

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Comunicación

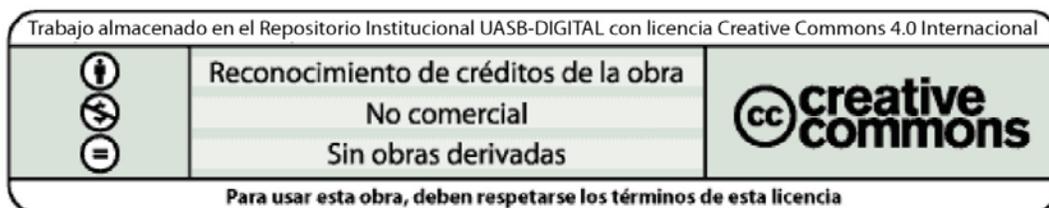
Maestría en Comunicación Estratégica

**Análisis desde la comunicación estratégica a emprendimientos nuevos
del sector de tecnologías de información y comunicación**

Marlon Fernando Tandazo Palacio

Tutor: Wilson Araque Jaramillo

Quito, 2018



CLAÚSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, Marlon Fernando Tandazo Palacio, autor de la tesis intitulada *Análisis desde la comunicación estratégica a emprendimientos nuevos del sector de tecnologías de información y comunicación*, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Comunicación Estratégica de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en Internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 29 de mayo de 2018

Firma:.....

Resumen

La presente investigación analiza las estrategias, tácticas y acciones que desde la comunicación estratégica, aplicaron los emprendimientos nuevos del sector de tecnologías de información y comunicación (TIC), con corte al mes de julio de 2017.

Los nuevos paradigmas de la comunicación estratégica que plantean el encuentro socio-cultural con sus alteridades y tensiones, surgidas de la complejidad del entorno, que implica el reconocimiento del otro con su propia naturaleza. Estos aspectos son el punto de partida para el análisis de investigación.

Se analizaron dos empresas domiciliadas en el Distrito Metropolitano de Quito, Yaesta.com y Cuestionarix. Se aplicaron técnicas de investigación cualitativa, buscando identificar las prácticas de interacción relacional de los emprendedores con sus colaboradores, clientes y proveedores.

El estudio caracteriza la situación de los emprendimientos ecuatorianos. Se distinguen las herramientas de comunicación que utilizaron los emprendimientos TIC estudiados y se propone un modelo de gestión de buenas prácticas en comunicación estratégica para emprendimientos, como resultado de analizar la interacción en los negocios desde la complejidad de la interacción humana.

Entre los hallazgos se destaca la práctica del diálogo fluido, constante y fiable, generador de relaciones basadas en la confianza, que se desarrollan en ambientes de trabajo abiertos y amplios, que son estimuladores de iniciativa, trabajo creativo y colaborativo. Más que un dilema ético de ser “buenas personas” para entregar servicios como empresas, son elementos estratégicos de las empresas estudiadas, aquí juega un rol importante la habilidad comunicativa de los directivos. En este esquema los clientes se han convertido en *fans* de estas empresas, los proveedores se involucran como socios *partners*, los colaboradores son *gestores* de negocios y los emprendedores son mentores de logros colectivamente satisfactorios.

Palabras clave: comunicación estratégica, estrategia, emprendimiento, empresas TIC, mortalidad empresarial, vida empresarial, nuevos paradigmas, comunicación enactiva, encuentro socio-cultural, complejidad, interacción.

Dedicatoria

A Ti, mi Señor, mi camino, verdad y vida.

Theyto y Emi, prolongación de mi existencia, le ponen color a mi vida.

Vaneza, mi querida y paciente esposa, amiga, amante y compañera de vida.

Nancy y Moisés mis padres, mi refugio y referentes eternos.

Agradecimientos

A Ti, mi Señor, mi fuerza y refugio eternos.
A Theo y Emiliano, mis hijos, y Vaneza mi esposa; Nancy y Moisés, mis padres; Moisés y Roberth mis hermanos; Lino y Amadita, mis abuelitos.

A los empresarios-emprendedores: Alejandro Freund, Martín Jara, Guillermo Zárate, Isabel Jácome y María Cecilia Holguín. A Gisella Bravo, Alexia Alemán, Walter Bravo, Edgar Robalino, Sebastián Nankervis, Mateo por su participación como informantes clave.

A los empresarios Rafael Roldán Muñoz, Rafael Roldán Uribe y Daniela Peralvo Lupera. A la Asociación Ecuatoriana de Software en la persona de su presidente Andrés Burbano de Lara.

A los profesores: Christian León, Saudia Levoyer, Miguel Vásquez, Hernán Reyes, José Lazo, Renato Landín, Lucas Andino, y en especial, a las profesoras Sandra Massoni, Laura González y Wilson Araque. Y a los maestros Raúl Mideros, Daniel Silva y Sandra Sánchez por su apoyo espiritual.

A mis compañeros de la Universidad Andina, especialmente a María Fernanda Cedeño y su hija Anto.

Al Centro de Emprendimiento PRENDHO-UTPL, en la persona de su director Álvaro Castillo Estrella y al Instituto Superior Tecnológico para el Desarrollo ISPADE, en la persona de su directora Magui Bravo. A la doctora Virginia Lasio, directora del Global Entrepreneurship Monitor para Ecuador.

Tabla de contenido

Introducción	8
Capítulo primero	11
Caracterización de los emprendimientos ecuatorianos	11
1.1 ¿Qué es emprendimiento?	11
1.2 El entorno del emprendimiento.....	12
1.3 Ciclo del emprendimiento.....	14
1.4 Características del emprendedor	15
1.5 Perfiles de emprendedores.....	15
1.5.1 Identificación personal del emprendedor.....	16
1.6 Características del giro de negocio de los emprendimientos	17
1.6.1 La habilidad comunicativa como característica del emprendedor	18
1.7 Contexto de la Comunicación Estratégica.....	19
1.7.1 Comunicación más allá de lo mediático.....	19
1.7.2 La Comunicación según la teoría conceptual de la escuela de Palo Alto.....	19
1.7.3 Aportes a la comunicación estratégica desde los nuevos paradigmas	21
1.8 Definición de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).....	25
1.9 Definición de modelo de gestión de buenas prácticas	26
Capítulo segundo	28
Metodología de investigación.....	28
2.1 Diseño del Estudio de Caso	28
2.1.1 Preguntas de investigación	29
2.1.2 Proposiciones teóricas	29
2.1.3 Unidades de análisis.....	30
Selección de los sujetos de estudio	33
2.1.4 Métodos e instrumentos aplicados para la recolección de datos	35
2.1.5 Vinculación lógica de los datos con proposiciones	38
2.1.6 Criterio para interpretar los resultados	39
Capítulo tercero	41
Presentación y análisis de los resultados.....	41
3.1 Integración de la comunicación multidimensional	41

3.1.1	Hallazgos con emprendedores.....	41
3.1.2	Hallazgos con colaboradores.....	44
3.1.3	Hallazgos con proveedores	47
3.1.4	Hallazgos con clientes	48
3.2	Articulación de capacidades organizacionales.....	49
3.2.1	Hallazgos con emprendedores.....	49
3.2.2	Hallazgos con colaboradores.....	50
3.2.3	Hallazgos con proveedores	50
3.2.4	Hallazgos con clientes	51
3.3	Innovación multinivel como proceso participativo.....	51
3.3.1	Hallazgos con emprendedores.....	52
3.3.2	Hallazgos con colaboradores.....	53
3.3.3	Hallazgos con proveedores	55
3.3.4	Hallazgos con clientes	55
3.4	Planificación participativa por objetivos a corto, mediano y largo plazo	55
3.4.1	Hallazgos con emprendedores.....	56
3.4.2	Hallazgos con colaboradores.....	56
3.4.3	Hallazgos con proveedores	57
3.4.4	Hallazgos con clientes	57
Capítulo cuarto.....		62
Propuesta de un modelo de gestión de buenas prácticas en comunicación estratégica para emprendimientos TIC sostenibles.....		62
4.1	Tendencias identificadas como buenas prácticas.....	62
4.2	Modelo de buenas prácticas	63
4.2.1	Conceptualización del modelo propuesto	63
4.2.2	Descripción del modelo de gestión de buenas prácticas en comunicación estratégica	63
4.2.3	Diagrama de aplicación	66
Conclusiones y recomendaciones		68
Conclusiones		68
Recomendaciones		71
Bibliografía		73
Anexos.....		76

Introducción

En Ecuador el tema sobre el emprendimiento no es nuevo, sin embargo en los últimos años ha pasado a ser un asunto importante, especialmente a partir de que diversos agentes lo promueven como proyecto de vida válido para generar prosperidad, desarrollo y empleo. En definitiva, se impulsa el emprendimiento como alternativa al trabajo en relación de dependencia.

No obstante, emprender es un asunto que merece atención, preparación, capacidades y habilidades por parte de quien se pone al frente de un negocio. Los programas de formación para emprendedores desde la educación, formal y no formal, contienen elementos surgidos desde las teorías tradicionales de la administración de negocios; no criticamos estas iniciativas, por el contrario, las consideramos necesarias aunque conllevan limitaciones, dado que se soslaya la importancia debida al comportamiento humano, elemento estratégico en cualquier organización humana, que es de naturaleza compleja y cuya dirección juega un papel preponderante como aporte a la sostenibilidad de los negocios.

Las nuevas generaciones en los ámbitos de trabajo, más allá de la estabilidad laboral, buscan satisfacción de logros alcanzados con su trabajo, cuando este elemento está ausente, surge la frustración que repercute en baja productividad, rotación de personal y lo que es peor, el cierre de los negocios por falta de talento humano expedito. Similar situación se puede advertir desde los clientes y proveedores: la falta de cumplimiento de compromisos -“honrar la palabra”-, trato insolente y sistemas de atención deficientes, alejan a consumidores y posibles socios de negocios.

