



Herramienta administrativa PHVA para el fortalecimiento de los emprendimientos PHVA administrative tool for strengthening entrepreneurship

Diego Enrique Estupiñán-Tello
diego.estupinan@utc.edu.ec

Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Cotopaxi, Ecuador
<https://orcid.org/0009-0000-7957-985X>

Edwin Joselito Vásquez-Eraza
edwin.vasquez@utc.edu.ec

Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Cotopaxi, Ecuador
<https://orcid.org/0000-0001-9817-6773>

RESUMEN

El emprendimiento es el proceso de identificar, desarrollar y llevar a cabo una idea de negocio con el objetivo de crear una empresa o proyecto nuevo. Se tiene por objetivo de investigación proponer la herramienta administrativa PHVA para el fortalecimiento de los emprendimientos. La investigación se realizó utilizando una descripción documental, basado en un diseño bibliográfico. Aplicar la matriz PHVA en los emprendimientos permite establecer un ciclo continuo de mejora que fortalece todos los aspectos del negocio. El emprendimiento genera diversas consecuencias sobre el entorno financiero, social y ecológico, el problema es que en lo financiero beneficia solamente a los socios y aunque tienen externalidades positivas como la generación de empleo, fuente de ingreso para las familias, también tiene resultados adversos para los seres humanos que son más visibles en el aspecto medioambiental.

Descriptor: cambio organizacional; operación administrativa; círculo de calidad. (Fuente: Tesoro UNESCO).

ABSTRACT

Entrepreneurship is the process of identifying, developing and carrying out a business idea with the aim of creating a new company or project. The research objective is to propose the PHVA management tool for strengthening entrepreneurship. The research was carried out using a documentary description, based on a bibliographic design. Applying the PHVA matrix in ventures makes it possible to establish a continuous cycle of improvement that strengthens all aspects of the business. Entrepreneurship generates various consequences on the financial, social and ecological environment, the problem is that financially it benefits only the partners and although it has positive externalities such as the generation of employment, source of income for families, it also has adverse results for human beings that are more visible in the environmental aspect.

Descriptors: organizational change; management operations; quality circles. (Source: UNESCO Thesaurus).

Recibido: 21/07/2024. Revisado: 23/07/2024. Aprobado: 07/08/2024. Publicado: 16/08/2024.

Sección artículos de Investigación



INTRODUCCIÓN

El gestar emprendimiento es considerado como un factor importante que aporta al desarrollo económico de un país, ya que ello contribuye a reducir la pobreza, la generación de empleo, lo que ha llevado al interés de varios estamentos; políticos, académicos, organismos internacionales entre otros. Si bien es cierto es importante crear emprendimientos también resulta trascendental buscar estrategias de sostenibilidad y apoyo para la permanencia de ellos en el mercado, lo que motivo a realizar este trabajo, que tienen la finalidad de plantear estrategias de gestión administrativa para el fortalecimiento de los emprendimientos ecuatorianos en su desarrollo y crecimiento, proporcionándoles herramientas administrativas que coadyuve con el manejo adecuado de sus recursos, la eficiencia de los procesos y lograr la eficacia en los resultados del negocio, tanto en el aspecto personal, económico y social, de tal manera que puedan perdurar en el tiempo (López-Lemus & De-la-Garza-Carranza, 2020).

Es necesario mencionar que aplicar la herramienta administrativa PHVA contribuye para fortalecer los emprendimientos, fomenta un ciclo continuo de mejora. Al planificar, los emprendedores establecen metas claras y métodos efectivos, previniendo problemas potenciales. La fase de hacer asegura que el equipo esté bien capacitado y las tareas se ejecuten eficientemente. Verificar permite evaluar y ajustar las estrategias según los resultados obtenidos, mientras que actuar con acciones correctivas garantiza que las no conformidades se eliminen y se aprendan lecciones valiosas, promoviendo así la sostenibilidad y el crecimiento del negocio. Otro punto de análisis se refiere a la poca aplicación de la gestión administrativa en los emprendimientos ecuatorianos, se ha podido evidenciar que no se realizan procesos de administración y planificación a largo plazo, por lo tanto, se dificulta la consecución de su misión, objetivos y se disminuye la competitividad. Se trata entonces de gestionar la calidad, es decir mejorar los procesos que se están haciendo y cuestionarse constantemente si las cosas pueden hacerse mejor (Cabale-Miranda & Rodríguez-Pérez-de-Agreda, 2020; Moyano-Hernández & Villamil-Sandoval, 2021).

