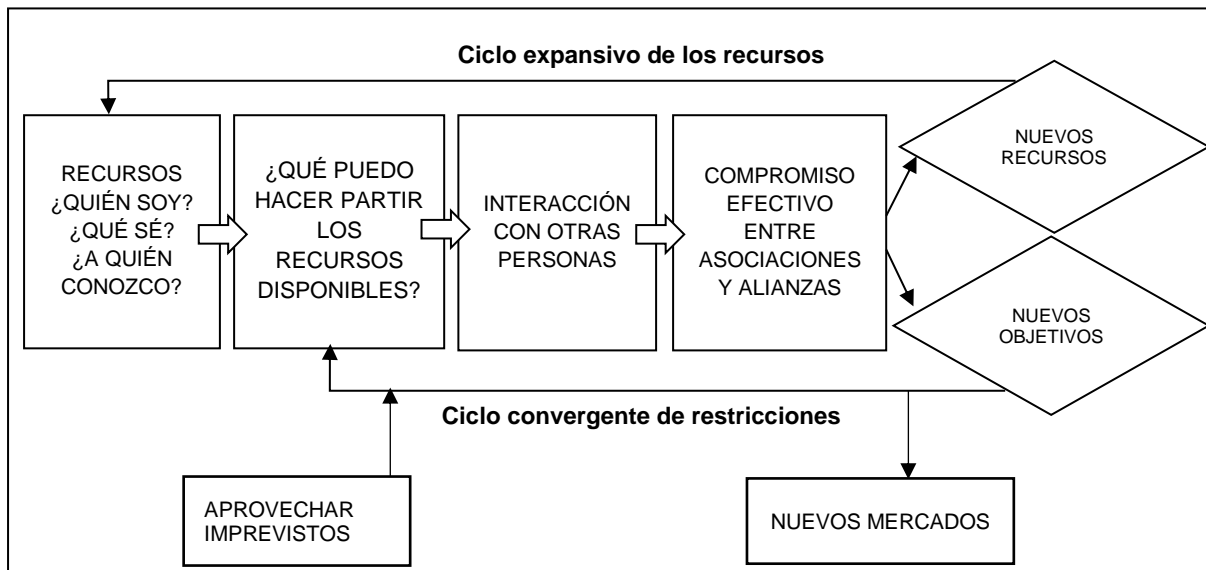


Figura 1.2 Proceso efectual

Fuente: Saravathy, S.D., Dew, N., Read, S.& Wiltbank, R (2008)

1.4.4. Principios de Effectuation

Tras el descubrimiento de entornos en los que los procesos tradicionales no resultaban suficientes para explicar el proceso de toma de decisiones de los emprendedores surge Effectuation. Este explica la creación de mercados sin una intención consciente y que es intrínsecamente dinámico e interactivo. Implica un modelo sin predicción que busca generar sus propias oportunidades con los medios que se tiene al alcance. Effectuation se sustenta en cinco principios o pilares centrales asociados entre sí, respecto a cómo los emprendedores inician sus negocios y logran sostenibilidad en el tiempo. Estos se detallan a continuación (Saravathy, 2001):

Pájaro en mano (*Bird in Hand*) plantea que se debe crear soluciones con los recursos disponibles en el momento. Enfatiza tres activos: identidad ¿quién soy?, conocimiento ¿lo que sé? y redes ¿a quién conozco?

Pérdida asumible o asequible (*Affordable Loss*) enfatiza la importancia de que los emprendedores se centren en lo que pueden permitirse perder en lugar de intentar evaluar las posibles ganancias o rendimientos futuros. En vez de partir de un análisis de mercado y la elección de los segmentos con un mayor retorno esperado, los emprendedores tienden a buscar caminos de entrada al mercado más exploratorios con un mínimo gasto de recursos (tiempo, esfuerzo y dinero).

Principio de la limonada (*Lemonade*) para aprovechar contingencias; los errores y las sorpresas son inevitables y pueden utilizarse para buscar nuevas oportunidades.

Acolchado loco (*Crazy Quilt*) sirve para identificar alianzas estratégicas o asociaciones, que permita al proyecto traer nuevos fondos, nuevas direcciones o expandir los recursos.

Piloto en el plano (*Pilot in the Plane*) describe que el futuro no se encuentra ni se predice, sino que depende de las acciones propias, es decir, crear sus propias oportunidades.

En la figura 3 se muestra la aplicación de los principios en el proceso efectuar. Y es a partir de estos 5 principios que se realizará la estructuración del diseño de la investigación cualitativa, lo que permitirá una comparación más organizada entre los negocios seleccionados.

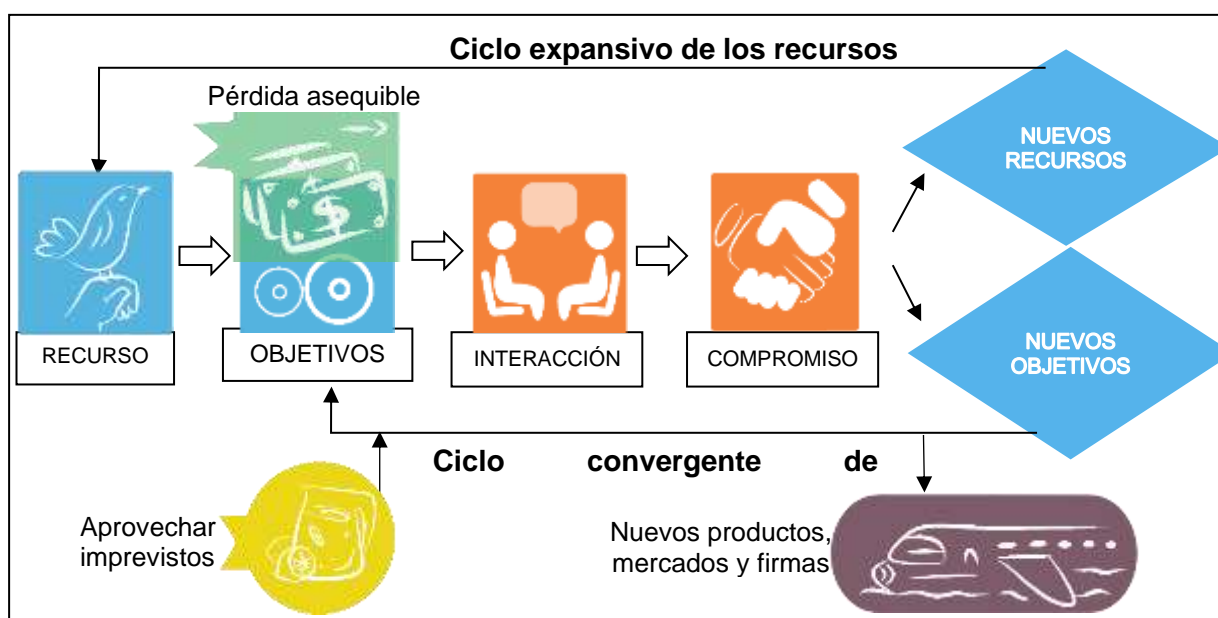


Figura 1.3 Principios del modelo efectual

Fuente: Saravathy, S.D., Dew, N., Read, S. & Wiltbank, R (2008)

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

2.1.1. Diseño de estudio

Se ha evidenciado que la mayoría de los estudios empíricos relacionados a Effectuation en la práctica se enfocan en identificar cómo los emprendedores deciden y asumen riesgos. A pesar de analizar distintas muestras y diferentes preguntas de investigación, las técnicas y procedimientos se asemejan, ya que se enfocan en protocolos verbales para descubrir el razonamiento utilizado en la toma de decisiones de los emprendedores en diversos escenarios (Sarasvathy & Dew, 2005).

Dada la intención de analizar estas experiencias con un enfoque poco explorado empíricamente en el contexto local, se desarrolla esta propuesta de investigación que abarca una metodología cualitativa a través de la técnica de estudio de casos. Para profundizar, la investigación cualitativa realiza un análisis que facilita la comprensión de fenómenos o acontecimientos específicos. Se describe como un estudio inductivo con el propósito de comprender la complejidad de la realidad o fragmentos de ella, interpretándola tal como la construye o da significado la propia persona (Taylor & Bogdan, 1987). Por su parte, el estudio de casos es una técnica de investigación cualitativa que permite examinar y evaluar a profundidad una situación relevante y el significado de esta. Son descripciones y análisis intensivos ya sea de un individuo, procesos, intervenciones o acontecimientos donde se prioriza el contexto, más que la variable, se enfoca en el descubrimiento más que en la confirmación (Smith, 1979).

Se utilizará el modelo Effectuation (2001) para la elaboración de las necesidades de información y la estructura en la presentación de los datos recopilados de cada caso de estudio. Asimismo, se describirán los hechos e identificarán relaciones contrastando los datos obtenidos con el modelo teórico y presentando comparaciones significativas entre los negocios analizados. Se pretende dar respuesta al objetivo planteado, desde el análisis de la estrategia en la etapa inicial de los negocios seleccionados.

Cabe destacar que la investigación es de carácter exploratoria, que pretende validar el método descrito para negocios que ya han conseguido el suficiente crecimiento y

posicionamiento, para ser consideradas empresas exitosas a nivel nacional, y descubrir como sus decisiones pudieron influenciar a la sostenibilidad que poseen actualmente. El análisis se centra y limita su alcance a 5 casos de estudio, correspondientes a 2 tipos de negocios, compra y venta de productos de belleza y el sector de alimentos elaborados, esperando extenderse hacia otros negocios que no se pudieron abordar durante esta investigación. Además, el estudio está sujeto a la selección e interpretación de los datos por parte de los investigadores, que requirió su esfuerzo para reconocer los descubrimientos relevantes del estudio. Adicionalmente, se incita a que los resultados sirvan para dar pie a futuras investigaciones que abarque nuevos sectores comerciales.

2.1.2. Fuentes de información

Debido a que el enfoque de esta investigación es cualitativo, la información utilizada se recolectó a través de entrevistas a profundidad y análisis de fuentes secundarias. La entrevista a profundidad tuvo la finalidad de obtener información acerca de los empresarios. Adicionalmente descubrir acerca de la historia, aptitudes, actitudes, comportamientos, experiencias de estos frente a las situaciones que atravesaron en sus inicios y retos que enfrentaron en el camino (Folgueiras Bertomeu, 2016).

El tipo de entrevista a profundidad que se utilizó fue la semiestructurada. Ya que a pesar de que había preguntas planteadas inicialmente en la guía de entrevista, no existió un orden establecido en las preguntas, adicionalmente se realizó preguntas adicionales. Así también existió motivación de los participantes a aclarar ambigüedades y términos inusuales utilizados durante la entrevista (Schettini & Cortazzo, 2016).

La entrevista fue realizada a personas quienes poseían el conocimiento los factores de éxito pertenecientes al negocio exitoso. A la vez, fueron difíciles de obtener debido que es limitante acceder a las personas que han tenido éxito profesional. Por lo que también, para obtener la información de las empresas se utilizó fuentes secundarias. Estas permitieron reunir hallazgos relevantes, a través de la búsqueda de información por medio de documentos, libros, periódicos, monografías, y páginas web (Malhotra, 2016).