El presente estudio se concentra en un enfoque positivo del problema, distanciándose de los defectos incurridos por los emprendimientos que perecieron en el intento. Por ello, nos concentramos más en el análisis de los aciertos, que desde la comunicación -en su sentido esencial de interacción humana- desarrollaron los emprendimientos que superaron los retos que les pudieron haber llevado a cerrar sus puertas. En este sentido, llama la atención el apareamiento de múltiples iniciativas en el sector de las tecnologías de información y comunicación, liderados en su mayoría por las generaciones de emprendedores menores de cuarenta años.

La pregunta que orienta este estudio es: ¿Qué estrategias, acciones y tácticas desde el enfoque de comunicación, aplicaron los emprendimientos TIC nuevos? Según se explica ampliamente en el desarrollo de este estudio, el término “nuevo emprendimiento” surge de la definición del Global Entrepreneurship Monitor, que cataloga así a aquellos negocios que tienen entre 3 y 42 meses de vida empresarial.

Para responder a esta pregunta se plantearon los siguientes objetivos generales y específicos:

Objetivo general

Analizar las estrategias, acciones y tácticas que aplicaron los emprendimientos TIC nuevos, desde la comunicación.

Objetivos específicos

1. Caracterizar la situación del emprendimiento en el Ecuador;
2. Estudiar las herramientas de comunicación que utilizaron los emprendimientos del sector TIC nuevos;
3. Proponer un modelo de gestión de buenas prácticas en comunicación estratégica para emprendimientos TIC.

En el presente estudio se aplicó como estrategia de investigación el estudio caso, complementado con metodologías de investigación cualitativas. La información se analizó en dos emprendimientos nuevos, domiciliados en el Distrito Metropolitano de Quito. Los resultados permiten identificar tendencias que, consolidadas, arrojan elementos para la extracción de buenas prácticas de sostenibilidad desde el punto de vista de la comunicación.

Para la captura de datos se aplicó entrevistas a profundidad a informantes clave dirigidas a emprendedores, clientes, colaboradores y proveedores de los emprendimientos seleccionados así como observación directa. Se efectuó una revisión bibliográfica del material relacionado con nuestro objeto de estudio. Se analizaron los datos por conforme a las proposiciones teóricas.

La tesis consta de cuatro capítulos. En el primero, parte de una caracterización de los emprendimientos ecuatorianos, que incluye los perfiles de los emprendedores, el giro de negocios de los nuevos emprendimientos, el contexto de la comunicación estratégica y la

definición de un modelo de gestión de buenas prácticas. Este capítulo satisface el cumplimiento del primer objetivo específico del presente estudio.

En el capítulo dos, se describe en detalle la estrategia de investigación aplicada en la presente tesis, se especifica el presupuesto con el que se contó, las proposiciones teóricas, unidades de análisis y los instrumentos utilizados en la investigación.

En el capítulo tres se abordan los resultados de la investigación en torno a las proposiciones teóricas definidas para el presente estudio. Se describen los hallazgos con subunidades de análisis: colaboradores de los emprendimientos, emprendedores, clientes y proveedores de los emprendimientos. Este capítulo satisface el desarrollo del segundo objetivo específico.

En el capítulo cuatro, se propone un modelo de gestión de buenas prácticas de comunicación, con base en las tendencias identificadas en los emprendimientos analizados. Con la realización de este capítulo se satisface el cumplimiento del tercer objetivo específico. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de este estudio que incluyen apreciaciones finales como resultado de la aplicación de la estrategia de investigación *estudio de caso*.

Con este trabajo de investigación se evidencia la importancia que tiene la comunicación como interacción entre personas, corroborando así que lo mediático es un apéndice de la comunicación. Y que, en todo acto humano donde entran en contacto dos o más personas, se produce una interacción cuyos comportamientos inciden en las relaciones y, por ende, en la sostenibilidad de las organizaciones humanas, desde el punto de vista de la comunicación como fluida y compleja. Se ha identificado también que existen buenas prácticas de comunicación.

Capítulo primero

Caracterización de los emprendimientos ecuatorianos

1.1 ¿Qué es emprendimiento?

En la película *La Red Social*, que narra la historia de la conocida red social Facebook, en donde se muestra una escena en la que el director de una universidad se dirige a un grupo de universitarios recriminándolos: “los estudiantes de esta universidad creen que inventar un empleo es mejor que buscarlo”.

Esta escena grafica la percepción que sobre el entusiasmo en los negocios tienen los jóvenes aparentemente en la actualidad, quizás motivados por las historias exitosas de empresarios jóvenes llevadas al cine, de fundadores de empresas como Facebook y Apple. Tal vez sea por esa razón, según lo manifiesta Hugo Kantis, que el emprendimiento en la actualidad es una carrera socialmente aceptada como “deseable y factible”¹.

Louis Jacques Filion sostiene que el término *emprendedor* no es nuevo. Aparece por primera vez en la literatura en 1253; su origen se deriva del francés *entrepreneur*, que significa hacer o llevar a cabo; y lo habría usado Champlain en 1603 cuando se refiere a su primer viaje de exploración al río San Lorenzo, ocasión en que fuera invitado “para ver el país y lo que harían los empresarios”².

La Real Academia Española establece definiciones distintas para emprendedor y empresario. Define emprendedor como aquella persona que emprende con resolución acciones o empresas innovadoras³; mientras que empresario es la persona que por concesión o por contrato ejecuta una obra o explota un servicio público⁴.

¹Hugo Kantis, Pablo Angelelli, y Francisco Gatto, “Nuevos emprendimientos y emprendedores en Argentina: ¿de qué depende su creación y supervivencia?”, *Universidad Nacional de Córdoba, Memorias de la 5ª. Reunión Anual de la Red PyMEs Mercosur*, 2000, 7.

²Sérvulo Anzola y Rocío Farías, “Un breve acercamiento al estado del arte del emprendimiento latinoamericano”. En Rodrigo Varela V.edit. "Desarrollo, innovación y cultura empresarial", Volumen I (Santiago de Cali: Universidad Icesi : Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial, 2011), 44.

³Real Academia Española, “Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario”, Diccionario de la lengua española, consultado el 2 de julio de 2017, <http://dle.rae.es/?id=Esffwg4>.

⁴ *Ibíd.*

Para efectos del presente estudio se usará sin distinción los términos emprendedor y empresario. Se acoge la definición desarrollada por el profesor Wilson Araque, quien advierte que en el entorno de los negocios un emprendedor es “la persona que inicia, toma la iniciativa y asume el riesgo de la ejecución de un nuevo proyecto empresarial”⁵.

Cerca de la definición de emprendedor está *emprendimiento*, referencia conceptual que la tomamos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), que es un estudio anual liderado por el Babson College London Business School, enfocado desde 1999 en el análisis del emprendimiento global⁶. El GEM considera que un emprendimiento es “cualquier intento de creación de nuevos negocios o empresas, tales como el autoempleo, una nueva empresa, o la expansión de un negocio existente, por un individuo, un equipo de individuos, o un negocio establecido”.

1.2 El entorno del emprendimiento

“El Ecuatoriano emprende pero no genera empleo”, publicó la revista *Gestión*, refiriéndose al informe del Monitoreo Global de Emprendimiento Ecuador 2016, que da cuenta que el 31,8 % de ecuatorianos emprende aunque la mayoría no genera empleo⁷.

Pero este no sería un reto exclusivo de nuestro país. En el contexto latinoamericano, un estudio del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) reveló en 2013, que la región comparada con Europa tiene una dinámica distinta. Por ejemplo, en Latinoamérica la proporción de empresas grandes con más de 100 empleados y empresas medianas (de 10 a 99 empleados) es más baja que la europea. Esta proporción varía en microempresas con menos de 10 trabajadores, especialmente en aquellas que tienen menos de cinco trabajadores donde existe una importante concentración del empleo total⁸. El mismo estudio señala que

⁵Wilson Araque J., *Perfil del emprendedor ecuatoriano* (Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador, 2009), 19.

⁶Virginia Lasio y otros, *GEM ECUADOR 2016. ESPAE Graduate School of Management* (ESPAE Escuela de Postgrado en Administración de Empresas. Guayaquil: ESPA, 2016), 13, <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2017/06/ReporteGEM2016.pdf>.

⁷Revista *Gestión*, “#Empresa | ‘El ecuatoriano emprende, pero no genera empleo’, una nota con datos de la @ESPAE: <http://goo.gl/Rc8skN>”, microblog, @revista_gestion (blog), el 12 de junio de 2017, https://twitter.com/revista_gestion/status/876858342098034689.

⁸Pablo Sanguinetti y otros., “Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva”, ed. CAF, 2013, 17.

gran parte de estos negocios pequeños tienen escasas posibilidades de crecer y ser rentable puesto que sus ingresos son “muy bajos y volátiles”⁹, su naturaleza esencial es la subsistencia como escapatoria al desempleo. Añade el estudio que los individuos que se dedican a este tipo de negocios, muchos de ellos tendrían mejores ingresos si se emplearan en empresas más sólidas que les permitieran desarrollar su iniciativa productiva, pero en la región estas oportunidades son escasas; de ahí el desempleo.

Sin embargo, pese a que el emprender parecería ser una salida desde la subsistencia a la falta de trabajo, existe en la región una “lenta pero incesante transición hacia una nueva cultura emprendedora que permite apreciar dinámicas relativas a prácticas de políticas y programas de nuevos emprendimientos”¹⁰. Se destaca, por ejemplo, que la cultura ecuatoriana apoya al emprendimiento y los medios de comunicación han contribuido para su desarrollo¹¹.