Desde el punto de vista de (Beltrán, 2002) los emprendimientos, contribuyen en mayor o menor grado al desarrollo social en la medida en que sus actividades económicas les permitan generar riquezas, bienestar, fuentes de trabajo, y adicionalmente, ingresos económicos en particular a la ciudad y al país mediante los impuestos. Mientras que el incremento en la productividad y competitividad está intrínsecamente ligado a la implementación de innovaciones empresariales, a la adaptabilidad y organización del sistema productivo, así como a la existencia de instituciones que faciliten el buen funcionamiento de los mercados. La creación de redes empresariales, la adopción de formas organizativas más flexibles en grandes corporaciones, y la externalización de sistemas productivos han sido claves para potenciar la productividad y la competitividad en ciudades y regiones urbanas con un enfoque innovador (Lozada-Almendariz et al. 2021).

También es relevante tomar en cuenta que, al iniciar un emprendimiento, todo puede parecer sencillo, se cuenta con una buena idea, aunque se puede tener muy claro que es lo que se quiere hacer, no es suficiente, es importante plasmarlo por escrito, trazar un plan para lograrlo aquello que se tiene en mente. La parte organizativa y administrativa parece algo obsoleto e innecesario. Pero, si se piensa a futuro, no habrá forma de hacer que el emprendimiento de verdaderos frutos; se requiere establecer políticas de administración y organización inteligentes para poder competir en el mercado y sobre todo para permanecer en el mismo (Rojas & Chávez-Vera, 2024).

En complemento a lo anterior, es necesario destacar que el emprendimiento se encuentra todavía en un proceso de evolución, debido a diversos obstáculos que han frenado su desarrollo más acelerado. En ciertos países en vías de desarrollo, persisten desafíos como la falta de claridad en la terminología y la limitada disponibilidad de resultados concluyentes, lo que complica su avance y adopción efectiva (Vargas-Valdiviezo & Uttermann-Gallardo, 2020).

Partiendo de los postulados anteriores, se ha podido determinar según diversos estudios que



los nuevos emprendimientos tienen que enfrentar varias dificultades para poder sobrevivir en el mercado, entre los que se pueden mencionar, administrativos, financieros, tecnológicos entre otros; por lo tanto, para el presente estudio se procedió a seleccionar aquellos problemas que se relacionan con la gestión administrativa y que inciden sobre el emprendedor.

En función de lo expuesto se tiene por objetivo de investigación proponer la herramienta administrativa PHVA para el fortalecimiento de los emprendimientos.

Referencial teórico de la investigación

El emprendimiento es el proceso de identificar, desarrollar y llevar a cabo una idea de negocio con el objetivo de crear una empresa o proyecto nuevo. Involucra la capacidad de asumir riesgos financieros, innovar y gestionar recursos para satisfacer una necesidad o aprovechar una oportunidad en el mercado. Los emprendedores, que son las personas que lideran este proceso, suelen ser agentes de cambio, impulsando el desarrollo económico y social a través de la creación de nuevos productos, servicios o modelos de negocio (Ynzunza-Cortés & Izar-Landeta, 2021).

La afirmación anterior, nos lleva a analizar la siguiente analogía “todos los empresarios son o han sido emprendedores. Pero no todos los emprendedores saben ser empresarios” justamente en este punto es donde inicia el primer problema de los emprendedores, pues no solo basta tener una excelente idea, sino que se requiere además de los conocimientos específicos una serie de habilidades y herramientas administrativas que guíen el desarrollo del negocio. Hay que desarrollar una planificación, con la finalidad de gestionar y optimizar los recursos, realizar planes financieros, establecer estrategias comerciales y de relación con el cliente, entre otras que generen un modelo de gestión sostenible. En este sentido el emprendedor debe pasar por tres fases muy importantes:

1. La pre-incubación. - El concepto de pre-incubación nace a partir de la necesidad de promover la creación de spin-offs desde las universidades para que pudieran cumplir con las exigencias sobre la formación de académicos emprendedores, por un lado, y, por otro, incrementar la tasa de éxito de las mismas spin-offs (Casson, 1982). Por lo tanto, se define pre- incubación, como el proceso mediante el cual se acompaña en la formulación de la idea del negocio de los emprendedores que han identificado alguna oportunidad para crear empresa, con la finalidad de orientar y guiar a definir factores importantes para que la idea sea innovadora y sobre todo tenga una orientación de mercado que contribuya a la sostenibilidad en el mercado.
2. Incubación. Hace referencia al proceso de acompañamiento que recibe el emprendedor en la estructuración del plan de negocios que oriente el desarrollo mismo del negocio. Esta etapa puede variar según el desarrollo del proyecto y puede tener variaciones en el tiempo de apoyo y el asesoramiento, dependiendo, al mismo tiempo, de las políticas de la pre-incubadora y las características mismas del negocio. (Casson, 1982). En esta etapa los incubados realizan el desarrollo de los productos o servicios innovadores, realizan las mejoras para la implementación y ejecución del plan de negocios, realizando las inversiones necesarias para iniciar la operación y la actividad comercial. Así también, reciben capacitación específica en temas de relevancia para la gestión de su negocio; en especial aspectos de liderazgo emprendedor y elementos de gestión de empresas, con el propósito de prepararlos para el momento de la salida del ambiente protegido de la incubadora al mercado.
3. Post-incubación: Los emprendedores que han ingresado a un proceso de acompañamiento, siguiendo las etapas de pre-incubación e incubación, al cabo de un período de dos años aproximadamente, deberían alcanzar el grado de madurez necesario para graduarse e insertarse en el mundo empresarial. (Casson 1982).