2.1.3. Procedimiento

Se realizó una extensa búsqueda de información para identificar el proceso de toma de decisiones de los negocios exitosos. Se diseñó la entrevista a profundidad a través del cuadro de necesidades de información para de esta manera tener las guías necesarias para recolectar la información apropiada. Para la construcción del cuadro de necesidades de información y construcción de guías de entrevista, era necesario plantear un objetivo general. Por lo que, este fue: Indagar como los negocios exitosos Guayaquileños han aplicado el modelo Effectuation. De este, nacieron cinco preguntas de investigación u objetivos específicos, los cuales eran los principios del modelo estudiado.

El primer principio del modelo es el de pájaro en mano, se lo planteó como: (a) Conocer los recursos disponibles con los que contaron los negocios al iniciar. Con respecto al principio de pérdida asumible: (b) Identificar si la dirección del negocio se regía según la pérdida o según los rendimientos futuros. El principio de la Limonada como: (c) Identificar los errores y sorpresas que convirtieron en oportunidad los emprendedores. Así también al de Acolchado loco: (d) Indagar el proceso de creación de alianzas, asociaciones u otras fuentes externas que permitieron al negocio expandirse. Y al principio de piloto en mano: (e) Conocer cómo se tomaban las decisiones del negocio.

De cada uno de estos objetivos específicos que son los principios del modelo Effectuation se plantearon necesidades de información, y de ellas se derivan las preguntas de la guía de entrevista. Esto se lo puede observar a detalle en la Tabla 1, donde se muestran los Objetivos específicos, Necesidades de información y preguntas para la guía de entrevista. Además, se recolectó la información a través de entrevistas a profundidad y fuentes secundarias. Las entrevistas e información recolectada a través de fuentes secundarias fueron transcritas y codificadas. Con ello se llevó al análisis de la información donde se encontraron verbatimim y hallazgos que respondían a los objetivos específicos planteados.

Tabla 2.1. Necesidades de Información y preguntas para la guía de entrevista

Preguntas de Investigación u Objetivo específico	Necesidad de Información	Preguntas para la guía de entrevista
<p>PI1: Conocer los recursos disponibles con los que contaron los negocios al iniciar.</p>	<p>PI1, NI1 Listar los principales recursos utilizados que tuvieron los emprendedores al momento de iniciar su negocio. Recursos: Redes de contacto, Conocimiento, Actitud/personalidad, u otros</p> <p>PI1, NI2 Jerarquizar según el nivel de importancia entre los recursos</p>	<p>PI1, NI1</p> <p>¿Al iniciar el negocio, considera que hubo personas que contribuyeron en su éxito? ¿En qué aspectos del negocio influyó esta persona? ¿Qué aspecto de su vida mejoró esta persona?</p> <p>¿Cuál fue el tipo de experiencia previa que lo ayudó a desenvolverse en el negocio?</p> <p>¿Cree que la educación académica que tuvo al momento de iniciar el negocio lo ayudó en su éxito?, ¿Cómo era esta educación?</p> <p>¿Cómo fue adquiriendo el conocimiento necesario para liderar el negocio, entro a alguna universidad, o por la experiencia adquirió el conocimiento?</p> <p>¿Cómo fue su personalidad al emprender? Actitudes o habilidades</p> <p>Entre el conocimiento, la actitud o las redes de contacto ¿Cuál contribuyó más a su éxito?</p>
<p>PI2: Identificar si la dirección del negocio se regía según la pérdida o según los rendimientos futuros.</p>	<p>PI2, NI1 Descubrir si los objetivos del negocio se enfocaban en lo tenían permitido perder o en los posibles rendimientos que ganarían.</p>	<p>PI2, NI1</p> <p>¿Cuándo inició a invertir en el negocio pensó que iba a tener éxito?</p> <p>Al iniciar, ¿cuánto de sus ingresos decidió destinar para invertir en el negocio?, ¿Destino todos sus ingresos, o como fue?</p> <p>¿Tenía miedo a perder toda la inversión inicial?</p>
<p>PI3: Evaluar como las contingencias que tuvo al momento de iniciar el negocio las utilizó para crear nuevas oportunidades.</p>	<p>PI3, NI1 Identificar los errores y sorpresas que convirtieron en oportunidad para los emprendedores.</p>	<p>PI3, NI1</p> <p>Al iniciar el negocio ¿Cuál fue para usted el mayor reto en tu negocio, aquel que te pudo haber llevado a la quiebra si no lo hubieses superado? ¿Cómo lo superaste?</p> <p>¿Qué situación que en un principio consideró que afectaría negativamente a la empresa, terminó siendo un impulso positivo o una gran oportunidad de crecimiento?</p>
<p>PI4: Conocer cómo se crearon las alianzas estratégicas que tuvo el negocio para su crecimiento.</p>	<p>PI4, NI1 Indagar el proceso de creación de alianzas, asociaciones u otras fuentes externas que permitieron al negocio expandirse.</p>	<p>PI4, NI1</p> <p>En el proceso de crecimiento y expansión del negocio, ¿Qué tipo de personas que conoció en el camino le ayudó a crecer y expandirse?</p> <p>¿Qué sería del negocio si esa alianza no hubiera contribuido?</p> <p>¿Cómo aportó esta alianza al negocio?</p> <p>Alianzas: amigos, familiares, proveedores, clientes, colegas, otros negocios importantes para el crecimiento</p>
<p>PI5: Descubrir si el éxito del negocio dependió principalmente de acciones propias.</p>	<p>PI5, NI1 Conocer cómo se tomaban las decisiones del negocio.</p>	<p>PI5, NI1</p> <p>¿A qué se debió la decisión de trabajar autónomamente?</p> <p>En general, ¿Cómo se tomaban las decisiones en la empresa?</p> <p>En la toma de decisiones ¿A quiénes se involucraban?</p>

2.1.4. Selección de participantes

Se realizó la invitación por correo electrónico a una serie de negocios que cumplieran con las características del estudio: (a) ser empresas con gran reconocimiento a nivel nacional, (b) ser negocios que nacieron y se desarrollaron en Guayaquil (c) que hayan surgido tras emprender. Así sería posible evaluar la conducta en la etapa inicial y de crecimiento de emprendedores que consiguieron alcanzar el éxito y descubrir si durante su trayectoria aplicaron el modelo Effectuation.

Se consiguió una respuesta favorable a la invitación por parte de algunos negocios, de los cuales se realizará el análisis, permitiendo desarrollar 5 casos de estudio detallados a continuación:

- DIPASO S.A.
- D'MUJERES
- GLORIA SALTOS
- EL CAFÉ DE TERE
- SWEET & COFFEE

Dipaso y D'Mujeres aceptaron que se realice la entrevista de forma presencial, de los cuales se pudo obtener la información necesaria con la guía de entrevistas desarrollada. Por otro lado, la información recolectada de los otros negocios se consiguió a través de entrevistas públicas realizada en los medios digitales y otras fuentes secundarias.

El estudio se enmarca en dos áreas del sector comercial, siendo Dipaso, D'Mujeres y Gloria Saltos dedicados a la compra y venta de productos de belleza; y Sweet & Coffe y el Café de Tere correspondientes a cafeterías en sector de alimentos elaborados.

CAPÍTULO 3

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En resultados se presentará a cada una de las empresas desarrollando los hitos más relevantes de su trayectoria y enmarcándola en el modelo de estudio, Effectuation.

3.1. Dipaso S.A.

3.1.1. Contexto

Dipaso es un negocio exitoso que surgió en el año 1998. En ese momento Ecuador entraba a una crisis financiera devastadora. Debido a que, el sucre que era la moneda oficial ecuatoriana tuvo una desvalorización de \$4000 sucres a \$25,000 sucres en comparación a USD \$1 (Banco Central del Ecuador, 2010). A pesar del ambiente económico ecuatoriano, este emprendimiento decidió empezar en un pequeño local de 2m x 2m en las calles Manabí y Ayacucho, localizadas en el sector de la Bahía. Lenin Parra, y Martha Solís, no poseían capital disponible, por lo que recurrieron a un prestamista informal que les ofreció S/.1 millón de sucres⁵ al 15% de interés.

Este emprendimiento nació por necesidad, debido a que los dueños se encontraban desempleados, y con una hija en sus brazos (Parra, 2019). Este emprendimiento, se constituyó como microempresa en el año 2000, con Ingresos de USD \$963,606.05, y un total de Activos fijos de USD \$1,201.48 (Superintendencia de Compañías y Valores, 2021). Hoy en día esta empresa es un negocio exitoso debido a que tiene posicionamiento a nivel nacional, ya que poseen una cobertura de 12 mil bazares, y 20 mil clientes mensuales. Ha desarrollado una red de socios, ya que es un distribuidor autorizado de empresas Nacionales como Unilever, Colgate, Palmolive, Kimberly Clark, Johnson & Johnson. Y empresas internacionales, como Lissia, Sasa Beaty (Dipaso, 2022). Durante, el 2020 mantuvo inversiones financieras por USD \$6'000,000,000 millones en depósitos a Plazo. Y sus activos no corrientes ascendieron a USD \$28'938,573 (Superintendencia de Compañías y Valores, 2021). Adicionalmente, presenta una comunicación activa con el consumidor a través de Redes Sociales como Facebook, Instagram, y Tik-Tok.

⁵ Moneda de curso legal de Ecuador en la época.

A continuación, se detalla cómo Dipaso ha aplicado el modelo Effectuation:

3.1.2. Pájaro en Mano

En los inicios, la identidad principal de Dipaso que se destaca, es el esfuerzo. Debido a que Lenín Parra y Martha Solís trabajaban bastantes horas. Desde entonces, con sus clientes han mantenido un buen servicio, y con sus proveedores han sido transparentes y exigentes con la puntualidad hacia los pagos. La experiencia previa es el conocimiento principal que se destaca en los inicios de Dipaso. Debido a que la madre de la fundadora Martha Solís ha sido comerciante en la bahía desde hace 40 años. Por lo que, conocían que este negocio es de esfuerzo en conjunto con el conocimiento empírico. El apoyo principal recibido en los inicios de este negocio es el familiar, debió a que el local de 2mx2m dónde empezaron fue regalado por los Padres de la fundadora para que pudieran hacer algo para subsistir.

“La exigencia con los proveedores, la puntualidad en los pagos. Entonces eso lleva, a que cuando alguien dice ¡Vamos a negociar con Dipaso! ¡Ah!, vamos a negociar con los Parra Solís” Ec. Lenín Parra, Hijo de Lenín Parra y Martha Solís

3.1.3. Pérdida Asequible

Debido a que en sus inicios los fundadores no tenían dinero disponible para la inversión al negocio. Decidieron realizar un préstamo en sucres de \$1'000,000,000 a un prestador informal con un 15% de interés. Este dinero fue destinado al Negocio, por lo que indica que arriesgaron más de lo que podían ganar.

“No tenían nada, nada. ¿Usted sabe lo que es nada? Ellos hacían préstamos a un prestador informal y pagaban un 15%.” Ec. Lenín Parra, Hijo de Lenín Parra y Martha Solís

3.1.4. Principio de la Limonada

Dipaso tuvo contingencias que pudieron limitar su etapa inicial, de crecimiento y expansión. A pesar de ello, supo aprovechar las catástrofes y mirar el lado bueno de estas. Una de ellas ocurrió en la crisis económica de la desvalorización de la moneda oficial ecuatoriana, el sucre, que fue cambiada por una extranjera, el dólar. Los fundadores supieron escuchar y ejecutar los consejos de grandes empresarios. Estos

les decían que cambien de sucres a dólares sus ganancias. Por lo que, Dipaso a diferencia de otros negocios que perdieron todo, mantuvieron la solvencia económica en plena crisis financiera del año 2000 porque su negocio estaba sustentado por dólares.