Desde las políticas públicas también se han labrado las condiciones para el despunte del ecosistema emprendedor. En Quito, por ejemplo, se da cuenta que en el año 2008 se definió una política de incentivo para la diversificación de la oferta exportable de Quito-Pichincha con el fin de internacionalizar su presencia en mercados extranjeros¹². Así mismo, el Ministerio de Educación incorporó desde el año 2016 en el currículum del Bachillerato General Unificado la materia de Emprendimiento y Gestión¹³, allí la Academia ha aportado a esta iniciativa que busca preparar al estudiante para: “crear, construir, innovar, asumir riesgos, planificar, ejecutar y evaluar proyectos de toda índole, con el objetivo supremo de preparar ciudadanos comprometidos con su realidad política, económica, social y cultural y,

⁹Ibíd.

¹⁰Rodrigo Varela Villegas, Sérvulo Anzola y Rocío Farías, “Un breve acercamiento al estado del arte del emprendimiento latinoamericano en Entrepreneurship: volumen 1. Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial”, 2011, 193.

¹¹ Ibíd., 121

¹² Ibíd., 132

¹³Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa, “Emprendimiento y Gestión, un espacio promovido desde el sistema educativo”, Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa, el 1 de febrero de 2017, http://portal.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa_noticia_cont.php?cd=6849&cd_centro=15&sw=ev.

que apoyado en las nuevas tecnologías, desarrolle todos los campos del saber, del saber-hacer y del saber-ser”¹⁴.

Por su parte, el GEM-Ecuador para el análisis de los emprendimientos considera entre sus métricas, el indicador Actividad Emprendedora Temprana (TEA) por sus siglas en inglés¹⁵. En el caso de Ecuador, esta tasa para el año 2016 se ubicó en 31,8 sólo superada por la economía de Burkina Faso de África (33,5)¹⁶.

Estos resultados del informe GEM-Ecuador 2016 parecerían indicar que nuestro país es tierra fértil para emprendedores, sin embargo cuando se profundiza en el análisis, el mismo informe señala que la mayoría de estos emprendimientos responden a una lógica de subsistencia, más que a una oportunidad de mercado, como lo advirtió el estudio de la CAF citado anteriormente. El promedio de la TEA en las economías de eficiencia de la región está en 18,8.

1.3 Ciclo del emprendimiento¹⁷

Para que una idea de negocio se convierta en una empresa real, el profesor Wilson Araque identifica al menos cinco etapas en un emprendimiento:

- Etapa 1, la motivación para emprender que tendrá una relación directa con el emprendedor y su espíritu dinámico para llevar adelante el negocio pese a las circunstancias;
- Etapa 2, estímulo a la creatividad que permitan la identificación de oportunidades de negocios;
- Etapa 3, planificación del emprendimiento para cuyo efecto se precisan acciones de investigación y organización metódica;

¹⁴Ministerio de Educación, “Guía de implementación del Currículo de Emprendimiento-y Gestión BGU.pdf”, 2016, <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/02/Guia-de-implementacion-del-Curriculo-de-Emprendimiento-y-Gestion-BGU.pdf>.

¹⁵Porcentaje de la población adulta (mayores a 18 años) que está en el proceso de iniciar un negocio (emprendedor naciente), o ya es dueño o administrador de un negocio nuevo que ha estado en marcha durante menos de 42 meses.

¹⁶Virginia Lasio y otros, “GEM Ecuador 2016”, *Ecuador 2016*, 2016.

¹⁷Wilson Araque J., *Perfil del emprendedor ecuatoriano*.

- Etapa 4, financiamiento del emprendimiento. Necesario para arrancar con una inversión inicial que cubra requerimientos de primeras operaciones;
- Etapa 5, la puesta en marcha del emprendimiento. En este punto son claves además de conocimientos teóricos ciertas capacidades que el emprendedor deberá cultivar con la experiencia.

Hugo Kantis refiere que el emprendedor “enactúa” con el ambiente. Es decir, se sumerge en un entorno de factores socio culturales-institucionales y económicos, cuyas condiciones favorables incidirán en los resultados del ejercicio empresarial del emprendedor¹⁸.

1.4 Características del emprendedor

Joseph Schumpeter -citado por Roncaglia-, al referirse al emprendedor lo identifica como:

- Un sujeto innovador;
- Originador del cambio;
- Encuentra placer en crear o hacer cosas;
- Ejercita la energía e ingenuidad propias
- De ser necesario educa al consumidor¹⁹.

1.5 Perfiles de emprendedores

Los emprendedores escogidos según el GEM son aquellas personas con edades comprendidas de los 18 a 64 años.

¹⁸Hugo Kantis, Pablo Angelelli, y Francisco Gatto, “Nuevos emprendimientos y emprendedores en Argentina”.

¹⁹Alessandro Roncaglia, *La Riqueza de Las Ideas : Una Historia Del Pensamiento Económico*, consultado el 10 de enero de 2018, <http://portal.uasb.edu.ec:2192/a/2158/la-riqueza-de-las-ideas---una-historia-del-pensamiento-economico>.

1.5.1 Identificación personal del emprendedor²⁰

Sexo del emprendedor

De acuerdo a los resultados del GEM Ecuador, que se aprecian en la tabla 1, en cuanto al criterio de paridad, existe una ligera diferencia de tres puntos, entre hombres y mujeres que emprenden. En el 2015, las mujeres emprendían más por subsistencia²¹ que los hombres. Mientras que en 2016, la relación cambia notándose la misma variación.

Tabla 1
Sexo del emprendedor ecuatoriano

SEXO	2015	2016	Variación
Mujeres	51%	48%	-3%
Hombres	49%	52%	+3%

Fuente: GEM-Ecuador 2015 y 2016

Edad del emprendedor y motivación para emprender

Según se observa en la tabla 2, los emprendedores nuevos²² al 2016 tienen una edad que fluctúa entre los 25 y 34 años de edad, existiendo una ligera paridad en la motivación para emprender. Aunque aquellos que emprenden por necesidad están apenas por encima de quienes emprenden por oportunidad; respecto al 2015 en cambio sí se aprecia una diferencia, mientras los que más emprendieron por oportunidad estuvieron en el grupo de 18 a 24 años, aquellos que emprendieron por necesidad pertenecieron al grupo de 45 a 54 años.

Es importante subrayar que la llamada generación del milenio -aquellos nacidos entre 1980 y 2000 (grupo de edades entre 18 a 34 años según la presente clasificación)- empieza a

²⁰ Para el desarrollo de esta sección se toman los resultados del Global Entrepreneurship Monitor-Ecuador 2015 y 2016, porque manejan información actualizada.

²¹ Dado que la TEA de Ecuador lidera los primeros lugares de la escala global, se considera que los emprendimientos por necesidad son la gran mayoría.

²² El GEM-Ecuador 2016 establece diferenciaciones entre emprendimiento naciente que es el negocio cuyo dueño o copropietario aún no han pagado sueldos o cualquier otra retribución por más de tres meses; nuevo negocio cuyo dueño posee y gestiona un negocio en marcha que ha pagado sueldos u otra retribución por un período entre los tres y los 42 meses y; negocio establecido, cuyo dueño y gestor posee y gestiona un negocio en marcha que ha pagado salarios u otra retribución por más de 42 meses. La TEA incluye tanto a quienes están en proceso de iniciar un negocio pero que no han pagado salarios por más de tres meses, emprendedores nacientes, y a los propietarios de un nuevo negocio que han pagado salarios por más de tres meses, pero menos de 42. Para efectos del presente estudio nos concentraremos en el análisis de los emprendedores nuevos, es decir aquellos que han pagado sueldos u otra retribución por un período entre los 36 meses o tres años.

aparecer con relativa notoriedad, destacándose en 2016 el grupo que emprende por oportunidad por encima de quienes lo hacen por necesidad. Aunque como se menciona en el GEM Ecuador 2016, “se observa una mayor proporción de mujeres de la generación del milenio que declaran emprender por mejorar ingresos y tanto hombres como mujeres en igual proporción manifiestan hacerlo en búsqueda de independencia”²³.

Tabla 2
Edad del emprendedor ecuatoriano

EDAD	2015		2016	
	Oportunidad	Necesidad	Oportunidad	Necesidad
18 - 24	40.7%	37.0%	21.61%	16%
25 - 34	36.4%	38.2%	30.65%	33.50%
35 - 44	28.6%	51.0%	21.11%	22.50%
45 - 54	31.6%	60.5%	15.08%	15.50%
55 - 64	26.3%	47.4%	11.56%	12.50%

Fuente: GEM-Ecuador 2015 y 2016

Escolaridad del emprendedor²⁴

Al analizar la escolaridad se aprecia en la tabla 3 que los emprendedores nuevos tienen en su mayoría la secundaria completa (43.5%), seguidos de aquellos que han completado la primaria (27.5%). Resulta interesante recalcar que el grupo de quienes no tienen ninguna formación es mayor de aquellos que han completado la universidad o han realizado estudios de posgrado.

Tabla 3
Escolaridad del emprendedor ecuatoriano

Ninguna	Primaria	Secundaria completa	Post-secundaria	Universidad Completa	Masterado/ doctorado
13.5%	27.5%	43.5%	12.0%	12.5%	0%

Fuente: GEM-Ecuador 2016

1.6 Características del giro de negocio de los emprendimientos

Según se abordó en la sección 1.1, los emprendimientos en América Latina se originan con base en la subsistencia más que en la oportunidad de innovar el mercado. Están enfocados en consumidores más que a otros segmentos, y tienen escasa proyección de internacionalización. Las estadísticas arrojadas por el GEM dan cuenta de la distribución de

²³Virginia Lasio y otros, *GEM ECUADOR 2016. ESPAE Graduate School of Management*, 30.