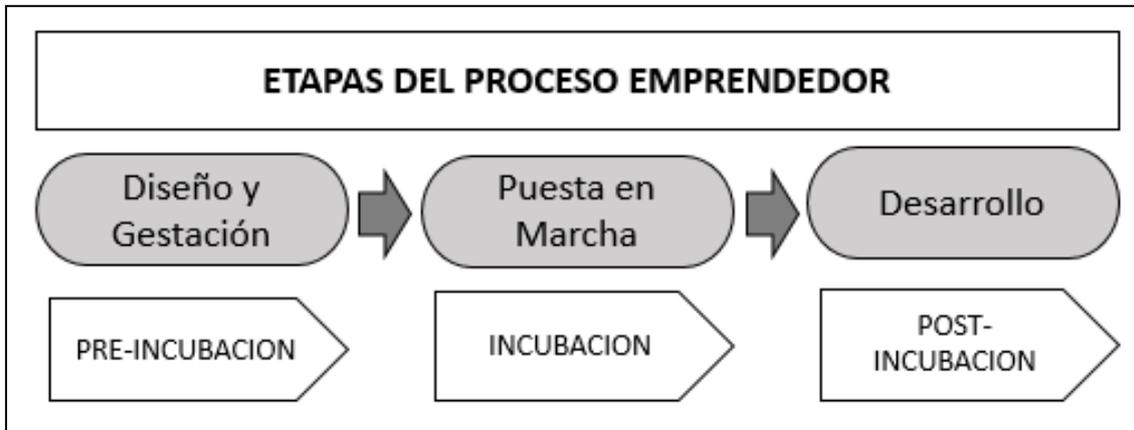


Figura 1. Etapas del proceso emprendedor.
Fuente: Elaboración propia

Partiendo de la figura 1, se tiene que el emprendedor estará en condiciones de definir claramente sus productos y/o servicios, contar con la factibilidad técnica y comercial totalmente válida, desarrollar sus primeras ventas, con su plan de negocios en marcha y preparado para presentar en instituciones financieras para recibir el aporte de capital que apalanque su negocio. Cuando esto ocurre, se inicia un proceso de seguimiento por parte de la incubadora, de modo que la nueva empresa no se desvincula totalmente. Así, puede seguir requiriendo consejo y usando los servicios de la incubadora, aunque en condiciones diferentes a las de la etapa de incubación y pagando por los servicios recibidos a precios más cercanos al mercado.

Se puede decir entonces que, la conceptualización del término emprendedor ha sufrido varias transformaciones a lo largo del tiempo, llegando en la actualidad a caracterizar a la persona en un estado de innovación permanente, altamente motivada y comprometida con una tarea, que reporta unas características de planeación y ejecución, propensa al riesgo y a la vez esquiva a la comprensión de sus propias dinámicas. (Cason, 1982). Por otro lado, se tiene que el emprendimiento es el proceso de realización de oportunidades con enfoque creativo, también es un factor importante para el desarrollo económico y como generador de cambio e innovación, así lo muestra el Monitor Global de Emprendimiento (GEM), que estudia la dinámica emprendedora en diversos países y revela que la actividad emprendedora temprana está relacionada con mayor desarrollo económico. Aunque cabe destacar que la actividad empresarial no siempre conduce al crecimiento económico, especialmente en contextos de pobreza extrema (Álvarez & Barney, 2014).

Fracaso de emprendimientos

El fracaso empresarial parte de una preocupación desde diferentes ámbitos, porque despierta mayor interés en un compendio de agentes económicos, en particular los inversores, acreedores, instituciones financieras además de los gobiernos de cada país. Según cifras expuestas por el GEM (2013), involucran la realidad del fracaso de las empresas en Ecuador, además de corresponder estos desequilibrios empresariales a la falta de: óptima administración, competencias del propietario y directivos, gestión financiera, se atribuye también la falta del Gobierno Corporativo en las PYMES como el factor principal del fracaso de estas empresas. El (GEM) Global Entrepreneurship Monitor dio a conocer que Ecuador posee la tasa de cierre de negocios más alta de la región y en menor grado Argentina, son los únicos países donde se han evidenciado una clara tendencia creciente en el cierre de negocios en los últimos años. "El porcentaje de emprendedores ecuatorianos, que decidieron descontinuar su negocio en los últimos doce meses es considerablemente superior a la proporción de cierre de negocios observada en el resto de la población" (GEM, 2013).