En la etapa de crecimiento en el año 2015, el gobierno aplicó una medida económica para precautelar la economía ecuatoriana, las salvaguardias. En el principio, Dipaso se vio afectado debido a que es una empresa importadora de bienes, y con las salvaguardias, las importaciones de Dipaso se encontraban restringidas para evitar la salida del dólar. Adicionalmente, los impuestos a pagar por parte de las empresas ecuatorianas al estado aumentaron. Esta situación que en primer lugar parecía desfavorable, le trajo beneficios a Dipaso, pues su posicionamiento le permitió aumentar los precios a sus productos importados, incrementando su rentabilidad. Así también, por las salvaguardias, las empresas extranjeras no veían a Ecuador como un mercado atractivo para posicionamiento. En beneficio, esto ayudó a la producción y los emprendedores nacionales.

3.1.5. Acolchado loco

Este negocio tuvo personas que contribuyeron a su crecimiento. Una de ellas fue un Mentor que era su proveedor principal de mercadería, este también brindaba consejos para que pudieran vender de una mejor manera. Una persona clave que ha ayudado a la expansión, es su hija, debido a que ella le dio un giro al negocio, y hoy en día están mayormente enfocados en la Belleza.

“Siempre hay un hijo o alguien en el medio que te dice mira, pero es que el mundo está yendo para acá o acá vamos a ser más rentable.” Ec. Lenín Parra, Hijo de Lenín Parra y Martha Solís

3.1.6. Piloto en Mano

El éxito de Dipaso se ha debido principalmente a las acciones propias de los fundadores. Se han permitido recibir consejos de otras personas que los han ayudado en las etapas de inicio, crecimiento y expansión. Adicionalmente, la capacitación constante es clave, debido a que, para poder crecer, se debe salir de la zona de

confort. Y para escoger el camino correcto, es necesario contar con las bases y conocimientos para poder salir adelante y ser una empresa líder en el mercado.

En la figura 3.1 se presenta la estructura del modelo Effectuation en la experiencia de Dipaso, con los respectivos verbatimims del Ec. Lenin Parra que validan el reporte.

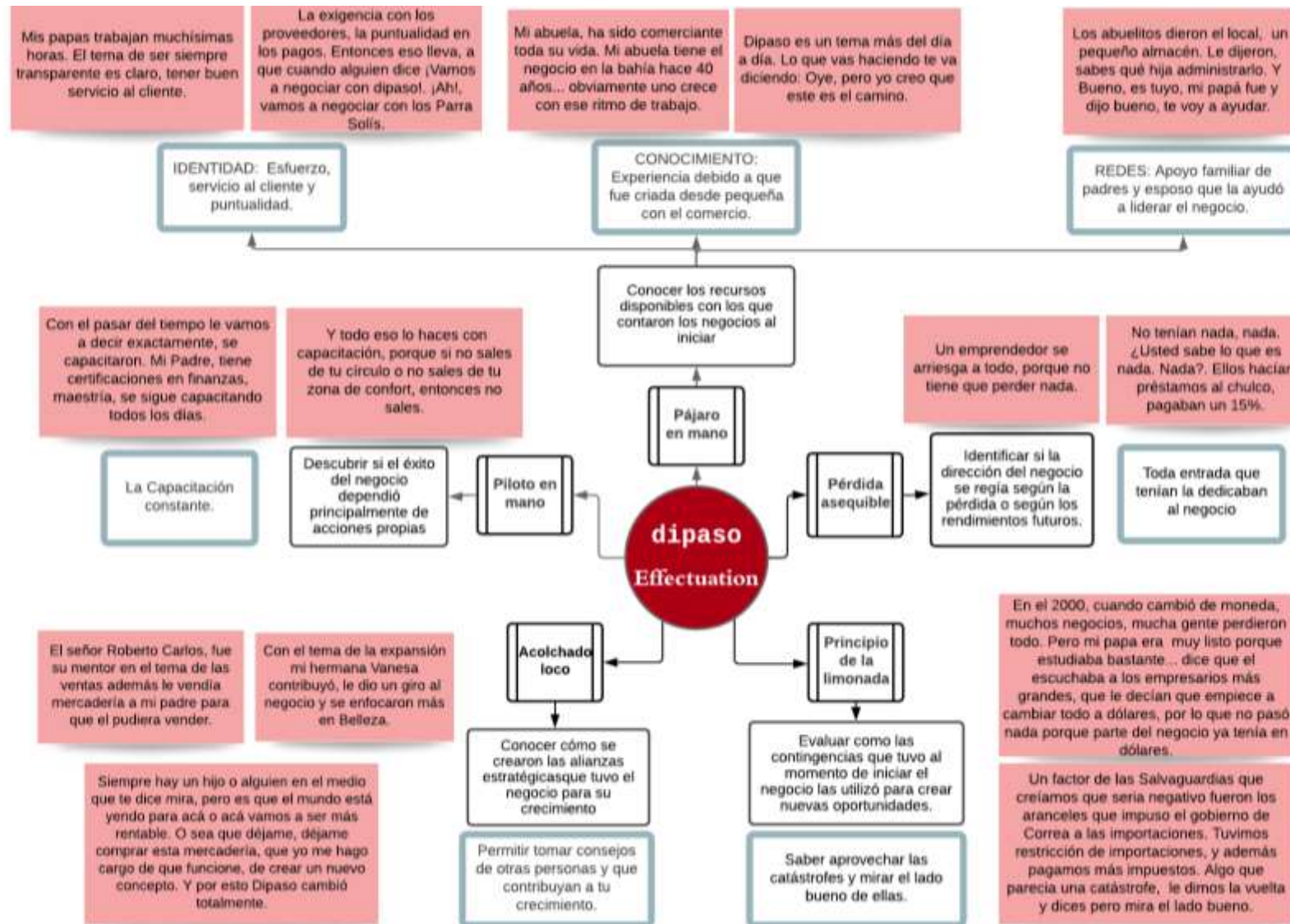


Figura 3.1 Modelo Effectuation en Dipaso

3.2. D'Mujeres

3.2.1. Contexto

El nacimiento de D' Mujeres comienza en los 80's, una época de recesión económica. El gobierno de León Febres Cordero soportó siete huelgas, los reclamos eran por el autoritarismo, la política económica, alza de la gasolina y por mejores salarios (Montalvo, 2013). Era una época de crisis, y mucho más para una mujer que se había separado de su esposo y necesitaba asegurar el sustento económico de sus 2 hijos pequeños.

Así empieza, Dolores Úrsula Coronel, en un sector popular de Guayaquil denominado La Bahía ofreciendo pocos artículos de bisutería y otros accesorios sobre un tablero montado en una mesa de madera, conocido popularmente como Carabanchel. Fue ganando reconocimiento en el sector y sus ventas aumentando, por ello decidió abrir un pequeño local que llamó Distribuidora Rosita en honor a su progenitora, donde en su mayoría vendía sus productos al por mayor, que había logrado importar directamente desde New York gracias a su curiosidad y a la ayuda de su hermana que residía en esa ciudad.

Tras descubrir que sus proveedores de New York no eran los fabricantes sino distribuidores que importaban desde China, Úrsula quiso dar un salto más grande en el crecimiento del negocio, importar directamente desde el fabricante. Esto solo lo conseguiría con la ayuda de su hijo, debido a que el nivel académico y mayor dominio del idioma inglés, que tenía su primogénito, le iba a permitir tener acuerdos comerciales más favorecedores. Por ello le propone a su hijo la constitución legal del negocio y el 29 de diciembre del 2003 en las calles Ayacucho 313 y Chile, el Econ. William Eduardo Bravo Coronel fundó D' Mujeres S.A., nombrado así ya que su madre, abuela y tía representaban un gran orgullo para él, digno de reconocimiento.

Según los registros de constitución de empresa en las Superintendencia de compañías, para el año 2014, primer año con actividad productiva, refleja ingresos netos de USD\$ 87.148 y activos fijos valorados en USD\$ 23.056, categorizándose como una microempresa. Sin embargo, en el año 2015 ya tenían ingresos de USD\$ 508.164, es decir ya podía ser considerada una pequeña empresa.

En el último año, 2020, presentaron USD\$ 8'089.690,78 en ingresos, siendo categorizada como empresa grande, ya que superan los USD\$ 5 millones en ingresos. Actualmente D' Mujeres posee más de 25 puntos de ventas a nivel nacional y es proveedor de empresas reconocidas como Corporación "El Rosado", almacenes Tía S.A, D' Prati S.A, Grupo Difare, Gloria Saltos, entre otros.

A continuación, se detalla cómo D'Mujeres ha aplicado el modelo Effectuation:

3.2.2. Pájaro en mano

A pesar de que fue William Bravo quien consolidó D' Mujeres de manera legal, se analizará desde los inicios informales del negocio liderado por Úrsula Coronel ya que la empresa nace del alcance, esfuerzo, reconocimiento y posicionamiento que consiguió al iniciar en el mercado local informal, y como accionista una vez constituida la empresa. A continuación, se destacan varios aspectos de la identidad de Úrsula en los inicios del negocio.

La sociabilidad fue una cualidad clave para que la fundadora consiguiera una extensa cartera de clientes y además tuviera acceso a comprar a un importador mayorista muy importante en el sector de la bahía. Era tal el nivel de confianza que generaba, que este proveedor le permitía entrar a la bodega a escoger determinadas mercaderías. La curiosidad es otro factor clave, ya que durante estos abastecimientos pudo observar en uno de los cartones que la mercadería venía de Nueva York y con mucho fisgoneo descubrió la dirección del proveedor. Gracias a que la hermana vivía en esa ciudad, Úrsula fue en busca de este, lo encontró, consiguió reducir en gran medida sus costos y dio un salto en el crecimiento del negocio a los 3 años de haberlo iniciado, por ello se destaca otro aspecto relevante que es su gran apertura al riesgo.

Respecto al conocimiento se menciona que en aquella época las mujeres no tenían el alcance o facilidad suficiente para conseguir educación superior. Pese a ello, Úrsula tenía gran inclinación hacia el sector comercial y alta predisposición para la venta, ya que anteriormente había colaborado en el negocio familiar de la tienda de abarrotes de su madre, y consideraba que tenía un gran dominio para realizar cálculos y cuentas.

“Ella siempre se vanagloriaba de que tenía una calculadora en su mente y así fue. Yo la conocí, la traté y ella tenía una habilidad innata. Podía contar su mercadería de una manera fantástica. Quizás por ello, aunque su negocio creció, no tuvo la iniciativa de buscar educación superior”

Ing. Carlos Cepeda, gerente general de D' Mujeres

En cuanto a las redes de apoyo tienen gran participación su hermana quien le ayudó a empezar con el negocio y también con la búsqueda de proveedores en New York y su hijo William quien permitió la constitución legal de la empresa y la importación directa desde el extranjero.

3.2.3. Pérdida asequible

La inversión inicial fue muy pequeña y tuvo la ayuda de su hermana para cubrir ciertos gastos personales. Contaba con muy poca mercadería, por ello sacaba lo suficiente para cubrir sus necesidades e invertía las ganancias en el negocio para crecer sin recurrir a la banca. Tenía una inclinación hacia la pérdida asumible, puesto que temía invertir lo que no poseía.