²⁴En este análisis no se incorpora el comparativo con 2015 por ausencia de esa información en el informe del GEM Ecuador 2015

actividades de giro de negocio. En la tabla 4 se aprecia que la mayor parte (74,36%) de emprendimientos nuevos en el año 2016 están orientados a consumidores²⁵.

Tabla 4
Características del giro de negocio de los emprendimientos

Extractivo	Transformación	Servicios a negocios	Orientado a consumidores
7,69%	13,85%	4,10%	74,36%

Fuente: GEM-Ecuador 2016

1.6.1 La habilidad comunicativa como característica del emprendedor

Louis Jacques Filion sugiere que al emprendedor se le reconoce entre otra de sus habilidades, la de construir redes sociales, es decir éste goza de cierta capacidad de relacionarse con otras personas con facilidad. Estas habilidades de interacción, según Filion, comprenden el manejo de: flexibilidad, empatía, capacidad de comunicación y escucha²⁶.

Complementa esta teoría Fred David,²⁷ quien propone que el *fomento de la comunicación e interacción* entre los gerentes y los empleados en los distintos niveles jerárquicos, ayuda a que una empresa funcione como un equipo competitivo. Para David, planear estratégicamente en una empresa es en esencia, un plan de juego. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura, crear una estructura organizacional. Destaca David que la implementación de la estrategia requiere de disciplina personal, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la *capacidad de los gerentes para motivar a los empleados*, lo cual constituye más un arte que una ciencia. Por ello, *las habilidades interpersonales son esenciales para la exitosa implementación de la estrategia*.

Señala David que *la comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa*. Otorgar facultades de decisión fortalece el sentido de eficacia de los empleados animándolos a participar en la toma de decisiones a ejercer su iniciativa e imaginación, y

²⁵En el reporte GEM Ecuador 2016 se puede encontrar la lista detallada de actividades ejercidas por los emprendimientos nacientes, nuevos y establecidos.

²⁶Louis Jacques Filion y Rodrigo Varela V., *La definición de empresario: Reflexiones sobre un tema complejo y multidimensional. En Desarrollo, innovación y cultura empresarial.*, vol. Volumen I (Santiago de Cali: Universidad Icesi : Centro de Desarrollo del espíritu empresarial, 2011), 51.

²⁷Fred R David, *Conceptos de administración estratégica* (Pearson Educación, 2010).

recompensarlos por hacerlo. Finalmente, señala David que en la administración estratégica, *el diálogo es más importante que cualquier documento de administración estratégica*²⁸.

1.7 Contexto de la Comunicación Estratégica

1.7.1 Comunicación más allá de lo mediático

Uno de los debates del mundo académico contemporáneo ha sido abordar la *comunicación* como una ciencia social o como una aplicación. El enfoque tradicional desde donde se la ha mirado a la *comunicación* ha sido lo utilitario, desde un enfoque meramente instrumental, lo mediático; es decir sólo como una herramienta.

No es que sea incorrecto apreciarla desde ese plano, pero ir más allá es reconocer su esencia holística que trasciende a lo mediático, contribuyendo así a devolver a la comunicación su característica fundamental, la comunión²⁹.

1.7.2 La Comunicación según la teoría conceptual de la escuela de Palo Alto

A mediados del siglo XX estas ideas tomaron fuerza en Estados Unidos, país donde un grupo de investigadores procedentes de la antropología, la lingüística, las matemáticas, la sociología y la psiquiatría (Gregory Bateson, Birdwhis, Hall, Goffman, Watzlawick, entre otros) del llamado “colegio invisible” o “escuela de Palo Alto” poblado de la ciudad de San Francisco. Empezaron a debatir sus teorías en simposios y otros espacios científicos alrededor del enfoque lineal de la comunicación. El “colegio invisible” sostiene que la comunicación debe ser estudiada desde las ciencias humanas, porque su modelo va más allá de la simbiosis con la matemática, propuesta originaria desde corrientes de ingenieros de

²⁸ Puede resultar muy útil que los resultados de esta investigación sean compartidos con instituciones involucradas al quehacer emprendedor tales como: Conquito, AEI, Mipro, Prendho-UTPL. Esto debido a que aplicar la Comunicación Estratégica en procesos de emprendimiento puede aportar a mejorar las condiciones de sostenibilidad de los emprendimientos nuevos.

²⁹Marta Rizo, “El interaccionismo simbólico y la Escuela de Palo Alto. Hacia un nuevo concepto de comunicación - 17_esp.pdf”, Portal de la Comunicación, consultado el 6 de julio de 2017, http://portalcomunicacao.com/uploads/pdf/17_esp.pdf.

telecomunicaciones cuyos argumentos se fundamentaban en reflexiones alrededor del telégrafo y otras tecnologías de comunicación de la época³⁰.

El “colegio invisible” otorga a la comunicación un carácter antropocéntrico, es decir que sitúa a los intereses del ser humano por encima de cualquier cosa. Esto otorga el fundamento para sostener que la comunicación es ante todo es una “interacción”.

Uno de los estudiosos del “colegio invisible” es el sociólogo Ives Winkin, quien refiere que *interacción* es:

Una serie de mensajes intercambiados entre personas, dichos mensajes constituyen una unidad de un nivel aún más elevado en la comunicación humana. Toda conducta es comunicación, ya no manejamos una unidad-mensaje monofónica, sino más bien con un conjunto fluido y multifacético de muchos modos de conducta –verbal, tonal, postural, contextual, etc.- todos los cuales limitan el significado de los otros. Los diversos elementos de este conjunto (considerado como un todo) son susceptibles de permutaciones muy variadas y complejas, que van desde lo congruente hasta lo incongruente y paradójico. Nuestro interés estará centrado en el efecto pragmático de tales combinaciones en las situaciones interpersonales³¹.

Mattelart advierte que “hay que concebir la comunicación en términos de nivel complejidad, de contextos múltiples”³². Para que esta *interacción* se desarrolle es necesario más de un individuo, confluyéndose así el espacio interpersonal de proximidad, alejamiento, etc. -proxémica- y los códigos de gestualidad -quinésica-. La convergencia de éstos le dota de significado a ese encuentro en cuyo proceso comunicativo permanente se conciben varios niveles que deben ser analizados en su amplio contexto más que en el contenido³³.

Con base en lo anterior, “no se puede no comunicar”, afirma Paul Watzlawick, porque sería una falacia asumir que el comportamiento humano persigue siempre una intencionalidad voluntaria o consciente; por ejemplo ignorar un teléfono celular que suena sin ser contestado puede interpretarse desde varias aristas: desinterés en atender a quien llama (decisión consciente), quien recibe la llamada está en un espacio restringido para atender ese llamado (decisión consciente), el volumen del teléfono está en silencio; por ello quien recibe la llamada ignora legítimamente que le llaman (decisión inconsciente), el teléfono está

³⁰Armand Mattelart y Michèle Mattelart, *Historia de las teorías de la comunicación* (Barcelona, [etc.: Paidós, 2003), 48.

³¹Yves Winkin, *La nueva comunicación, selección y estudio preliminar* (Barcelona: Kairos, 1984), 49–50.

³²Armand Mattelart y Michèle Mattelart, *Historia de las teorías de la comunicación*.

³³Armand Mattelart y Michèle Mattelart.

distante en un sitio imposible de escucharlo (decisión inconsciente). En este ejemplo, quien recibe la llamada no ha emitido ningún signo lingüístico a su interlocutor, pero para quien llama, el hecho de haber intentado comunicarse sin conseguir su propósito, le da un significado a esa interrelación.

En conclusión de acuerdo con Matterlart “la esencia de la comunicación reside en los procesos de relación e interacción”³⁴ entre personas. Estas relaciones se desarrollan en contextos múltiples de ahí su complejidad.

1.7.3 Aportes a la comunicación estratégica desde los nuevos paradigmas

Comunicación, complejidad y la estrategia

Por consiguiente, si la comunicación es ante todo una interacción humana y “todo comportamiento tiene un valor comunicativo”, según Mattelart³⁵. El comportamiento humano se subordina a múltiples estímulos. Si la persona padece de migraña su comportamiento transmitirá indisposición debido a este factor de influencia de tipo biológico, si acaba de perder a un ser querido, su comportamiento se verá influido por un factor de tipo psíquico.

En el sistema educativo aprendimos que el ser humano es un ser biológico (con vida) al igual que otros seres vivos, aunque con la diferencia de que tiene una psiquis es decir razona. Desde la teoría dogmática se afirma que también es un ser espiritual, y otros aportes desde las ciencias sociales definieron que el ser humano es un ser social es decir que se relaciona.

Edgar Morin, padre de la complejidad, asegura que al igual que otros seres vivos, el ser humano está conformado por un universo de células vivas que se regeneran de forma permanente; acción que se escapa a nuestra voluntad humana consciente³⁶. En otras palabras, está fuera de control el desarrollo de ese ciclo vital pese a que sea parte de nuestro propio sistema biológico.

³⁴Ibid., 48

³⁵Ibid., 48

³⁶Edgar Morin, *Epistemología de la Complejidad. En Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad.*, ed. Dora Fried Schnitman, 1. ed (Barcelona: Paidós, 1996).