MÉTODO

La investigación se realizó utilizando una descripción documental, basado en un diseño bibliográfico. Se llevó a cabo un análisis de 13 trabajos de investigación. Este proceso implicó la revisión y selección de fuentes académicas relevantes que abordan tanto el concepto de PHVA como su aplicación en contextos empresariales.

Se empleó el método analítico-sintético, que permitió descomponer la información obtenida en sus elementos fundamentales para luego integrarlos y generar una comprensión holística del tema. Este enfoque permitió identificar los beneficios y desafíos asociados a la implementación de PHVA en el ámbito emprendedor, proporcionando una base para su propuesta como herramienta clave para mejorar la gestión y el rendimiento de los emprendimientos.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos del trabajo de campo presentan algunos factores importantes que deben ser tomados en cuenta para su análisis y toma de decisiones. Dentro de las principales causas que inciden en el fracaso de los emprendimientos en Ecuador y que tengan relación con el área de la gestión administrativa, se los ha seleccionado, estableciendo una breve descripción del peligro al que están expuestos los pequeños negocios. A continuación, se presentan los factores seleccionados:

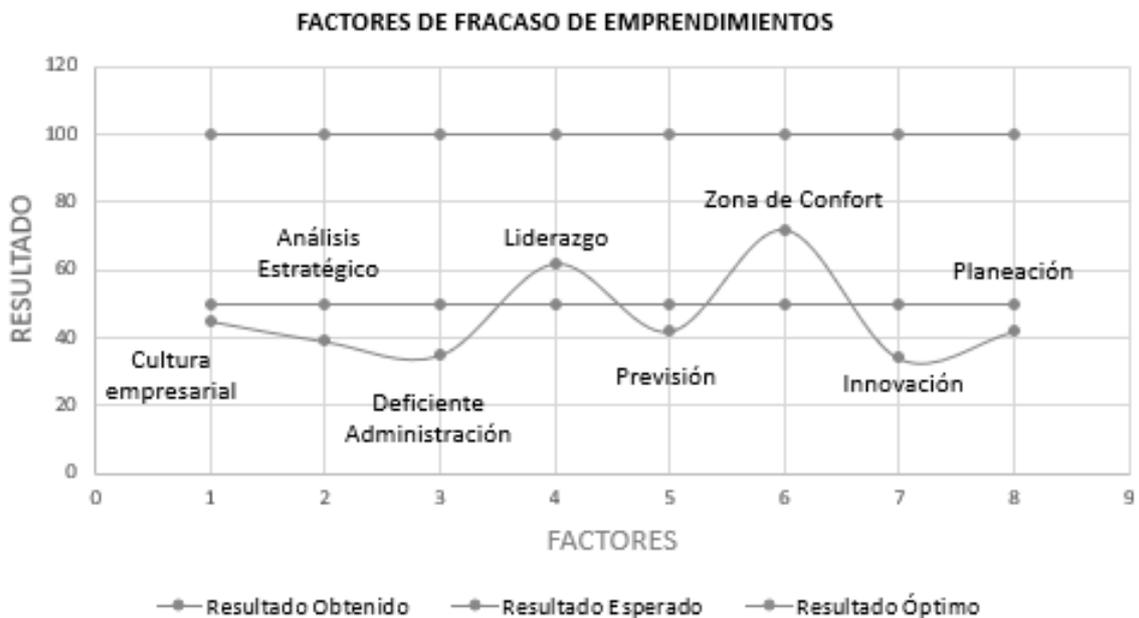


Figura 2. Análisis de Fracaso de Emprendimientos.
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 2 se muestra el análisis de los elementos que influyen en el éxito de las empresas demuestra que algunos componentes fundamentales no alcanzan el nivel esperado, lo cual indica que se requieren mejoras en áreas cruciales. La cultura empresarial (45), el análisis estratégico (39), la administración deficiente (35), la predicción (42), la innovación (34) y la planificación (42) están por debajo del resultado esperado de 50. Esto indica que los empresarios están enfrentando dificultades significativas en estas áreas, lo cual podría ser una



causa del fracaso de sus empresas. La capacidad de los negocios para adaptarse a los cambios del mercado y innovar se ve limitada por la falta de una cultura empresarial sólida y una planificación estratégica deficiente; además, una administración ineficaz y una falta de previsión pueden resultar en una gestión operativa deficiente y una incapacidad para innovar.

Por el contrario, los valores de la Zona de Confort y del Liderazgo son superiores a los previstos, con 62 y 72 respectivamente. Esto indica que, aunque existe un liderazgo, podría no estar siendo dirigido de manera efectiva, quizás con un enfoque excesivo en mantener el statu quo, lo que conduce a una zona de confort que impide el desarrollo y la innovación. El valor tan alto de la Zona de Confort indica una resistencia al cambio y a la toma de riesgos, factores esenciales para el desarrollo y la sostenibilidad de los negocios. La importancia de una intervención enfocada en mejorar la cultura empresarial, reforzar las habilidades de planificación y análisis estratégico y promover la economía, se destacan en conjunto por estos hallazgos.