“Ella me decía mientras otros se gastaban sus ganancias, ella los volvía a meter en el negocio, ella capitalizada permanentemente su negocio y eso hacía que el negocio vaya creciendo.” Ing. Carlos Cepeda, gerente general de D' Mujeres

3.2.4. Principio de la limonada

El propio nacimiento de D' Mujeres fue resultado de una contingencia, su divorcio la obligó a buscar los medios para sustentar económicamente a su familia y lo que ella conocía era el sector comercial ya que anteriormente había trabajado en la tienda de abarrotes de su madre. Fue esta necesidad económica la que hizo posible que Úrsula decidiera emprender y por consecuencia ser fundadora de una empresa que hoy se considera un éxito nacional.

Otra contingencia que comparte con otras empresas estudiadas es la crisis de las salvaguardias, en el 2015. Donde el gobierno asignaba cupos de importación a las empresas, en el caso de D' Mujeres tenían una reducción del 30% en sus

importaciones, justo en una etapa fuerte de crecimiento. Para ellos fue demasiado limitante, ya que son una empresa 100% importadora, por ello su crecimiento se detendría y se reducirían sus ventas. Sin embargo, decidieron expandir el negocio de *retail* a través del incremento de los puntos de venta para conseguir mayor margen de ganancias. Así esta situación, en principio negativa, le permitió incrementar la atención a los puntos de venta teniendo mayor participación en los ingresos de la empresa actualmente.

“Esa política fue como ponernos una camisa de fuerza. Imposible hacer nada. Ahí estuvimos y fue cuando dimos el salto a multiplicar los puntos de venta.” Ing. Carlos Cepeda, gerente general de D’ Mujeres.

3.2.5. Acolchado loco

La inclusión en el negocio a su hijo William fue una asociación indispensable para el crecimiento de D’ Mujeres, ya que le permitió innovar y diversificar a productos de belleza y cosmética que empezaban a popularizarse y sobre todo a dejar a atrás el negocio informal de la bahía, y constituir los cimientos de la empresa sólida y exitosa que es actualmente. Ya que la base del giro del negocio es la importación las alianzas con sus proveedores también fueron de vital importancia en toda la historia de la empresa.

“Fue fundamental porque ella no hubiera podido dar ese paso sola. Para ir y enfrentarse a mercados de Europa, mercados de China y de Estados Unidos, el idioma era una barrera.” Ing. Carlos Cepeda, gerente general de D’ Mujeres.

3.2.6. Piloto en mano

Se puede afirmar que de D’ Mujeres ha sido fruto principalmente de las decisiones tomadas por Úrsula coronel quien pudo encontrar una oportunidad con los pocos recursos que tenía al alcance, su curiosidad y riesgo dieron paso al crecimiento y con ello consiguieron capital suficiente para empezar a importar desde China, aprovechar las alianzas estratégicas y manejar las contingencias a su favor; construyeron lo que actualmente es el éxito del negocio.

En la figura 3.2 se presenta la estructura del modelo Effectuation en la experiencia de D’Mujeres, con los respectivos verbatimims de la entrevista realizada, que validan el reporte.

Contado por el gerente general Ing Carlos Cepeda

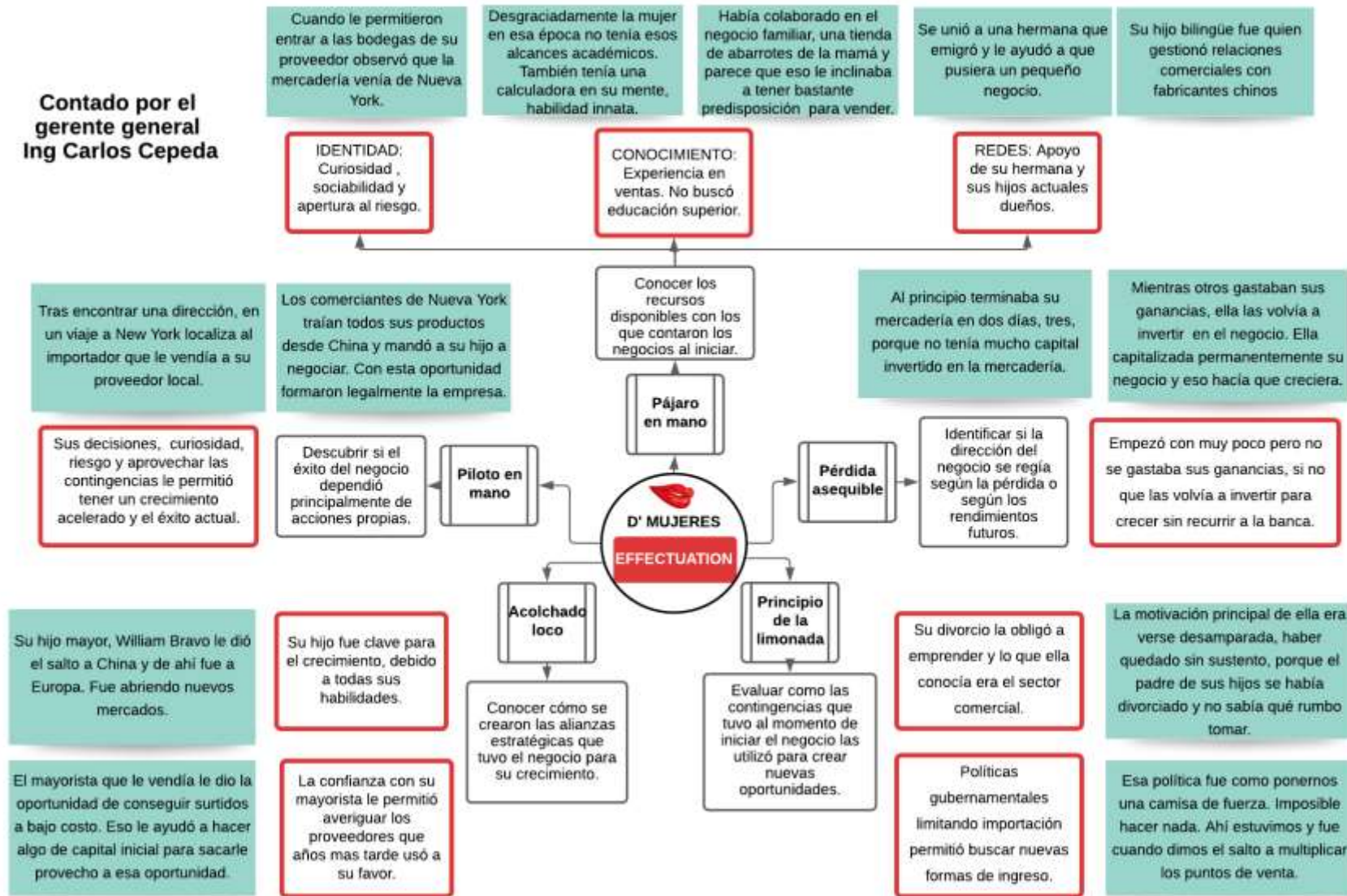


Figura 3.2 Modelo Effectuation de D' Mujeres

3.3. Gloria Saltos

3.3.1. Contexto

Los inicios de Gloria Saltos se dieron en la época de los 70's con la llegada del Boom petrolero, una época de bonanza económica que se reflejaba en un incremento en la demanda de los sectores medios y profesionales debido al aumento de su poder adquisitivo. Dando como consecuencia, que el empleo en el sector de vendedores y comerciantes en las áreas urbanas creciera.

En 1972 empieza la trayectoria de Gloria Saltos Valle, que con 11 años de edad ayudaba a su hermano a vender productos sobre un tablero colocado en las afueras del Almacén TÍA en las calles Luque y Chimborazo en el centro de Guayaquil. Todos los días después de clase, iniciaba sus labores, la Sra. Elsa Villamar de Saona, dueña del colegio Gloria Gorelik, admirada por la resistencia de Gloria le permitió que guardara todas las noches sus tableros y mercaderías en el colegio, a cambio tenía que limpiar el colegio y portal todos los días.

Gloria Saltos empezó de manera formal sus actividades comerciales el 24 de diciembre de 1987. Actualmente, con casi 50 años de experiencia posee 34 almacenes distribuidas en 5 provincias a nivel Nacional. A continuación, se detalla cómo Gloria Saltos ha aplicado el modelo Effectuation:

3.3.2. Pájaro en mano

En la identidad de Gloria Saltos se destaca el carisma, la humildad y la perseverancia. Gloria era una niña que tenía gran desenvolvimiento al momento de vender, las personas a su alrededor mencionan que era muy carismática y aún lo sigue siendo, aún visita sus locales y da una atención personalizada a los clientes, siempre con una sonrisa y con entusiasmo para brindarles lo mejor. Durante una entrevista relata que para ella no es ninguna molestia seguir atendiendo a sus clientes, perchar o incluso limpiar. También se percibe que aún con el reconocimiento actual sigue manteniendo su esencia y humildad.

“Cada día gano más amigos y eso es lindo porque sé que estoy haciendo bien las cosas” (Saltos Gloria, 2016)

Una situación que refleja la identidad de Gloria es la historia de Galo Rodríguez, un chico mudo, que mendigaba en las calles, a quien conoció entre lágrimas luego de una batida de los municipales, le ayudó a recoger y se quedó con ella. Galo tenía muchas ansias de trabajar y llegaba muy temprano en la mañana para ayudarlos. A Gloria se le ocurrió la idea que supervisara y les avisara cuando los municipales se acercaran a la cuadra, así empezó a ganar con las propinas de todos los vendedores de la cuadra. Gloria lo trató y aun lo considera como un hijo más. Lo acogió en su hogar, lo incluyó en su familia, le dio educación, aprendió a leer, escribir y hablar en señas.

Por último, la perseverancia que la caracterizaba ya que al ser un empleo informal durante muchos años luchó contra las batidas municipales que les quitaban o destruían sus productos y dificultaba la venta en la zona.

“La gente me veía todos los días y el sufrimiento que representaba ser llevada por los municipales, iba presa a cada momento, me quitaban los cosméticos y los tiraban al suelo, decían que yo era necia.” (Saltos Gloria, 2016)

Gloria tenía cierto conocimiento contable, sin embargo, era de bajos recursos y se encontraba apenas en el colegio, cuando empezó a emprender. En otras palabras, fue adquiriendo conocimiento con la experiencia. Respecto a las redes, la primera fue la directora Elsa Villamar de Saona, quien le prestaba una bodega para guardar su tablero y mercadería, a cambio de la limpieza del colegio. El Sr. Saltivia, dueño de la relojería Suiza que se encontraba a punto de cerrar, también admiraba el esfuerzo de Gloria, por ello le propuso alquilar el local de la joyería, para que instale ahí su primer local. Para poder abastecer y comprar las perchas que necesitaba, tras aceptar la propuesta, decide solicitar un préstamo, la entrevista es realizada por el Sr. Laniado que casualmente era un cliente de Gloria, así no solo logro el préstamo sino el respaldo, confianza y ofrecimiento de apoyo en cualquier momento por parte del Banco.

3.3.3. Pérdida Asequible

Hay que destacar que Gloria en sus inicios contaba con muy poca mercadería ya que trabajaba su hermano, fue años más tarde, tras independizarse que decidió adquirir el préstamo para su primer local, había alcanzado bastante reconocimiento y popularidad en el sector, y no representaba un riesgo tan grande, ya que sus ventas eran altas. Por ello podemos inferir que sigue el principio con una tendencia hacia la pérdida que era capaz de asumir.