Morin compara este funcionamiento con el de una máquina para cuya construcción se han empleado componentes resistentes y exactos que responden a una labor eficiente, con la diferencia de que el momento en que la máquina inicia su operación, esta empieza a desgastarse. Por el contrario, el cuerpo humano a nivel celular, el momento que inicia su funcionamiento, eventualmente se desarrolla, aunque también sufre desgaste pero distinto al de la máquina. Si la máquina tropezara con un *desorden*, es decir con algún elemento desconocido, esta paraliza su funcionamiento; por el contrario, la *máquina viva* es capaz de tolerar cierto desorden y adaptarse para seguir funcionando.

Para Morin, el ser humano en una sociedad al ser *relacional*, entra en interacción con otros congéneres, lo que deviene en cierto nivel de incertidumbre; porque si bien elige sus reacciones frente a estímulos del entorno, está fuera de su alcance el control de las consecuencias derivadas de esos actos con ese entorno; por lo que tolera cierto *desorden*. Un aspecto de ese *desorden* –dice Morin- llamamos libertad. De acuerdo al nivel de complejidad que es capaz de manejar el ser humano, le es posible su adaptación.

Afirma Morin, que trabajar la incertidumbre con arte es lo que se denomina estrategia³⁷, y saber diferenciar la estrategia del programa³⁸ sería elevarnos al nivel de pensamiento complejo, aunque este tampoco estaría completo. Pero a diferencia del pensamiento dogmático que considera a ultranza la certeza, el pensamiento complejo “sabe de antemano que hay incertidumbre”³⁹. Reconoce que hay una realidad viva en continuo *desorden*, en donde un objeto –asegura Morin-, debe considerarse como un sistema en sí mismo y este como parte de un *polisistema* al que le rodea un *ecosistema*; así el objeto es parte del todo y, parte del todo, está representado en el objeto.

Por otra parte, el ser humano bio-psico-social y espiritual, para–Morin- también es una especie-individuo, sociedad individuo; por tanto, el ser humano es de naturaleza multidimensional. Por ello, considerar al ser humano en su categoría socio profesional, estilo de vida y demás, sería mirar, ignorando que cada individuo es un cosmos.

³⁷Ibíd.

³⁸Según Morin, programa es “una secuencia de actos decididos a priori y que deben empezar a funcionar uno tras otro sin variar. Por supuesto un programa funciona bien cuando las condiciones circundantes no se modifican y, sobre todo, cuando no son perturbadas”.

³⁹Ibíd.

Aportes a la comunicación desde los nuevos paradigmas

La profesora Sandra Massoni plantea abordar a la comunicación estratégica desde esta epistemología de la complejidad, lo que supone una “visión absolutamente nueva que debe llevarse a cabo desde una perspectiva de abordaje multiparadigmático”. Este enfoque busca “construir y *deconstruir* relaciones y comprender el juego recíproco de los conceptos en un discurso científico que, entendido como sistema, intenta captar relaciones básicas que se dan en la realidad”⁴⁰. En este mismo sentido aseguran Pérez y Massoni que “no hay sujeto, ni individual ni colectivo, sin comunicación”, afirman que una empresa dejaría de serlo si no existiera *comunicación*⁴¹.

En la sección 1.4.1 hicimos un acercamiento a la comunicación desde la escuela de Palo Alto, quienes, sin desconocer la dimensión lineal clásica de la comunicación, concebida desde lo instrumental mediático, le añaden otras características argumentando que la comunicación es un proceso resultado de un encuentro humano donde al menos se necesita más de un individuo. De su parte, Morin desde la complejidad, afirma que esta interacción humana se da en realidades vivas con *incertidumbre*, donde prima cierto nivel de “desorden”, requiere de comprensión más que de información y conocimiento, pero para que haya comprensión, se “necesita un mínimo de empatía”, de emocionalidad⁴².

Definición de Comunicación

Con estos antecedentes vamos más allá de conceptualizar a la comunicación como el tradicional proceso de emisor-canal-mensaje-receptor. Adoptamos la propuesta de Pérez y Massoni, proveniente desde estos nuevos paradigmas, que definen a la comunicación -antes que una disciplina- como una *capacidad humana* de carácter sociocultural que nos ayuda a

⁴⁰Sandra Massoni, “Estrategias de comunicación. Un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional.” (Universidad de Buenos Aires. Facultad de Filosofía y Letras., 2003), https://www.academia.edu/24073182/Estrategias_de_comunicaci%C3%B3n_un_modelo_de_abordaje_de_la_dimensi%C3%B3n_comunicacional_para_el_desarrollo_sostenible_entendido_como_cambio_social_conversacional?auto=download.

⁴¹Rafael Alberto Pérez González y Sandra Massoni, *La nueva teoría estratégica: el cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones* (Barcelona: Ariel, 2009), 283.

⁴²Ibíd., 289

sobrevivir y a *mejorvivir* mediante la interpretación/compartición/generación de significados con nuestros seres relacionales”⁴³

Definición de comunicación estratégica

En esta parte cabe destacar el debate existente aún en la definición conceptual de comunicación estratégica. Por una parte, la corriente desde el *management*, y por otra, desde los nuevos paradigmas de la comunicación.

Para el *management*, la comunicación estratégica es:

Tabla 5
Definiciones de comunicación estratégica desde la teoría del *Management*

Definición	Autor
“La práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos (...) para empresas y organizaciones sometidas a regímenes de competencia, el propósito último es, <i>derechamente</i> , convertir esos vínculos en ventajas competitivas” ⁴⁴	Eugenio Tironi & Ascanio Carvallo
“Marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa”. ⁴⁵	Francisco J. Garrido
“Es una interactividad, una hipótesis de trabajo para asistir en los procesos de significación, los produzca una empresa o cualquier otro sujeto social. Es una visión compleja de los procesos comunicacionales, radicalmente opuesta a las posturas mecanicistas y fragmentarias” ⁴⁶	Daniel Scheinsohn

Fuente: varios autores consultados

Como se puede apreciar, las definiciones desde el *management* se concentran en vincular a la organización como sujeto comunicacional con su entorno, reconociendo escasamente un valor cultural generado desde los individuos (personas) que la conforman, pasando desapercibida su relación con el todo que le rodea. Este reconocimiento sí lo hace David, cuando asegura que para la implementación de una estrategia es indispensable trabajar la parte cultural.

Por ello, se adopta el concepto de comunicación estratégica concebida desde los nuevos paradigmas:

⁴³Ibíd., 317

⁴⁴Eugenio Tironi Barrios, Ascanio Cavallo, y Magdalena Browne, *Comunicación estratégica: vivir en un mundo de señales* (Santiago de Chile: Taurus, 2004), 27.

⁴⁵Francisco Javier Garrido, *Comunicación estratégica* (Barcelona: Gestión 2000, 2001), 95.

⁴⁶Daniel Scheinsohn, *Comunicación Estratégica* (Ediciones Granica S.A., 2009), 91.

La comunicación es estratégica en tanto es en ella donde se da la transformación, el espacio de encuentro de las alteridades colectivas. Esos procesos de cambio conversacional sociocultural constituyen el objeto de estudio de la comunicación (y también de una parte de la Estrategia) en cuanto disciplina. La comunicación interna –con uno mismo- como un proceso mental (pensamiento estratégico) y externa –con otros- como una acción conjunta (comprensiva y coordinada) que encamina un *mejorvivir*, es el *estrategar*⁴⁷.

Con este antecedente, hemos considerado analizar las estrategias de comunicación aplicadas por los emprendimientos, adaptando las características del modelo de comunicación estratégica de Sandra Massoni; coautora del precepto anterior y autora de publicaciones inherentes a la comunicación desde los nuevos paradigmas.

Algunas características del modelo de comunicación estratégica:

- *Integrador*, porque permite abarcar las diversas dimensiones de la comunicación definiendo en cada caso cuál es la problemática prioritaria, cuál es el proceso comunicacional entendido como la transformación cognitiva que es deseable poner en marcha en el marco de los objetivos institucionales y los contextos.
- *Evita la dispersión de capacidades*, las capacidades institucionales a partir de proponer un marco de participación coordinada entre los actores institucionales.
- *Provee una planificación por objetivos*, de conocimiento/proceso comunicacional, a lograr con los distintos actores, promoviendo cambios a corto, mediano y largo plazo.
- *Especifica metas de producto*, que dan cuenta de la gestión de la innovación en los distintos niveles: acciones, programas, proyectos y áreas estratégicas de la empresa u organización según sea su tamaño, permitiendo la autoevaluación⁴⁸.

Esta base teórica de la profesora Massoni, se articula con la propuesta de David, en lo concerniente al desarrollo de la interacción comunicativa dentro de las organizaciones/empresas. Las cuatro características del modelo de comunicación estratégica de Massoni, permiten observar la forma en la que las organizaciones interactúan en un entorno dialógico, alterativo y por ende complejo.

1.8 Definición de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)

Comprendemos como TIC en el marco de la definición establecida por Carrión y López (2007), como una gama de servicios, aplicaciones y tecnologías, que utilizan diversos tipos de equipos y de programas informáticos y que a menudo se transmiten a través de las

⁴⁷Rafael Alberto Pérez González y Sandra Massoni, *La nueva teoría estratégica*, 317.

⁴⁸Sandra Massoni, *Metodologías de la comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural* (Rosario, Argetina; Puebla: Homo Sapiens Ediciones : Universidad Nacional de Rosario, Facultad de Ciencias Políticas : Benemerita Universidad Autónoma de Puebla, 2013), 20.

redes de telecomunicación. Incluyen además servicios de telecomunicaciones como telefonía fija, móvil y fax, que se utilizan combinados con soporte físico y lógico para constituir la base de una gama de otros servicios, como el correo electrónico, la transferencia de archivos de una computadora a otra, y en especial, internet, que potencialmente permite que estén conectadas todas las computadoras, dando con ello acceso a fuentes de conocimiento e información almacenados en todo el mundo⁴⁹.