Factores de fracaso planteados por autores

1. Falta de cultura empresarial: Muchas nuevas pequeñas y medianas empresas cometen el error de comenzar a operar sin plantearse su misión, visión, valores y estrategia. La mayoría de los nuevos emprendedores ignoran el impacto que tiene para un negocio la definición clara de una cultura empresarial. (Choi & Gray, 2004). La falta de una cultura empresarial puede crear confusiones a futuro sobre quién es la empresa y hacia dónde se dirige que evidentemente, se verán reflejadas en sus resultados y su relación con clientes, proveedores, empleados.
2. Falta de análisis estratégico: Muchos líderes lanzan al mercado propuestas que no resultan oportunas ni mucho menos atienden a las necesidades de su mercado y esto se debe a errores como la no elección del segmento adecuado, falta de productos innovadores, falta de análisis de los competidores, escasez de mano de obra cualificada.
3. Deficiente administración: Ésta es de hecho, una de las razones más comunes por las cuales los dueños de las empresas en crecimiento fracasan. La mala administración se refiere a problemas como: la mezcla de los gastos personales de los dueños con los gastos de la compañía, la falta de controles anti-fraude, el incumplimiento de los procesos de cuentas por cobrar, entre otros.
4. El Liderazgo: El líder no solo debe ordenar sino, también aprender, lo que implica temor de involucrar a los empleados en las decisiones, lo cual provoca el individualismo dejando a un lado el trabajo en equipo. Limitada capacidad gerencial. No se trata de tener aptitud sino también la capacidad de poder asumir una responsabilidad.
5. Falta de Previsión: La no previsión financiera es el error más común en los emprendimientos cuyos ingresos comienzan a destinarse sólo al pago operativo y se descuidan inversiones en investigación y desarrollo que pueden generar las principales ventajas competitivas. Planeación deficiente. La falta de un plan de negocios conlleva a una inadecuada planificación.
6. Zona de Confort: Querer conseguir resultados positivos, sin afrontar el riesgo ante los desafíos y oportunidades de crecimiento.
7. Falta de Innovación: El no darle valor agregado al producto o servicio es una de las causas que conllevan al estancamiento del negocio.
8. Falta de planeación: La planeación es muy importante al momento de comenzar un negocio, lamentablemente este es un punto que pocos empresarios toman en cuenta. La falta de planeación es una gran limitante para el crecimiento de las empresas, sobre todo en la parte financiera. Dentro de este aspecto hay que tomar en cuenta la limitada realización de presupuestos en el sector emprendedor y la falta de proyección del negocio a corto y largo plazo hacen que no se pueda tener un control ya que no existe una previsión financiera para la sostenibilidad del emprendimiento.

Otro de los factores que se ha podido percibir dentro del componente planificación, se relaciona con la poca utilización de herramientas tecnológicas para que puedan administrarse y gestionarse



eficientemente sus procesos, como, por ejemplo: contabilidad, ventas, logística, finanzas, producción, recursos humanos, etc. con el fin de lograr una óptima usabilidad y distribución de los recursos.

Problemas en la gestión estratégica y administrativa.

El no llevar una buena organización de la empresa de forma lógica y coherente no permitirá el crecimiento de la empresa. Esto hace que los ingresos que produce el emprendimiento sean manipulados por los propietarios y se confunden los gastos personales, familiares con los gastos del negocio, dando como resultados estados financieros confusos y poco confiables. La tabla 1 resume los motivos de cierre de negocio:

Tabla 1. Razones para cierre de negocios.

INDICADORES	Porcentaje
Oportunidad de Vender el Negocio	3.7
Falta de rentabilidad	25.2
Problemas de Financiamiento	16.6
Otra oportunidad de negocio	7.9
Cierre planificado	3.1
Retiro	1.2
Razones familiares / personales	32.7
Incidente	3.6
Gobierno/Impuestos/Burocracia	6.1

Fuente: GEM Ecuador 2017.

Para que un emprendimiento alcance el carácter de “empresa”, cumpla con los objetivos propuestos y que el grupo de empleados desarrolle el trabajo de la forma más eficiente se ha creado lo que hoy conocemos como administración de empresas. Se puede decir entonces, que estamos sin duda alguna, delante de una de las profesiones más interesantes del sector empresarial, ya que el cometido del administrador depende principalmente de su grado de implicación con los procesos operacionales del sector, es decir, cuánto más y mejor conozca sobre las actividades a realizarse en el contexto de los negocios, mejores resultados se obtendrán y naturalmente se contribuirá con la sostenibilidad de estos en el mercado.