Gloria asegura que es mejor ir a pasos seguros cuando se trata de invertir inicialmente, considera necesario que ya se tenga una percepción clara de cuanto se está ganando antes de invertir más. Hay que ser prudente con las decisiones económicas.

“Si usted tiene un dinerito que quiere invertir en algún negocio, vaya poco a poco sobre todo en esta época difícil. Lento pero seguro.” (Saltos Gloria, 2020)

3.3.4. Principio de la limonada

Una de las mayores dificultades que tuvo Gloria durante muchos años, eran las batidas municipales donde los oficiales incautaban o destruían productos de los vendedores informales, e incluso los retenían temporalmente. Esto dificultaba la venta en la zona y generaba pérdidas constates. Como ya se mencionó la presencia de Galo Rodríguez fue de gran importancia, a pesar de que no podía ayudar con las ventas debido a su discapacidad, idearon una forma de que el joven diera señales en cuanto los municipales se acercaran a la cuadra, Gloria pedía a los vendedores que le dieran una comisión al muchacho por su labor. Galo aún trabaja para Gloria y es considerado parte de su familia.

3.3.5. Acolchado loco

Más allá de las personas que impulsaron al negocio, como la Sra. Elsa, el Sr Saltivia y el Sr. Laniado, que ya fueron mencionados anteriormente. Gloria crea alianzas significativas con muchas de sus clientas que desean emprender. Les brinda apoyo financiero, instrucciones y dirección; a cambio les ofrece sus productos al por mayor siendo esta otra fuente de crecimiento.

“Tenemos derecho a crecer, a mejorar... La mujer ahora tiene que disfrutar de su realización profesional”(Saltos Gloria, 2015)

3.3.6. Piloto en mano

Cuando le ofrecieron a Gloria el alquiler del local del relojero, ella le propuso a su hermano levántalo juntos, este temeroso rechazó la oferta. Sin embargo, ella entusiasmada y decidida a crecer decidió formalizar su negocio y dirigirlo sola. Esto demuestra su capacidad para llevar las riendas de su negocio con acciones propias y tener el alcance y reconocimiento actual.

En la figura 3.3 se presenta la estructura del modelo Effectuation en la experiencia de Gloria Saltos, con los respectivos verbatim obtenidos a través de fuentes secundarias.

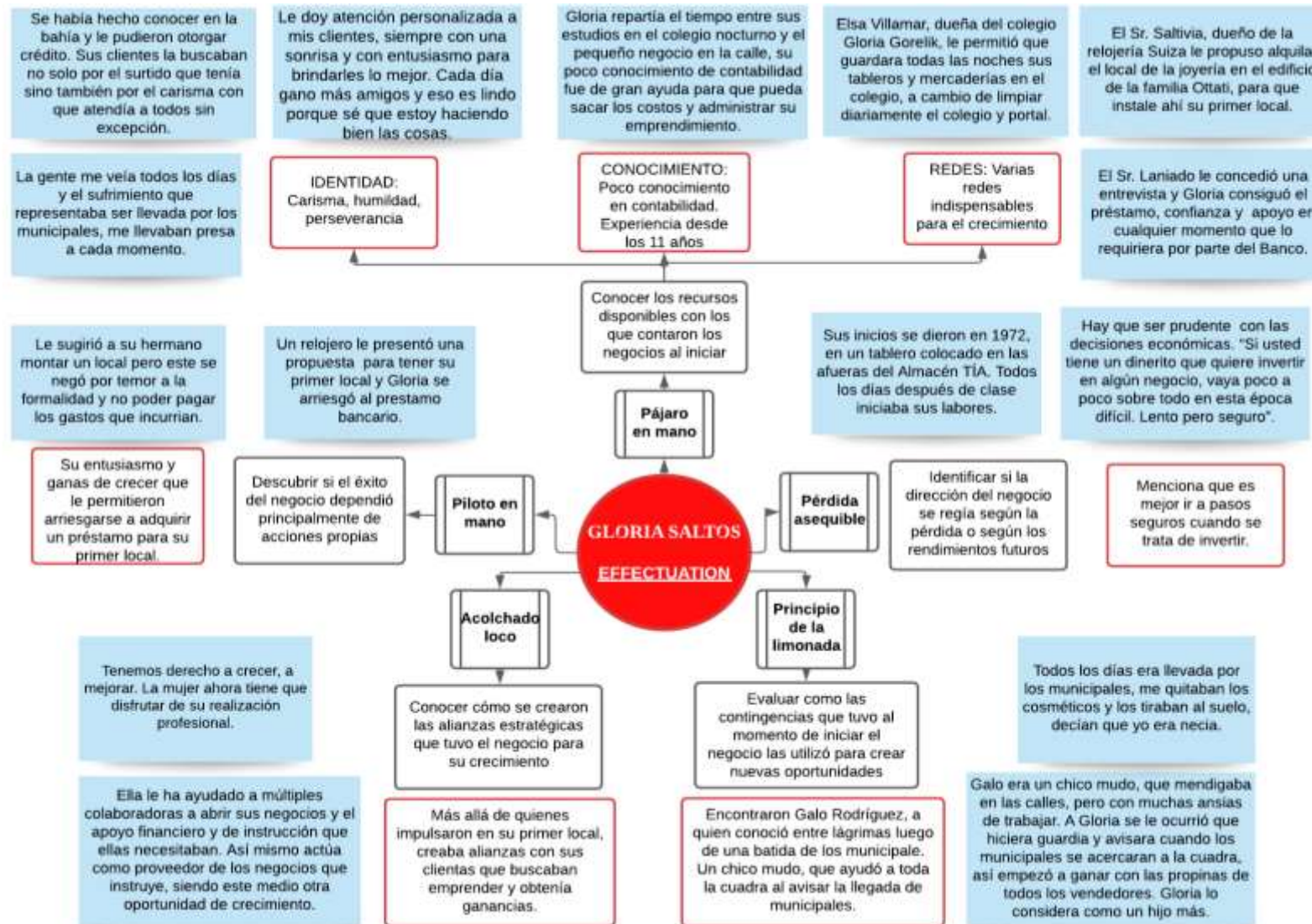


Figura 3.3 Modelo Effectuation de Gloria Saltos

3.4. El Café de Tere

3.4.1. Contexto

El Café de Tere se inició en Febrero de 1989 con la apertura de un pequeño boquete desde la casa personal de la Señora Teresa Castro en vista de enorme necesidad económica de la se padecía en ese momento, al ver que se obtuvo algo de resultado se decidió, alquilar un primer local ubicado en la Sexta etapa de la alborada, y es ahí donde nace con el nombre del Café de Tere, para que el negocio comience a funcionar se tuvo muchas dificultades y problemas, pero estos fueron superados en los próximos años. Sus hijos deciden unirse al negocio e inyectar un poco de capital y fuerza de trabajo para ampliarse y progresar como resultado de esta alianza se forma la empresa (Campuzano & Castro, 2010).

Teresa Castro enviudó muy joven, su deseo por estar cerca de sus hijos más tiempo fue la razón por la que abrió el negocio en la ventana de su casa, con un menú sencillo y con sus propios utensilios de cocina. Posteriormente dejó sus labores de enfermería en el Hospital Luis Vernaza para dedicarle el tiempo completo a su negocio ya que este ya le brindaba retornos suficientes. Luego del éxito inicial abrió un pequeño local muy cerca, mismo que sería la pauta para el crecimiento de la marca, con el aumento de la clientela alquilaron un segundo local que aún se mantiene en la sexta etapa de La Alborada y en el 2002 se inauguró el local ubicado en la ciudadela La Garzota, donde creció tanto que hoy puede abastecer a mil personas por día. Confiando en que sus hijos que ya la ayudan en la administración continuaran con su negocio que ya está por abrir su 10mo local.

El Café de Tere se consolidó legalmente en el 2002, y para su primer año de actividad registraba ingresos de USD\$ 5000 y activos fijos de USD\$ 29850. En la actualidad, sus ingresos superan los USD\$ 5 millones. En el 2005, gana el premio SABOR al mejor bolón de Guayaquil, por ello es más conocida como el “Bolón de Tere”. En el 2007, por su trayectoria y constancia Teresa Castro recibe, el premio “Alejo Lascano” otorgado por la Cámara de Comercio de Guayaquil.

A continuación, se detalla cómo Café de Tere ha aplicado el modelo Effectuation:

3.4.2. Pájaro en mano

La identidad que se destaca en los inicios del negocio Café de Tere es la Higiene, debido a que Teresa Castro Mendoza se levantaba todas las mañanas a limpiar las veredas de la cuadra, para que los clientes se sintieran a gusto. Así mismo, se destaca el amor y la consideración en la preparación de sus comidas, debido a que preparaba los desayunos como si fueran para sus familiares.

“Siempre preparaba los desayunos como si fueran para mi hijo o mi hermano y creo que eso fue apreciado por quienes venían a buscarlos”(Castro Teresa, 2017)

Teresa poseía conocimientos culinarios debido a las recetas de la abuela, que la ayudaron a tener alternativas de comida. Adicionalmente, el apoyo brindado de su Esposo e hijos ayudaron en la etapa inicial, y crecimiento del negocio.

“Tenía que buscar alternativas y qué mejor que dar de comer alimentos caseros a las familias, rescatando las recetas que hacía mi abuela”(Castro Teresa, 2014)

3.4.3. Pérdida asequible

El Café de Tere se creó poco a poco, paso a paso, con decisiones seguras. Teresa destaca que en los inicios no podía endeudarse en algo que no sabía si iba a funcionar. Por lo que dividía su tiempo entre ser enfermera de lunes a viernes y los fines de semana invertía su tiempo en realizar bolones a los clientes. Estos los vendía inicialmente desde la ventana de su casa, y luego la convirtieron en un portón.

“Cuando uno levanta un negocio empieza con lo que tiene, con mi refrigeradora, con mi cocina, en la ventana de mi casa, abrimos un espacio y llamamos a los vecinos”(Castro Teresa, 2014)

3.4.4. Principio de la limonada

El Café de Tere no relata de forma detallada sobre sus contingencias, sin embargo, se infiere por la época en la que se desarrolla que tuvieron que enfrentar la crisis de los 80's y posteriormente la dolarización. Hay que resaltar que la propia creación del negocio surge de una dificultad, tras quedar viuda Teresa decide poner un negocio en su propia casa, pero su esfuerzo por brindarle lo mejor a sus clientes, y levantarse

todos los días a barrer toda la cuadra para que ellos se sientan lo más cómodos posible, permitieron que el lugar se famoso con el boca en boca considerándolo un sitio limpio, confiable y muy bueno.

“Nunca le he hecho publicidad a mi negocio, se ha vuelto famoso porque corre el rumor de que es un sitio muy limpio, confiable y muy bueno”(Castro Teresa, 2014)

3.4.5. Acolchado loco

En el crecimiento del Café de Tere, las alianzas estratégicas principales fueron familiares. Su abuela y tía fueron quienes le enseñaron a preparar los desayunos como lo hacen en su ciudad natal, posteriormente su esposo le ayudó al abrir su segundo local. Cuando sus hijos crecieron decidieron unirse al negocio, inyectaron capital y fuerza de trabajo. Como resultado de esta alianza lograron ampliarse y abrir nuevos locales que serían dirigidos por ello mismos.