1.9 Definición de modelo de gestión de buenas prácticas

Para aplicar los conceptos de la comunicación estratégica, es preciso identificar determinados elementos que combinados entre sí, permitan la configuración de un patrón replicable en entornos que tengan al menos los componentes esenciales que el modelo requiere.

Modelo de gestión

Según el diccionario de la Real Academia Española, se define “modelo” como un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo, y “gestión” como acción y efecto de administrar. De esta forma, podemos conceptualizar “modelo de gestión” como la administración de un ejemplo a reproducir⁵⁰.

Buenas prácticas

Cuando nos referimos a buenas prácticas, aludimos a rutinas de paradigmas que han aplicado los emprendimientos nuevos, con sus clientes proveedores y colaboradores.

⁴⁹Hernando López Guerrero y Hugo Carrión Gordón, eds., *Las tecnologías de la información y las comunicaciones en la competitividad de Quito* (Quito: CONQuito [u.a.], 2007).

⁵⁰RAE, “Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario”, Diccionario de la lengua española, consultado el 25 de junio de 2017, <http://dle.rae.es/?id=KErLk81>.

Modelo de gestión de buenas prácticas de comunicación en emprendimientos sostenibles

Del análisis resultado del presente estudio, se identifican tendencias positivas de comunicación en los emprendimientos nuevos. Estas buenas prácticas se presentan en el capítulo cuatro.

Capítulo segundo

Metodología de investigación

Para la investigación se aplicó como estrategia el Estudio de Caso, apoyado por metodologías cualitativas como la entrevista a profundidad a informantes clave y la observación participante, esto debido a que se analiza la interacción de la comunicación en los emprendimientos observados.

2.1 Diseño del Estudio de Caso

Dado que el propósito de este estudio indaga los ámbitos de interrelación humana desde el punto de vista de la comunicación, se aclara que los resultados de la presente investigación no representan una *muestra* de una población o universo. Según Robert K Yin⁵¹, el objetivo del *estudio de caso* es, extender y generalizar las teorías y no enumerar las frecuencias buscando la generalización estadística. Por consiguiente, la meta con el *estudio de caso* es desarrollar un análisis generalizado más que un análisis particularizado. La muestra o unidad de análisis es intencional pero guarda un protocolo, como se describe más adelante.

Lo anterior tampoco intenta desmerecer la validez y calidad de la investigación, por el contrario, el mismo Yin señala, que el *estudio de caso* goza de una metodología que lo hace tan válido como cualquier otra estrategia de investigación. Al respecto más adelante en la sección *diseño del estudio de caso*, se describen los componentes que le dan la fiabilidad.

Cabe reiterar que la naturaleza de esta investigación de la comunicación desde los *nuevos paradigmas* es intersubjetiva, por la misma condición de alteridad en las relaciones interpersonales. Por lo tanto, si bien las unidades de análisis siguen un proceso minucioso de selección, sin embargo los resultados de esta investigación -como se mencionó anteriormente- no se pueden inferir a universos.

⁵¹Robert K. Yin, *Case study research: design and methods*, 4th ed, Applied social research methods, v. 5 (Los Angeles, Calif: Sage Publications, 2009).

El desarrollo de ésta investigación desde la fase de diseño, trabajo de campo, procesamiento de información y análisis de resultados, se cubrió con fondos personales del propio autor. Así mismo el levantamiento de información fue realizado por el propio investigador, únicamente para la transcripción de las entrevistas a profundidad a informantes clave se contó con apoyo de colaboradores. El presupuesto invertido en el estudio fue de \$ 1.015 USD⁵².

2.1.1 Preguntas de investigación

La pregunta que guía el presente estudio es:

¿Qué estrategias, tácticas y acciones desde el enfoque de comunicación, aplicaron los emprendimientos nuevos del sector TIC?

2.1.2 Propositiones teóricas

Conforme se explica en la sección 1.7.3, se tomó como referente teórico las características del modelo de Comunicación Estratégica de investigación de la comunicación con enfoque en los nuevos paradigmas, propuesto por la profesora Sandra Massoni. Este enfoque más allá de reducir la incertidumbre, ayuda a manejarse en entornos de complejidad, porque sabe que la realidad goza de alteridad, por lo tanto no intenta instalar mensajes, por el contrario busca conversar, aun sabiendo que los interlocutores pueden compartir visiones disidentes. El foco está puesto en los procesos más que en los productos, tiene un enfoque multidimensional⁵³.

Así éstas características motivan los tópicos a investigar alrededor del tema planteado, desde la interacción de personas donde cada una de ellas –como dice Morin- es un mundo complejo. En la tabla 6 se presentan las *proposiciones teóricas* de esta investigación.

⁵² Gastos de manutención \$610, movilización y transporte \$100, comunicaciones \$35, procesamiento de resultados \$120, equipos \$150.

⁵³Massoni, *Metodologías de la comunicación estratégica*.

Tabla 6
Proposiciones teóricas para el estudio de caso

Características del modelo de Comunicación Estratégica	Tópicos por investigar
<i>Integración de la comunicación multidimensional</i>	Cómo resuelven los emprendimientos los asuntos de comunicación y cómo se abordan las crisis de comunicación
<i>Articulación de capacidades organizacionales</i>	Cómo se aprovechan las capacidades del equipo
<i>Innovación multinivel como proceso participativo</i>	Cómo surge la innovación en estos emprendimientos
<i>Planificación participativa por objetivos a corto, mediano y largo plazo</i>	Cómo se proyectan al futuro los emprendimientos

2.1.3 Unidades de análisis

Para estudiar el fenómeno a investigar, se utilizó como base de datos a los emprendimientos participantes en el Seedstars⁵⁴ Quito 2015, un concurso que convocó a varios emprendimientos en el marco del evento más importante de cultura digital e innovación en Ecuador, Campus Party quinta edición⁵⁵.

Con esta información –y aunque la muestra es intencional-, se procedió con el protocolo para identificar a los emprendimientos que participarían como unidades de análisis, de conformidad con los siguientes criterios de selección:

- a) Contar con al menos entre 3 y 42 meses de haber pagado sueldos u otra retribución⁵⁶ para su funcionamiento como empresa;
- b) Mantenerse como empresa activa a la fecha de la investigación de campo⁵⁷;
- c) Estar registrada en la Superintendencia de Compañías⁵⁸;
- d) Estar domiciliadas sus oficinas principales en el Distrito Metropolitano de Quito, punto focal de este estudio;⁵⁹
- e) Disponibilidad a colaborar con la investigación.

⁵⁴<https://www.seedstarsworld.com>. Consultado 3 de mayo de 2018

⁵⁵<http://www.elcomercio.com/guaifai/campus-party-ecuador-abrio-oficialmente.html>. Consultado 3 de mayo de 2018

⁵⁶Este criterio es consistente con la sección 1.5.1 Identificación personal del emprendedor, donde se explica la TEA y los emprendimientos nuevos según el GEM-Ecuador 2016.

⁵⁷Ver anexo 3 donde se encuentran las fichas de identificación que reposan en la base de datos de la Superintendencia de Compañías del Ecuador.

⁵⁸*Ibid.*,

⁵⁹*Ibid.*,

Los emprendimientos participantes se describen en la siguiente tabla 7:

Tabla 7
**Emprendimientos participantes en el Seedstars
 Campus Party quinta edición
 Quito 2015**

#	Emprendimiento
1.	Cuestionarix
2.	Iduckay
3.	Cinepass
4.	Dominio IT
5.	GoRaymi
6.	Multidoctores
7.	Lifebooks
8.	Aula.plus
9.	Yaesta.com
10.	Moi Social Learning
11.	Meet2go
12.	Y-Boots

El proceso de selección arrojó los siguientes emprendimientos elegidos:

- Cuestionarix
- Yaesta.com

En la tabla 8, se describe a los emprendimientos seleccionados como unidades de análisis.

Tabla 8
Perfil de los emprendimientos elegidos para el estudio de caso

Nombre de los emprendimientos ⁶⁰	Cuestionarix	Yaesta.com
Giro de negocio	Plataforma en línea para la preparación de ingreso a las universidades ecuatorianas	Plataforma ecuatoriana de comercio electrónico
Tiempo de funcionamiento a la fecha⁶¹	28meses	42meses
Sede de oficinas	Av. 6 de Diciembre e Ignacio Bossano	Av. Portugal y República de El Salvador

⁶⁰Para el ingreso a los sitios web, referirse al anexo 2

⁶¹La información (investigación de campo) se realizó del 3 al 27 de julio de 2017

Tamaño de la empresa	18 personas incluyendo a 2 socios fundadores	24 personas incluyendo a 2 socios fundadores
-----------------------------	--	--

Fuente: Entrevistas aplicadas a informantes, 2017

Si bien Yin, indica que una *unidad de análisis* la puede conformar una persona (*unidad primaria de análisis*); también puede constituirse como *unidad de análisis* una organización, una empresa, un barrio o una ciudad (*estudio de caso simple y/o integrado*). Agrega Yin, que cuando se estudia más de un caso a la vez puede tratarse de un *estudio de caso múltiple*. En estas circunstancias al tratarse del análisis dos emprendimientos Cuestionarix y Yaesta.com, el presente estudio se lo desarrolló como un *análisis de caso múltiple*⁶².