La gestión administrativa brinda al emprendimiento un carácter sistémico, al ser portadora de acciones específicas orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo. Entendiendo que el proceso administrativo, en su concepto más sencillo es la administración en acción, esta comprende varias funciones o etapas necesarias de conocer para aplicarlas a cualquier estructura, al conjunto de las etapas se conoce con el nombre de proceso administrativo. Con el propósito de alcanzar una gestión administrativa efectiva en los emprendimientos, resulta indispensable que los emprendedores muestren una actitud sinérgica, en la que se establezcan nuevas estrategias, no solo para la gestión administrativa de los negocios, sino que a la vez sean innovadoras de modelos empresariales, que sean viables para cumplir sus funciones, teniendo como base estándares de calidad y responsabilidad social, que les permita ser competitivos en el mercado y que propicien el fortalecimiento de las relaciones entre el inter-emprendimiento y las necesidades de la comunidad.

HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PHVA

Se presenta la herramienta administrativa PHVA para fortalecimiento de los emprendimientos y las actividades propias de la Gestión Administrativa:

GESTIÓN ADMINISTRATIVA PHVA



Figura 3. Gestión administrativa y el círculo de calidad de Deming PHVA.

En la figura 3 se muestra la matriz PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar) es una herramienta administrativa que puede ser utilizada para fortalecer los emprendimientos mediante un enfoque sistemático y cíclico de mejora continua. A continuación, se presenta una relación entre los componentes del gráfico y cómo estos pueden fortalecer los emprendimientos:

PLANEAR: Está conformado por dos dimensiones: a) **Definir Metas:** Establecer objetivos claros y alcanzables es fundamental para guiar las acciones y decisiones del emprendimiento. Esto proporciona una dirección y propósito, ayudando a alinear los esfuerzos de todos los miembros del equipo hacia un objetivo común y Establecer los b) **Métodos para cumplir las metas:** Desarrollar y documentar métodos efectivos para alcanzar las metas garantiza que haya un plan de acción estructurado y que se sigan procedimientos consistentes. Esto reduce la improvisación y aumenta la eficiencia operativa.

HACER: Esta importante función de la matriz PHVA incluye: a) **Educación y capacitación:** La formación continua del personal mejora sus habilidades y conocimientos, lo cual es crucial para la adaptación a nuevos desafíos y la implementación de innovaciones. Un equipo bien capacitado puede ejecutar las tareas con mayor eficacia y calidad. Y b) **Realizar el trabajo:** La ejecución efectiva de las tareas planificadas garantiza que las metas se estén alcanzando de acuerdo con los métodos establecidos. Esto implica llevar a cabo las operaciones diarias con eficiencia y eficacia.

VERIFICAR: Tiene que ver con la dimensión de a) **Verificar los resultados:** La evaluación constante de los resultados obtenidos permite identificar desviaciones respecto a las metas establecidas. Esto proporciona una retroalimentación valiosa para ajustar y mejorar los procesos.

ACTUAR: La dimensión tomada en cuenta es a) **Eliminar no conformidades detectadas:** La implementación de acciones correctivas para eliminar las no conformidades garantiza que los problemas identificados no se repitan, mejorando así la calidad y la eficiencia de los procesos.

Aplicar la matriz PHVA en los emprendimientos ecuatorianos, permite establecer un ciclo continuo de mejora que fortalece todos los aspectos del negocio. La planificación cuidadosa y la implementación de métodos claros y preventivos preparan al emprendimiento para enfrentar



desafíos de manera proactiva. La educación y capacitación del equipo aseguran que el personal esté preparado para ejecutar las tareas de manera eficiente. La verificación regular de los resultados permite hacer ajustes necesarios y aprender de las experiencias, mientras que las acciones correctivas aseguran que los problemas se resuelvan de manera efectiva. En conjunto, estos pasos crean un entorno de mejora continua que es esencial para la sostenibilidad y el crecimiento de los emprendimientos. A continuación, se presentan una serie de elementos propios de la gestión administrativa que coadyuvan con el fortalecimiento de los emprendimientos en función a un proceso investigativo de acompañamiento realizado en el sector emprendedor de la zona central de Ecuador.

Aporte de elementos de la gestión empresarial para el fortalecimiento de los emprendimientos

1. **Organización.** - Uno de los pilares fundamentales para todo emprendimiento debe ser la organización, organizarse no es fácil y requiere conocimiento y tiempo, ya que sin ella será imposible obtener resultados óptimos. Uno de los principales aspectos de la organización es elaborar un plan de negocios.

El plan de negocios ayuda a organizar adecuadamente los recursos y sobre todo orienta a la toma de decisiones, indica la forma de desarrollar el proyecto emprendedor. En términos generales consiste en fijar objetivos, asignar los recursos y establecer la forma de alcanzarlos.

En consecuencia, existen una variedad de modelos de planes de negocio, sin embargo, hay aspectos fundamentales que son generales y que se deben analizar en el plan de negocios, se puede citar:

Nombre del emprendimiento: Sirve de identificación y diferenciación entre los emprendimientos, dando identidad y reconocimiento.