“Hoy estoy satisfecha porque el negocio crece gracias a gran parte de mi familia y a muchos trabajadores” (Castro Teresa, 2014)

3.4.6. Piloto en mano

Todo el negocio del Café de Tere ha sido manejado por las decisiones y dirección de Teresa Castro, es una persona muy perfeccionista. Es así como ha logrado sistematizar y estandarizar sus procesos a lo largo de todas las cadenas, buscando conservar la calidad aún en las épocas de mayor demanda y con una estructura muy organizada. Por su trayectoria y constancia recibe en el 2007 el premio “Alejo Lascano” otorgado por la Cámara de Comercio de Guayaquil. Esto demuestra que su éxito ha sido conducido por su propia actitud, perseverante y organizada, que le han permitido crecer producto de sus decisiones.

En la figura 3.4 se presenta la estructura del modelo Effectuation en la experiencia de Café de Tere, con los respectivos verbatim obtenidos a través de entrevistas en fuentes secundarias, que validan el reporte del caso de estudio.

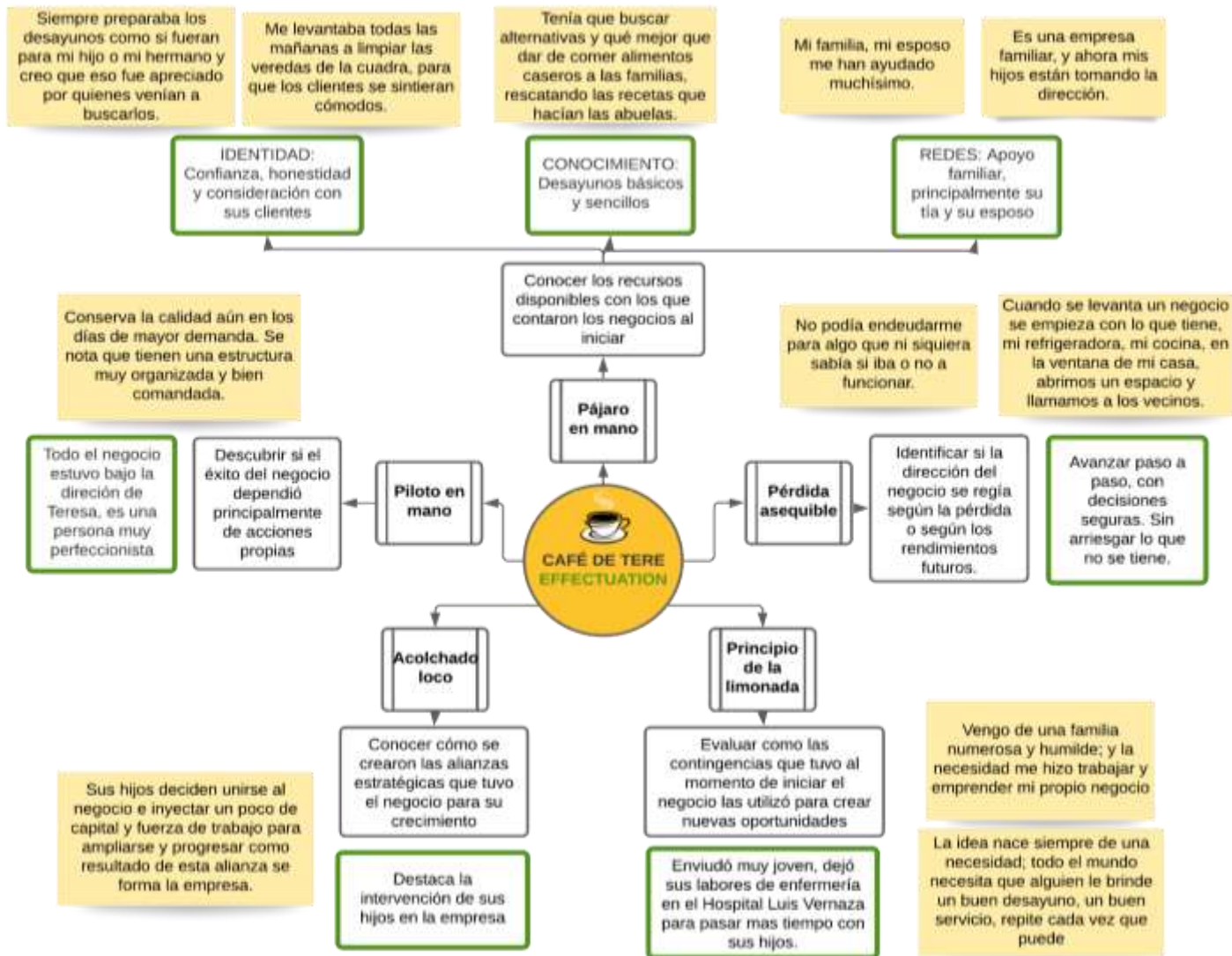


Figura 3.4 Modelo Effectuation de Café de Tere

3.5. Sweet & Coffee

3.5.1. Contexto

El concepto de Sweet and Coffee se comenzó a idear en el año 1997, cuando los Fundadores Richard Peet y Soledad Hanna eran enamorados. Finalmente, S&C inició en un local en el Mall del Sol en el año 2000 con 15 personas. Se constituyó como microempresa, con un capital propio, ahorrado en sus experiencias previas de emprendimientos (Peet et al., 2011). Sus ingresos durante el primer año fueron de USD \$283,779.73; y activos fijos de USD \$62,966.84 (Superintendencia de Compañías y Valores, 2021).

Actualmente, Sweet and Coffee es una marca posicionada a nivel nacional que tiene 20 años en el mercado, vende café y una variedad de dulces. El slogan de la compañía es Disfruta el momento. Así también mantiene una comunicación activa con el consumidor, con una App que tiene la finalidad de fidelizarlo por medio de sus compras. Posee aliados como la corporación nacional Tonicorp y la empresa Topsy. En el 2021, Sweet & Coffee junto a estas ha creado un helado de Leche con Café. Además, algunos de los dulces vendidos por Sweet and Coffee, como el Milkshake, están realizados con helado de la empresa Topsy, y leche Toni de la corporación Tonicorp.

Actualmente, S&C posee 106 locales en todo el Ecuador, y 1000 trabajadores (Sweet & Coffee, 2021). En el año 2020, sus ingresos fueron de 29'899,315.24 y sus activos no corrientes ascendieron a 7'983,140.53 (Superintendencia de Compañías y Valores, 2021).

3.5.2. Pájaro en mano

La identidad que define a Sweet and Coffee es la pasión, debido a que el fundador destaca que cuando una persona tiene pasión en algo que le gusta hacer es mucho más fácil emprender, y superar obstáculos. Así también la autoeducación en motivación es fundamental, ya que se puede aprender a través de otros cómo se ha realizado un objetivo con esfuerzo y valentía. Además, otras cualidades que destaca son el hábito de la disciplina y perseverancia.

“La pasión es lo más importante para emprender, tienes que buscar lo que te gusta hacer. Cuando tienes pasión por lo que haces, es mucho más fácil trabajar hasta altas horas de la madrugada, y cuando vienen problemas, obstáculos, pasarlos”

Con respecto a las bases del conocimiento por el cual se fundó S&C se destaca el estudio y la experiencia. El fundador Richard Peet tuvo la oportunidad de formarse en Finanzas en los Estados Unidos y Soledad Hanna en Ingeniería comercial en la Universidad Católica de Guayaquil. Así también Richard tenía experiencia en negocios previos con sus padres, como discotecas en los años 90. Adicionalmente, los 15 colaboradores contratados inicialmente fueron las principales redes de apoyo que este negocio recibió.

3.5.3. Pérdida asequible

A pesar de que el negocio empezó con un capital alto, no tenían las esperanzas de llegar tan lejos. S&C se creó a partir de una idea que tenía sólo la finalidad de abrir un local en el mall del sol y explorar el mercado.

“Nosotros no sabíamos a lo que queríamos llegar, teníamos 20 años y esto era un experimento. No que teníamos un plan en concreto, que decíamos, mira vamos a abrir 100 locales en los próximos 40 años. Era un plan abramos un local, y veamos que tal nos va”

3.5.4. Principio de la limonada

Sweet & Coffe en el proceso de crecimiento tuvo dificultades para estandarizarse. A pesar de tener manuales, procedimientos, reglas, supervisores, y líderes era insuficiente para poder crecer. Por lo que, se dieron cuenta que les faltaba crear una cultura constitucional. Con esta asimilada los trabajadores podrían trabajar y desenvolverse de una mejor manera. Es así como decidieron crear la universidad del Café para capacitar a la gente que estaba entrando a la empresa. Así también vieron necesario crear valores e institucionalizarlos en los locales de S&C. Por lo que realizaron campañas anuales de valores para que los colaboradores se sintieran identificados y compartieran la cultura de S&C con los consumidores.

“Nos dimos cuenta de que no era suficiente tener manuales, procedimientos, reglas claras, supervisores, líderes, se necesitaba algo más. Ese algo más era una cultura constitucional”

3.5.5. Acolchado loco

Para que este negocio, pudiera crecer y e inaugurar locales era necesario crear alianzas con establecimientos. Es así como en el año 2006, comenzaron una alianza estratégica con Supermaxi. Así también en el año 2007, continuaron aliándose con la Gasolinera Primax. También era importante crear una responsabilidad social en S&C por lo que decidieron aliarse con la fundación Fasinarm. De esta manera, se donaba a la fundación un centavo por cada taza de café comprada, y se creaba responsabilidad social en los consumidores y colaboradores (Peet & Calle, 2014).

3.5.6. Piloto en mano

Este negocio es exitoso por cada una de las acciones propias tomadas. Una de ellas es la decisión de motivarse a través de videos donde han podido apreciar a personas que han logrado el éxito desde abajo y sin tantos recursos. Así también han conservado la calidad por medio de la estandarización. Esto fue logrado por la decisión de crear la Universidad del Café, y valores. Así mismo, decidieron realizar alianzas estratégicas con Supermaxi y Primax que les permitió abrir locales y posicionarse. Por lo que estas decisiones en conjunto han permitido a S&C conservar una estructura organizada y bien comandada.

“El hábito que más ha contribuido es la disciplina y perseverancia, con las ganas de salir adelante y triunfar. Pues me he motivado por lo que mucha gente ha logrado cosas impresionantes desde abajo, sin nada.”

A continuación, se detalla en la figura 3.5 cómo Sweet & Coffee ha aplicado el modelo Effectuation. Estos hallazgos en cada uno de los principios del modelo Effectuation fueron obtenidos a través de fuentes secundarias.