Asegura Yin, que el alcance de un *estudio de caso múltiple* puede abarcar a *sub-unidades de análisis*, siempre y cuando el enfoque de análisis permita regresar a la unidad de análisis más grande (emprendimiento) evitando así el concentrarse exclusivamente en el nivel de la *sub-unidad*, error común en los estudios de caso múltiple.

Estas *sub-unidades de análisis*, para nuestro caso, provienen al acercar la lupa sobre las *unidades de análisis* (emprendimientos) donde encontramos una serie de interrelaciones entre distintos stakeholders⁶³, de los cuales elegimos tres, cuya interrelación es altamente sensible con los emprendedores y su negocio:

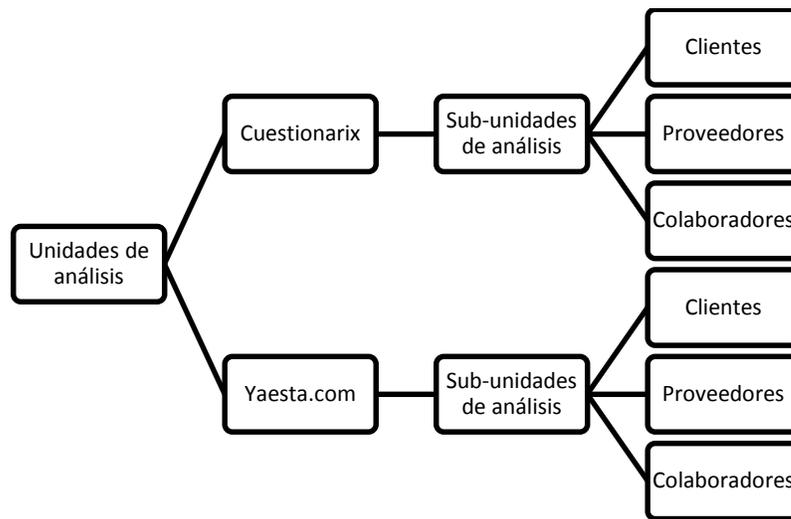
- Clientes: sin ventas un negocio es insostenible;
- Proveedores: sin existencias se pierden oportunidades de negocios;
- Colaboradores: sin equipo de apoyo el crecimiento es esquivo;

En el diagrama 1, se aprecia la estructura de las *unidades de análisis* con sus respectivas sub-unidades.

⁶²Yin, *Case study research*.

⁶³ Personas o grupos de interés, ‘parte interesada’ que afectan a las decisiones de una empresa.

Diagrama1
Unidades y sub-unidades de análisis para el estudio de caso



Elaboración: el autor

Selección de los sujetos de estudio

Con base en lo anterior, se procedió a definir el abordaje a un emprendedor, un cliente, un proveedor y un colaborador en cada uno de las empresas elegidas. Conforme se puede apreciar esta distribución en la tabla 9. El criterio para seleccionar a los emprendedores fue que:

- a) Sean fundadores/cofundadores de la empresa
- b) Mantuvieran una posición directiva a la fecha del estudio

Para el caso de clientes y proveedores se solicitó a cada emprendimiento que los seleccionaran al azar, considerando que la relación de negocios sea al menos de 3 meses y que los sujetos estuviesen dispuestos a colaborar con la investigación. La tabla 12 describe el perfil de los clientes seleccionados para el estudio y la tabla 13 describe el perfil de los proveedores.

Para la selección de los colaboradores, se pidió en cambio, autorización para observar una jornada laboral sin interferir en la dinámica de trabajo. De esta manera el investigador invitaría al azar a uno de los colaboradores para que participe como sujeto de estudio. La tabla 11 detalla el perfil de los colaboradores.

Tabla 9
Caracterización de los informantes clave

Categorías de los informantes	Informantes clave	Total
Emprendedores	1 por emprendimiento	2
Colaboradores	1 por emprendimiento	2
Clientes	1 por emprendimiento	2
Proveedores	1 por emprendimiento	2
Total de informantes clave entrevistados		8

Fuente: Entrevistas aplicadas a informantes, 2017

Perfil de emprendedores

Tabla 10
Perfil de los emprendedores elegidos para el estudio de caso.

Datos informativos	Cuestionarix	Yaesta.com
Nombre del informante	Guillermo Zárate	Alejandro Freund
Edad al momento del estudio	25 años	32 años
Estado civil	Soltero	Casado
Formación	Universitaria incompleta	Administrador de empresas con cuarto nivel en innovación
Tiempo de fundación del emprendimiento	3.5 años	3 años

Fuente: Entrevistas aplicadas a informantes, 2017

Elaboración: El autor

Perfil de los colaboradores

Tabla 11
Perfil de los colaboradores elegidos para el estudio de caso

Características de los informantes	Cuestionarix	Yaesta.com
Sexo de informante	Hombre	Hombre
Nombre	Sebastián Nankervis	Walter Bravo
Estado civil	Soltero sin hijos	Soltero sin hijos
Edad	28 años	28 años
Tiempo de trabajo en el emprendimiento	2 años	2 años
Formación	Estudios universitarios completos	Estudios universitarios completos
Área de formación	Finanzas y Marketing	Negocios internacionales
Rol dentro de la empresa	Director de Marketing	Director de área comercial

Fuente: Entrevistas aplicadas a informantes, 2017

Elaboración: El autor

Perfil de los clientes

Tabla 12
Perfil de los clientes elegidos para el estudio de caso

Características de los informantes	Cuestionarix	Yaesta.com
Sexo de informante	Mujer	Hombre
Nombre	Gisella Bravo	Edgar Robalino
Tiempo que lleva de cliente con la empresa analizada	6 meses	3 meses
Tipo de cliente	Consumidor final	Consumidor intermediario

Fuente: Entrevistas aplicadas a informantes, 2017
Elaboración: El autor

Perfil de los proveedores

Tabla 13
Perfil de los clientes elegidos para el estudio de caso

Características de los informantes	Cuestionarix	Yaesta.com
Sexo de informante	Hombre	Mujer
Nombre	Mateo	Alexia Alemán
Tiempo que lleva de proveedor con la empresa analizada	3 meses	1 año

Fuente: Entrevistas aplicadas a informantes, 2017
Elaboración: El autor

2.1.4 Métodos e instrumentos aplicados para la recolección de datos

Como se mencionó en la sección 2.1, si bien la estrategia aplicada es el *estudio de caso*, a ésta le complementan como instrumentos para la captura de datos: a) Entrevistas a profundidad a informantes clave, que a su vez le dan soporte al *estudio de caso* “ya que se construyen a partir de reiterados encuentros cara a cara del investigador y los informantes con el objetivo de adentrarse en su intimidad y comprender la individualidad de cada uno”⁶⁴, y b) Observación participante, que abona elementos de contrastación y/o evidencia a lo manifestado por los informantes clave en los entornos naturales donde ocurren las

⁶⁴Bernardo Robles, “La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico”, México 2011, 12.

interrelaciones. En este sentido la observación participante -según Rosana Guber- consiste “precisamente en la *inespecificidad* de las actividades que comprende: integrar un equipo de fútbol, residir con la población, tomar mate y conversar, hacer las compras, bailar, cocinar, ser objeto de burla, confidencia, declaraciones amorosas y agresiones, asistir a una clase en la escuela o a una reunión del partido político”⁶⁵.

Ambos instrumentos tanto la entrevista a profundidad como la observación participante al ser herramientas de la investigación cualitativa, se vuelven relevantes “cuando investigamos fenómenos sociales complejos que son difíciles de capturar numéricamente (...)”⁶⁶, que es el caso de este estudio.

A continuación se presentan los cuestionarios semi-estructurados aplicados a las 4 sub-unidades de análisis:

Preguntas formuladas a emprendedores

- ¿Cómo se toman las decisiones de comunicación interna y externa?
- ¿Cómo se han resuelto las crisis de comunicación: rumores, chismes, desacuerdos?
- ¿Cómo aprovecha usted las capacidades de su equipo?
- ¿Cómo han surgido los cambios que se han hecho en la empresa?
- ¿Cómo se planifica el futuro de su empresa?

Preguntas formuladas a colaboradores de los emprendimientos

- ¿Cómo participa el equipo en la comunicación interna y externa?
- ¿Cómo se han resuelto los: rumores, chismes, desacuerdos?
- ¿Cómo son aprovechadas sus capacidades en la empresa?
- ¿Cómo han surgido los cambios que se han hecho en la empresa?
- ¿Cómo interviene el equipo en la planificación de la empresa?

⁶⁵Rosana Guber, *La etnografía: método, campo y reflexividad* (Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2001), 56.

⁶⁶Paula Bedregal et al., “La investigación cualitativa: un aporte para mejorar los servicios de salud”, *Revista médica de Chile* 145, núm. 3 (marzo de 2017): 373–79, <https://doi.org/10.4067/S0034-98872017000300012>.

Preguntas formuladas a clientes de los emprendimientos

- ¿Cómo considera usted que es su relación de negocios con ésta empresa?
- ¿Cómo se han resuelto los: rumores, chismes, desacuerdos con ésta empresa?
- ¿Cómo ha incidido ese relacionamiento para continuar haciendo negocios con ésta empresa?
- ¿Desde que conoce a ésta empresa qué cambios aprecia usted?
- ¿Al ser cliente de ésta empresa, cómo mira usted su futuro de negocios con ellos?

Preguntas formuladas a proveedores de los emprendimientos

- ¿Cómo es su relación de negocios con ésta empresa?
- ¿Cómo se han resuelto las crisis de comunicación: rumores, chismes, desacuerdos con ésta empresa?
- ¿Cómo ha fluido ese relacionamiento de ésta empresa con la suya?
- ¿Desde que conoce a ésta empresa qué cambios aprecia usted?
- ¿Al ser proveedor de ésta empresa cómo mira usted su futuro de negocios con ellos?