Objetivo general: Deberá ser establecer la idea del negocio, el camino más viable y la mejor forma de alcanzar nuestra meta.

Mercado objetivo: Define el segmento de mercado en el que va a operar, analizando la demanda presente y futura que puede tener el negocio.

Perfil del consumidor: En el que se determinan las principales características del segmento de clientes elegido para ofrecer de mejor manera productos y servicios que satisfagan sus necesidades.

Productos/servicios: La idea del negocio debe orientar claramente cuales son o serán los productos y servicios que se oferten en el mercado y como estos intentan cubrir una necesidad o un problema en el mercado elegido.

Estudio de la competencia: Se debe establecer el grado de competencia existente en el mercado, para identificar ventajas competitivas y ventajas diferenciales que apalanquen el negocio y pueda ser más competitivo.

Análisis de rentabilidad: Hacer un análisis de rentabilidad, implica considerar los gastos, inversiones y ventas que se espera tener con el negocio. Habrá que tener especial cuidado de no confundir "lo que quiero ganar" con "lo que realmente puedo ganar". En gran parte, dependerá mucho de la situación económica personal y del entorno económico del mercado.

Estrategias de mercadotecnia: Se hace necesario que el emprendimiento tenga una orientación de mercado y sobre todo que identifique las formas como llegar al consumidor principal y con qué medios se comunicará con su segmento ideal.

2. **Planificación.** - Consiste en elegir la mejor opción entre varias alternativas, para marcar los objetivos del emprendimiento, definir las directrices a seguir, desarrollar una programación en el tiempo, formular los procedimientos aplicables a cada área de la empresa, y establecer los presupuestos que se asignarán a los distintos recursos del negocio, para la consecución del resultado deseado.



- 3. Gestión de emprendimiento.** - Persigue el éxito a largo plazo del emprendimiento, mediante la situación equilibrada de todos los elementos que lo conforman, cubriendo las expectativas y necesidades del grupo de interés, propendiendo el desarrollo sistemático del negocio.

Aspectos personales: Tiene como finalidad prever la actitud y aptitud del emprendedor, frente a situaciones diversas como por ejemplo la capacidad misma para afrontar el emprendimiento, enfrentarse a situaciones difíciles y sobre toda la capacidad de tomar decisiones.

Aspectos comerciales: Hace referencia a la capacidad que tiene el emprendedor de visualizar el mercado, estableciendo políticas de comercialización de tal manera que el producto o servicio pueda llegar de mejor manera hacia el cliente, estableciendo los mejores precios y las formas de comercialización.

Aspectos del contexto: Para tal efecto, se debe tomar en cuenta lo referente a la parte legal, es decir conocer, por ejemplo, cuáles son las leyes que competen a nuestra actividad y los derechos que defienden a nuestros consumidores, de igual manera tiene que ver con los permisos indispensables para el funcionamiento del negocio.

Dentro del contexto, se debe analizar situaciones políticas y económicas de tal manera que el emprendimiento se enmarca en factores que beneficie al negocio y contribuya con el desarrollo y sostenibilidad de este, por supuesto, dependiendo de la actividad económica a la que se dedique. Otro aspecto del contexto tiene que ver con lo cultural, social y demográfico, que coadyuve en conocer mejor a los consumidores, con el propósito de emprender futuras campañas publicitarias que solo serán realmente efectivas, si se conoce la forma de pensar, actuar, vestir, disfrutar, sufrir, etc. de cada uno de los usuarios que consumirán el producto o servicio ofertado.

- 4. Control.** - Es un aspecto de mucha relevancia, es la función de vigilancia que permite ir supervisando sobre la marcha el desenvolvimiento del negocio, para tomar decisiones justo a tiempo. Este último paso de monitoreo es de suma importancia y debe ser llevado a cabo de forma estratégica.

Cualquier persona dispuesta a emprender un negocio alberga en su seno tres personalidades que no siempre estarán de acuerdo en cuanto al rumbo que aquel debe asumir para desarrollarse con éxito:

El emprendedor (el innovador): Esta personalidad es la fuente de ideas nuevas y creatividad. El emprendedor ve oportunidades donde otros no las ven y está dispuesto a tomar riesgos para llevar adelante sus innovaciones. Su capacidad para visualizar el futuro y pensar de manera disruptiva es crucial para la diferenciación y el crecimiento del negocio.

El gerente (el organizador): Esta personalidad se encarga de estructurar y administrar el negocio. El gerente planifica, organiza y supervisa las operaciones diarias, asegurando que los recursos se utilicen de manera eficiente y que las metas se alcancen. Su habilidad para mantener el orden y la dirección es esencial para la estabilidad y la coherencia del emprendimiento.

El técnico (el trabajador incansable): Esta personalidad se dedica a la ejecución y al detalle. El técnico trabaja arduamente en la producción y la entrega de productos o servicios, asegurando que se mantengan altos estándares de calidad. Su dedicación y habilidad práctica son fundamentales para el funcionamiento diario y la satisfacción del cliente.