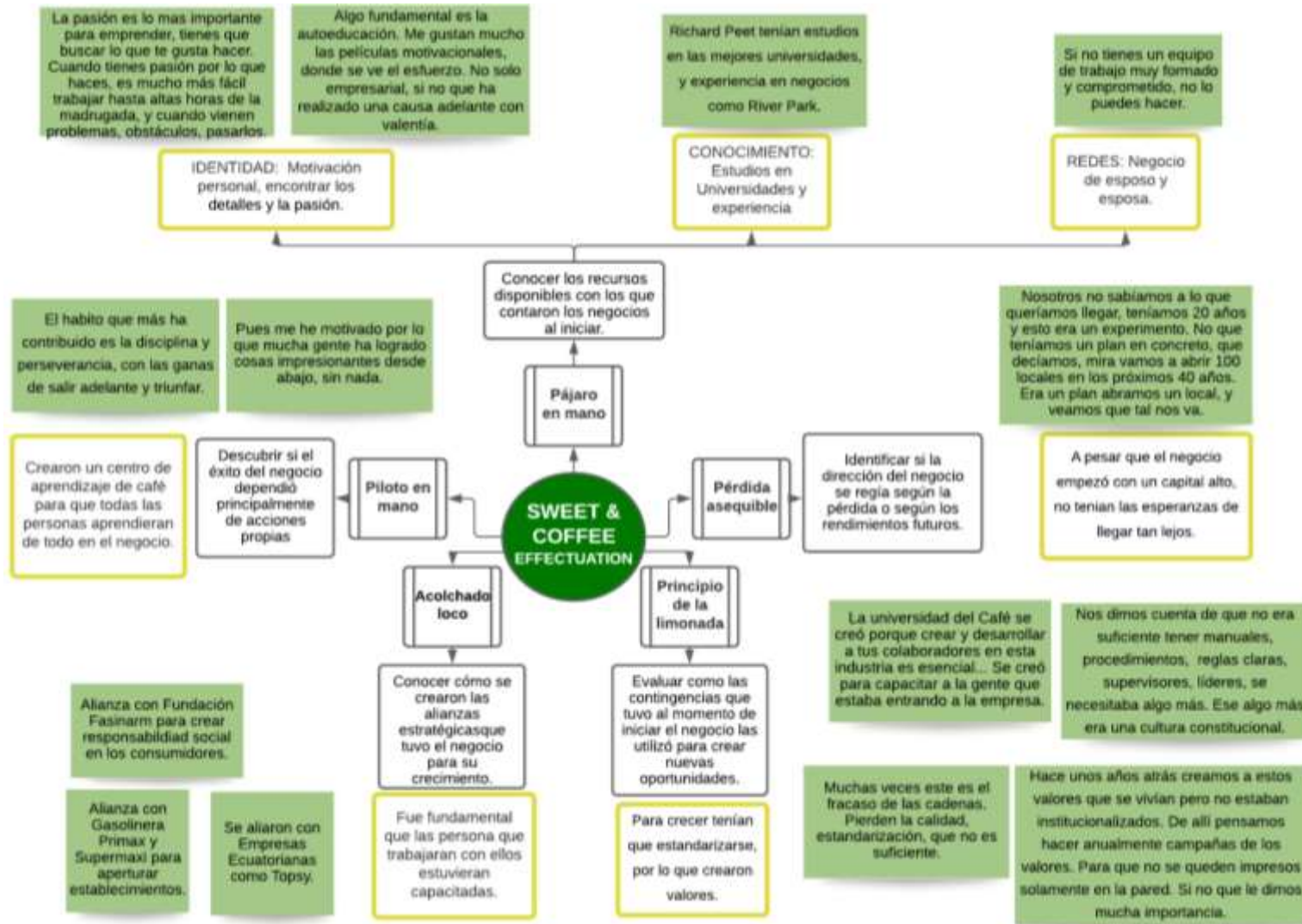


Figura 3.5 Modelo Effectuation de Sweet & Coffee

3.6. Análisis general del estudio de casos

Con el propósito de brindar información relevante a los emprendimientos nacientes y que puedan tomar decisiones más asertivas en base a la experiencia de negocios exitosos, se proporciona los insights más significativos de la investigación.

3.6.1 Pájaro en Mano

Se destaca en este principio que los negocios empezaron con los recursos que tenían disponibles: (a) Identidad: Las actitudes que más resaltan son esfuerzo, pasión, motivación, curiosidad y fiabilidad; (b) Conocimiento: A pesar de que, la mayoría no contaba con estudios superiores o especializados, muchos tenían experiencia en ventas y supieron sacarle el máximo provecho; (c) Redes: Contaron con el apoyo familiar y crearon lazos de valor con proveedores, clientes y personal colaborativo.

Dipaso: Este negocio, tuvo experiencia previa en comercio, ya que los padres de la fundadora fueron comerciantes toda la vida.

D'Mujeres: La fundadora poseía experiencia en ventas, a pesar de que en esa época no se promovía la educación superior en mujeres.

Gloria Saltos: La ayudó cierto conocimiento en contabilidad aprendido desde el colegio. Adicionalmente, obtuvo experiencia en ventas que ganó desde sus 11 años.

Café de Tere: Teresa realizaba sus comidas con recetas que había aprendido de la familia, recetas de la abuela.

Sweet & Coffee: Ambos fundadores poseían estudios en universidad y el fundador experiencia en negocio familiar.

3.6.2 Pérdida Asequible

Cada uno de ellos invirtió su tiempo, esfuerzo y dinero según la capacidad y disposición personal. Sus inversiones se regían según la pérdida, es decir, no contaban con análisis específico con los rendimientos que esperaban a largo plazo, sino más bien se enfocaban en lo que se podían permitir perder en el momento.

Dipaso: Empezó dando toda su disponibilidad de tiempo en un local de 2mx2m, además realizaron un préstamo informal de 1 millón de sucres con un 15% de interés.

D'Mujeres: Lo que tenía de dinero disponible lo invertía para comprar mercadería cada 2 días.

Gloria Saltos: Todos los días después de clases vendía en un tablero afuera del TIA.

Café de Tere: Esta emprendedora destaca que cuando un negocio empieza, lo realiza con lo que tiene a la mano. Ya que, utilizaba su tiempo para realizar y vender bolones con sus propios utensilios y materiales de cocina.

Sweet & Coffee: Richard Peet destaca que no tenían presente a lo que queríamos llegar. Sólo esto era un experimento, ya que tenían una corta edad.

3.6.3 Principio de limonada

Todos los negocios en algún momento afrontaron contingencias que surgieron en el camino. Pero estas fueron claves, ya que les permitió crecer. Sin estas complicaciones, los negocios exitosos no habrían pasado por momentos críticos que les haya permitido su expansión y crecimiento.

Dipaso: Tras el impacto de las salvaguardias en las importaciones, pudieron subir precios y se priorizó el producto nacional.

D'Mujeres: Las salvaguardias en las importaciones, fueron su principal complicación. Pero ello, les permitió enfocarse en crear puntos de ventas que impulsen el crecimiento.

Gloria Saltos: La presencia de los municipales generaba demasiadas pérdidas, pero Gloria tuvo una idea que benefició a toda la cuadra y a Galo quien ganaba comisión por su labor supervisando y dando aviso.

Café de Tere: Se infiere por la época en la que se desarrollaba tuvieron que enfrentar la crisis de la época y la dolarización.

Sweet & Coffee: Para crecer tenían que poner mayor confianza en sus empleados, por ello nació La universidad del café.

3.6.4 Acolchado loco

Los negocios formaron alianzas estratégicas que les permitieron crecer. Muchas de estas fueron realizadas como una simple amistad, y por su actitud de apertura y confianza, recibieron consejos y tomaron las decisiones claves que las permitieron crecer en el camino.

Dipaso: Se permitió tomar consejos de Carlos que fue su mentor en ventas, y recibió ayuda de su hija Vanessa para permitir la expansión del negocio.

D'Mujeres: La confianza con su mayorista le permitió averiguar los proveedores que años más tarde usó a su favor. Así también, le permitió a su hijo desenvolverse en el negocio, y sus habilidades fueron claves para importar y negociar con proveedores desde China y la capacidad de legalizar la empresa.

Gloria Saltos: Creó alianzas con sus clientes o amigas que buscaban emprender. Así también les vendía productos y obtenía ingresos como distribuidora.

Café de Tere: Permitted a sus hijos unirse al negocio e inyectar un poco de capital y fuerza de trabajo. Esto fue clave, ya que pudieron ampliarse y progresar. Como resultado de esta alianza se crea la empresa formalmente.

Sweet & Coffee: Debido a que en este negocio de comida es clave tener colaboradores. Les brindaron la confianza en el negocio, a medida que los capacitaban. Esto, les permitió expandirse.

3.6.5 Piloto en mano

Finalmente, se resalta que el éxito de los negocios fue fruto de decisiones propias de los dueños. Se descubrió que cada uno de los negocios tomaron las riendas en el camino. Cada uno de diferente manera, pero todos realizaron acciones que los ha llevado a un negocio Exitoso.

Dipaso: Estos decidieron capacitarse constantemente, ya que debían salir de su zona de confort para sobresalir.

D'Mujeres: La curiosidad y el riesgo la llevó a encontrar la dirección del importador que le vendía a su proveedor local y actualmente importar desde China.

Gloria Saltos: Por su actitud de apertura y confianza, le ofrecieron un local físico para alquilar. Esta decidió hacer un préstamo y así poder vender su mercadería.

Café de Tere: Todos sus procesos están estandarizados, y conserva la calidad, ha tomado decisiones como ser perfeccionista en la preparación de la comida para el crecimiento.

Sweet & Coffee: Creó la universidad del café, para capacitar a la gente que entraba a la empresa, esta creación fue fundamental para tener éxito.

A continuación, en la figura 3.6 se detalla cómo los 5 negocios estudiados han aplicado el modelo Effectuation. Estos hallazgos se estructuran por resumen general y detalle específico de cada negocio para cada componente del modelo.

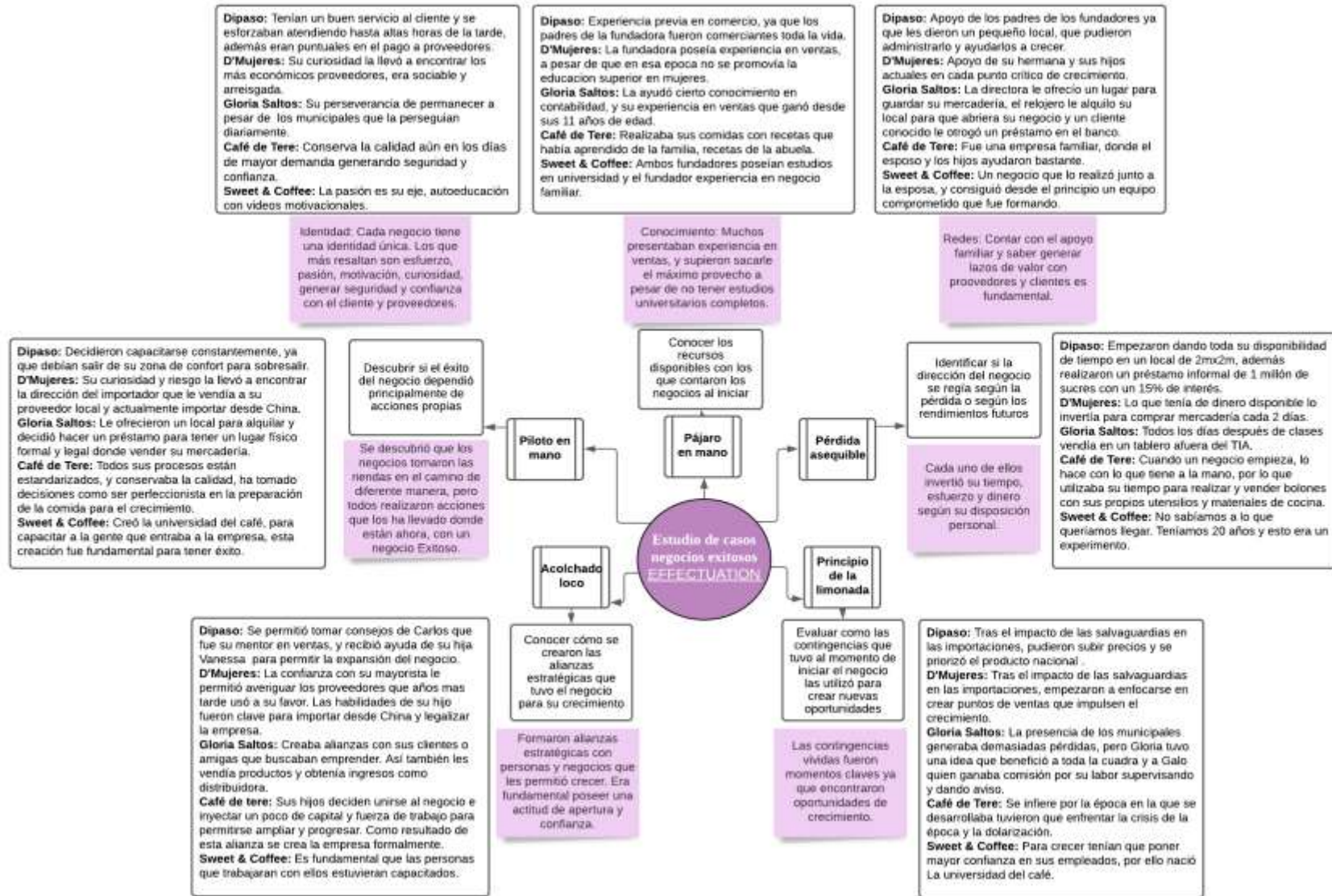


Figura 3.6 Modelo Effectuation de Estudio de casos

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Para empezar, se pudo determinar las bases teóricas del modelo Effectuation, a través de distintas fuentes bibliográficas, mismas que permitieron el desarrollo metodológico de la investigación. Para así estructurar de forma adecuada las necesidades de información y la guía de entrevistas.

A pesar de que cada negocio tenía diferentes experiencias, en el análisis se pudo percibir que seguían tendencias similares, y que tanto sus entornos como sus habilidades eran parecidas.

El estudio de casos permite evidenciar que Effectuation es el modelo que mejor se ajusta a las decisiones y experiencias de los negocios estudiados durante su etapa inicial y de crecimiento.

Dada la escasa información local respecto modelo, la investigación cualitativa representa un aporte significativo para la academia, siendo este estudio uno de los primeros aportes de Effectuation en Guayaquil y en el país.

4.2. Recomendaciones

Se recomienda a los emprendedores que se encuentran en la etapa inicial de su negocio, indagar y conocer más a fondo la conducta de varios negocios exitosos que aplicaron el modelo Effectuation. Con el propósito de que sean capaces de cuestionar sus propias decisiones a partir de los hallazgos realizados en su investigación.

Teniendo en cuenta la escasa investigación local acerca del modelo Effectuation, se propone a los investigadores cubrir el análisis cualitativo a empresas pertenecientes a otras áreas de negocio. Así también podrían realizar un análisis concluyente en los sectores observados en la investigación cualitativa para obtener representatividad de la población.

Por último, debido a los interesantes hallazgos encontrados en la investigación actual se busca promover a las instituciones educativas la inclusión del modelo Effectuation como parte del contenido de su pensum académico. Para que así, los estudiantes puedan conocer nuevos modelos empresariales, diferente al tradicional. Y al emprender, puedan aplicar el modelo que más se adapte a sus necesidades.

BIBLIOGRAFÍA

- Ara Sanz, H. (2006). *Barreras al emprendizaje: Estudio de factores de fracaso del emprendedor*. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/1700>
- Banco Central del Ecuador. (2010). *La Economía Ecuatoriana Luego de 10 Años de Dolarización*.
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Dolarizacion/Dolarizacion10anios.pdf>
- Banco Mundial. (2016). *Los emprendedores y las pequeñas empresas impulsan el crecimiento económico y crean empleos*. World Bank.
<https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2016/06/20/entrepreneurs-and-small-businesses-spur-economic-growth-and-create-jobs>
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, (2018).
<http://www.seps.gob.ec/interna-npe?760>
- Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, (2020).
<https://www.gob.ec/regulaciones/ley-organica-emprendimiento-innovacion>
- BCE. (2020, febrero 28). *El 53,3% de la producción nacional se genera en Guayas y Pichincha*. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1353-el-533-de-la-produccion-nacional-se-genera-en-guayas-y-pichincha>
- Begecarlsan, M. (2021). The People Side of Successful Business Transformations. *European Journal of Business Science and Technology*, 59-73.
<https://doi.org/10.11118/ejobsat.2021.008>
- Fondo Público de Apoyo MIPYMES Ecuador, 59 (2020).
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (2019). *Informe de posición estratégica*.
<https://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2017/03/IPE-317-Fiestas-de-Guayaquil-Comercio.pdf>
- Campuzano, X., & Castro, T. (2010). *Sistema de Calidad en la Empresa Café de Tere*. 155.
- Castro Teresa. (2014, agosto 6). *Todavía se esta cumpliendo mi sueño, Teresa de Café de Tere* (Viteri Mariela) [Entrevista].
<https://www.youtube.com/watch?v=rAttIAQAs5U>
- Castro Teresa. (2017, agosto 31). *Ser socio es buen negocio, entrevista a Café de tere*. (Cámara de comercio Gye) [Entrevista]. 24/11/2021.
https://www.youtube.com/watch?v=qGct_HIArE4

- Constitución de la República del Ecuador, (2008). <https://amevirtual.gob.ec/constitucion-de-la-republica-del-ecuador-2008-actualizacion-2011/>
- Reglamento de Inversiones del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 48 (2018).
- Cuatro consejos para descubrir los insights del consumidor.* (2015). <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cuatro-consejos-para-descubrir-el-insight-del-consumidor>
- de Brentani, U. (1991). Success Factors in Developing New Business Services. *European Journal of Marketing*, 25(2), 33-59. <https://doi.org/10.1108/03090569110138202>
- Dipaso. (2022). *Dipaso*. <https://www.dipaso.com.ec/content/30-quienes-somos>
- EPICO. (2021, diciembre 27). *Más de 27.000 guayaquileños beneficiados y 10.000 autoempleos generados a través de los programas de Épico y sus aliados durante el 2021.* <https://epico.gob.ec/mas-de-27-000-guayaquilenos-beneficiados-y-10-000-autoempleos-generados-a-traves-de-los-programas-de-epico-y-sus-aliados-durante-el-2021/>
- Ernst, C.-P., & Rothlauf, F. (2012). Potenzielle Erfolgsfaktoren von SaaS-Unternehmen. *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2012: Tagungsband der MKWI 2012*. <https://doi.org/10.24355/dbbs.084-201301101603-0>
- Folgueiras Bertomeu, P. (2016). *La entrevista*. <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/99003>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor*. <https://www.gemconsortium.org>
- Horsti, A., Tolonen, J., & Brännback, M. (2004). *Electronic business models: Five cases from five industries*. 730-741.
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., & Rigolini, J. (2014). *El Emprendimiento en América Latina: Muchas empresas y poca innovación*. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0284-3>
- Leidecker, J. K., & Bruno, A. V. (1984). *Identifying and using critical success factors*. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(84\)90163-8](https://doi.org/10.1016/0024-6301(84)90163-8)
- Malhotra, N. (2016). *Investigación de mercados*. <http://www.marcialpons.es/libros/investigacion-de-mercados/9786073235600/>

- Montalvo, J. O. (2013). *Ecuador 1972–1999: Del desarrollismo petrolero al ajuste neoliberal*. 492.
- Parra, L. (2019). *Una empresa que nació de dos desempleados*. <https://www.pressreader.com/ecuador/el-universo/20191104/281599537304150>
- Peet, R., & Calle, K. (2014). *Estudio de Caso de Sweet & Coffee y sus factores determinantes de éxito o fracaso en su proceso de desarrollo de Microempresa, a Pequeña, Mediana Empresa (MIPYMES) a Gran Empresa, en Guayaquil- Ecuador*.
- Peet, R., Soledad, H., & Poveda, S. (2011). *Entrevista a Fundador de Sweet & Coffee*. <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fuego-lento-la-cadena-sweet-coffee-prepara-su-arribo-panama>
- Peters, T. J., & Waterman, R. (2006). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*.
- Read, S., Dew, N., Sarasvathy, S., Song, M., & Wiltbank, R. (2009). *Marketing under uncertainty: The logic of an effectual approach*. *Journal of Marketing* (Vol. 73, pp. 1-18).
- Revista Lideres. (2015). *Ecuador lidera la tasa de emprendimiento por necesidad en la región*. <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-lidera-tasa-emprendimiento-necesidad.html>
- Rockart, J. F. (John F. (1982). The changing role of the information systems executive: A critical success factors perspective. En *Working papers* (N.º 1297-82. Report (Alfred P. Sloan School of Management. Center for Information Systems Research); n.º 85.; Working Papers). Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management. <https://ideas.repec.org/p/mit/sloanp/2010.html>
- Saltos Gloria. (2015). *Condecorada al mérito del Emprendimiento*. (Cámara de comercio Gye) [Entrevista]. https://www.youtube.com/watch?v=MLiz2jp_Rrs
- Saltos Gloria. (2016). *Gloria Saltos, el imperio de la belleza* (Viteri Mariela) [Entrevista]. <https://www.youtube.com/watch?v=Kx8ZE3ZAn-Q>
- Saltos Gloria. (2020). *El éxito está en enfrentar los problemas con actitud positiva*. El Universo. <https://www.pressreader.com/ecuador/el-universo/20200725/281530818345104>
- Sarasvathy, S. (2001). *Causation and effectuation: Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency* (Vol. 26, pp. 243-288).
- Sarasvathy, S., & Dew, N. (2005). New market creation through transformation. En *Journal of Evolutionary Economics* (Vol. 15, pp. 533-565).

- Schettini, P., & Cortazzo, I. (2016). *Técnicas y estrategias en la investigación cualitativa*. <https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/book/582>
- Schoeffler, S., Buzzel, R., & Heany, D. (1974). *Impact of Strategic Planning on Profit Performance*. Harvard Business Publishing. <https://hbsp.harvard.edu/product/74210-PDF-ENG>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). *The promise of entrepreneurship as a field of research* (Vol. 25, pp. 217-226).
- Smith, L. (1979). *An evolving logic of participant observation, educational ethnography, and other case studies* (pp. 316-377). Al. Shulmn.
- Superintendencia de Compañías. (2021). *Ranking: Las 10 empresas con mayores ingresos en Ecuador*. <https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/supercias/asbannernoticias/asbpnfragmentocontenido/crankingfin>
- Superintendencia de Compañías y Valores. (2021). *Sistema Portal de Información Superintendencia de Compañías*. https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta_cia_menu.zul
- Sweet & Coffee. (2021). *Sweet&Coffee*. <https://www.sweetandcoffee.com.ec/acerca-de-nosotros/>
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los Métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. (J. Piatigorsky, Trad.). PAIDOS España. <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/Introduccion-a-metodos-cualitativos-de-investigaci%C3%B3n-Taylor-y-Bogdan.-344-pags-pdf.pdf>
- Walther, S., Plank, A., Eymann, T., Singh, N., & Phadke, G. (2012). Success factors and value propositions of software as a service providers—A literature review and classification. *18th Americas Conference on Information Systems 2012, AMCIS 2012*, 1, 496-509.