Cada una de estas personalidades contribuye de manera única al fortalecimiento del emprendimiento. La innovación del emprendedor impulsa el crecimiento y la adaptación al mercado, la organización del gerente mantiene el negocio eficiente y enfocado, y el trabajo diligente del técnico asegura la calidad y la fiabilidad en la entrega de los productos o servicios. Balancear y armonizar estas personalidades es clave para el éxito sostenido del



emprendimiento. Los atributos y particularidades de cada una de dichas personalidades chocan entre sí y sumen el negocio en un círculo vicioso del cual le será muy difícil librarse.

CONCLUSIÓN

Aplicar la matriz PHVA en los emprendimientos permite establecer un ciclo continuo de mejora que fortalece todos los aspectos del negocio. El emprendimiento genera diversas consecuencias sobre el entorno financiero, social y ecológico, el problema es que en lo financiero beneficia solamente a los socios y aunque tienen externalidades positivas como la generación de empleo, fuente de ingreso para las familias, también tiene resultados adversos para los seres humanos que son más visibles en el aspecto medioambiental. En cuanto al aspecto social es posible asegurar que éste no genera una preocupación importante para las empresas y empresarios que, por lo general, buscan únicamente la consecución de mayor rentabilidad para sus socios.

FINANCIAMIENTO

No monetario

CONFLICTO DE INTERÉS

No existe conflicto de interés con personas o instituciones ligadas a la investigación.

REFERENCIAS

- Álvarez, S., & Barney, J. (2014). *Entrepreneurial Opportunities and Poverty Alleviation. Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Beltrán-de-Viéytez, E. (2002). *Desafíos y oportunidades de las PYMES salvadoreñas: construyendo una agenda de desarrollo [Challenges and opportunities for Salvadoran SMEs: building a development agenda]*. Brasil: FUNDES.
- Cabalé-Miranda, Elizabeth, & Rodríguez-Pérez-de-Agreda, Gabriel. (2020). Sistemas de gestión. Importancia de su integración y vínculo con el desarrollo [Importance of Integrating Management Systems and its Connection with Development]. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(1).
- Casson, M. (1982). *The Entrepreneurs: An Economic Theory*. Nueva York: Barnes and Noble Books.
- Choi, D. Y., & Gray, E. R. (2004). *Understanding the sustainable entrepreneur*. In Engineering Management Conference (Vol. 2, pp. 147–164). IEEE. <https://doi.org/10.1109/IEMC.2004.1407471>
- GEM, (2013) *Global Entrepreneurship Monitor*, Ecuador. Escuela Superior Politécnica del Litoral, ESPEA.
- GEM, (2017). *Global Entrepreneurship Monitor, Ecuador*. Escuela Superior Politécnica.
- López-Lemus, Jorge Armando, & De-la-Garza-Carranza, María Teresa. (2020). El papel de la gestión del emprendimiento y la innovación en relación con los resultados de las pymes en México [The role of corporate entrepreneurship, innovation and organizational results SMEs in México]. *Suma de Negocios*, 11(24), 12-23. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2020.v11.n24.a2>
- Lozada-Almendariz, Fabián Enrique, Cedeño Coya, Jennifer Yuctemy, Chinga Muentes, Eder Israel, & Miranda Flores de Valgas, Teddy Xavier. (2021). Factores que motivan el emprendimiento: nuevas tecnologías para dinamizar una economía social [Factors that motivate entrepreneurship: new technologies to energize a social economy]. *Revista de*



Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuSo), 6(1), 77-86.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.5513102>

- Moyano-Hernández, F. A., & Villamil-Sandoval, D. C. (2021). Análisis del ciclo PHVA en la gestión de proyectos, una revisión documental [Analysis of the PHVA cycle in project management, a document review]. *Revista Politécnica*, 17(34), 55–69. <https://doi.org/10.33571/rpolitec.v17n34a4>
- Rojas, M. P., & Chávez-Vera, K. J. (2024). Factores determinantes del éxito de los emprendimientos universitarios [Determinants of success in university entrepreneurship]. *Revista InveCom*, 4(2), 1–20. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10625673>
- Vargas-Valdiviezo, M. A., & Uttermann-Gallardo, R. (2020). Emprendimiento: factores esenciales para su constitución [Entrepreneurship: essential factors for its constitution]. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(90), 709-720. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i90.33029>
- Ynzunza-Cortés, Carmen Berenice, & Izar-Landeta, Juan Manuel. (2021). Las motivaciones, competencias y factores de éxito para el emprendimiento y su impacto en el desempeño empresarial. Un análisis en las MIPyMES en el estado de Querétaro, México [The impact of motivations, competencies and success factors for entrepreneurship on business performance. An analysis in MSMES in Queretaro State, Mexico]. *Contaduría y administración*, 66(1), 00004. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2327>

Derechos de autor: 2024 Por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>