Aplicación de instrumentos

Las entrevistas a profundidad se aplicaron de manera presencial en las oficinas administrativas de las empresas Cuestionarix y Yaesta.com, tanto a emprendedores como a colaboradores. Por su parte se entrevistó telefónicamente a clientes y proveedores por pedido expreso de los emprendedores, esto con el fin de evitar interferir en sus actividades particulares⁶⁷.

Para el desarrollo de la observación participante, como se mencionó anteriormente en la sección 2.1.3 Unidades de análisis, se procedió a solicitar a los emprendedores la autorización para observar una jornada laboral con el fin de: a) Apreciar el entorno a la dinámica de las relaciones interpersonales, b) Seleccionar a un colaborador al azar como

⁶⁷ Constituyó de mucha ayuda contar con la carta remitida desde Secretaría de la UASB donde se informa que el investigador desarrolla trabajo de campo entorno a su tesis, así como también contar con un correo electrónico con dominio uasb.edu.ec

sujeto de estudio, c) Para contrastar la información surgida de las entrevistas respecto al clima relacional.

Los emprendedores accedieron a participar en este estudio y autorizaron la observación en sus oficinas, con las siguientes condiciones:

- 1) Se evite interferir en el trabajo de los colaboradores, salvo el caso del sujeto de estudio;
- 2) Se guarde reserva de aspectos sensibles de la empresa que pudieran verse expuestos durante la observación y;
- 3) 3) Que les sean entregados los resultados del presente estudio.

2.1.5 Vinculación lógica de los datos con proposiciones

De acuerdo a lo que se explicó anteriormente en las secciones: 2.1.1 Preguntas de investigación, 2.1.2 Proposiciones teóricas y 2.1.3 Unidades de análisis. Las proposiciones teóricas se articulan con la metodología aplicada en la recolección de datos, tanto en las fuentes como en sus instrumentos. La tabla 14 presenta esta articulación mencionada.

Tabla 14

Vinculación lógica de datos y proposiciones

Proposiciones teóricas	Tópicos por investigar	Técnica aplicada de recolección	Aporte a la investigación
<i>Integración de la comunicación multidimensional</i>	Cómo resuelven los emprendimientos los asuntos de comunicación y cómo se abordan las crisis de comunicación	Entrevistas a profundidad a informantes clave	Identificación de tendencias o disidencias, desagregadas según proposiciones y actores
		Observación participante	Identificación de comportamientos relacionados con el tópico a investigar
<i>Articulación de capacidades organizacionales</i>	Cómo se aprovechan las capacidades del equipo	Entrevistas a profundidad a informantes clave	Identificación de tendencias o disidencias, desagregadas según proposiciones y actores
		Observación participante	Identificación de comportamientos relacionados con el tópico a investigar

<i>Innovación multinivel como proceso participativo</i>	Cómo surge la innovación en estos emprendimientos	Entrevistas a profundidad a informantes clave	Información cualitativa desagregada según proposiciones y actores
<i>Planificación participativa por objetivos a corto, mediano y largo plazo</i>	Cómo se proyectan al futuro los emprendimientos	Entrevistas a profundidad a informantes clave	Información cualitativa desagregada según proposiciones y actores

2.1.6 Criterio para interpretar los resultados

Consistente a los objetivos de este estudio, el análisis se efectuó de acuerdo al contraste de las proposiciones teóricas según las unidades de análisis observadas. A ello se suma la comparación de resultados entre ambos emprendimientos analizados. Los resultados y análisis se presentan de acuerdo a las cuatro proposiciones teóricas. La tabla 15 describe los criterios que se utilizaron para interpretar los resultados.

Tabla 15

Criterio para interpretar resultados del estudio de caso

Proposiciones teóricas	Tópicos por investigar	Análisis de resultados								Conclusiones	
		Caso 1: Cuestionarix				Caso 2: Yaesta.com					Matriz de discurso
		Sub-unidades de análisis				Sub-unidades de análisis					
		Emprendedor	Colaborador	Proveedor	Cliente	Emprendedor	Colaborador	Proveedor	Cliente		
Integración de la comunicación multidimensional	Cómo resuelven los emprendimientos analizados los asuntos de comunicación y cómo se abordan las crisis de comunicación	Cruce de resultados obtenidos entre los hallazgos (entrevistas a profundidad y observación directa) y las proposiciones teóricas.				Cruce de resultados obtenidos entre los hallazgos (entrevistas a profundidad y observación directa) y las proposiciones teóricas.				Coincidencias, diferencias, ideas complementarias	
Articulación de capacidades organizacionales	Cómo se aprovechan las capacidades del equipo en los emprendimientos analizados									Coincidencias, diferencias, ideas complementarias	
Innovación multinivel como proceso participativo	Cómo surge la innovación en estos emprendimientos analizados									Coincidencias, diferencias, ideas complementarias	
Planificación participativa por objetivos a corto, mediano y largo plazo	Cómo se proyectan al futuro los emprendimientos analizados									Coincidencias, diferencias, ideas complementarias	

Capítulo tercero

Presentación y análisis de los resultados

3.1 Integración de la comunicación multidimensional

De acuerdo con la teoría de la profesora Massoni, en lo referente a las características del modelo de comunicación estratégica, estos emprendimientos –según los resultados obtenidos-, tendrían esa capacidad de integrar las diversas dimensiones de la comunicación, sabiendo distinguir la problemática prioritaria en ambientes de complejidad e incertidumbre, dado que el mercado de la tecnología es altamente competitivo y dinámico. Enfrentan los conflictos previniéndolos, no apagan incendios, ahogan el fuego el momento que aparece una chispa. Los emprendimientos otorgan su debido espacio a sus colaboradores, tratan a sus clientes y proveedores conquistando una sólida relación de largo plazo. Más que un asunto de ética empresarial, es un tema estratégico. Escogen perfiles menos temperamentales que agreguen valor al equipo y a la empresa, esto no necesariamente significa que neutralicen la alteridad de su entorno, porque saben conversar *dialogar* con sus interlocutores, para entender sus intereses y necesidades.

De acuerdo a lo planteado por David, la implementación de una administración estratégica en la empresa, requiere adoptar una cultura que incluya disciplina, ciertos protocolos como recompensa por ejercer su iniciativa e imaginación, pero también implica disciplina personal, compromiso, sacrificio y participación de los gerentes y empleados en los distintos niveles jerárquicos.

A continuación se describen los hallazgos de la investigación.

3.1.1 Hallazgos con emprendedores

Se perciben así mismos como protagonistas del destino de las empresas que dirigen. Tienen la capacidad de mirar el *todo* de su empresa.

Yo he vivido toda mi vida en este camino de aprender de ganancias y derrotas. También creo que eso me formó mucho; (cuando entré) en la universidad iba ilusionado (...) mi prioridad iban a ser los negocios. *Guillermo Zárate, cofundador de Cuestionarix.*

A los emprendedores, les apasiona contar la historia de su negocio, esa constituye su motivación principal; como lo propusiera Schumpeter el emprendedor encuentra placer en crear o hacer cosas. Los emprendedores entrevistados son enfáticos en manifestar su satisfacción que sienten por la ocupación elegida como proyecto de vida.

En el marco de la comunicación interna de los emprendimientos, en ambos casos coinciden en dedicar espacios estructurados para reuniones periódicas con sus equipos. Estas pueden ser con todos los colaboradores o diferenciadas por áreas de trabajo, aquí se evidencia lo manifestado por David, quien recomienda trabajar la implementación de la estrategia como una cultura de disciplina con todos los departamentos y gerentes.

En estos espacios desarrollados por las empresas Cuestionarix y Yaesta.com se ventilan: observaciones al equipo, evaluación de resultados, planificación de acciones futuras y toma de ciertas decisiones:

Es importante y eso creo que es algo que dolió mucho y costó aprenderlo a nivel interno, pero es organizarlos en equipos (a los colaboradores). Entonces, ver cuáles son los equipos que van a funcionar y cómo funciona un equipo internamente y aunque no nos guste mucho; hay que poner un líder. Un tipo de jerarquía donde podamos canalizar y que entre los equipos haya buena comunicación; aunque es (somos) una empresa muy pequeña todavía la interacción es todo un desafío. *Guillermo Zárate, cofundador de Cuestionarix.*

Uno de los emprendedores reconoció haber contratado los servicios de una empresa de relaciones públicas, para que oriente su comunicación externa: “Contratamos una agencia de relaciones públicas desde hace un año para saber lo que tenemos y no tenemos que decir”. *Alejandro Freund, cofundador de Yaesta.com.*

Esta empresa a nivel formal tiene más tiempo de vida empresarial que Cuestionarix, sus fundadores tienen formación en áreas inherentes al desarrollo de negocios, por ello quizás abordan a la comunicación externa con un tema que necesita soporte u orientación externa para superar los retos con los que se encuentran.

Ambos emprendimientos analizados, concuerdan en que el siguiente nivel de comunicación interna menos formal es el uso de mensajería WhatsApp, aunque su uso para actividades laborales con su equipo de colaboradores, puede tener determinadas reglas para evitar distracciones.

Existen grupos diferenciados al interior de cada empresa con sus propios códigos de convivencia digitales⁶⁸; en el mismo ámbito interno de la comunicación digital se encuentra la utilización de correo electrónico, cuyo uso ayuda al registro de temas laborales surgidos en conversaciones informales.

Un último canal de comunicación interna es el oral de persona a persona a través de encuentros espontáneos con otros integrantes del equipo. Como se describió en el acápite 2.1.1 Hallazgos con colaboradores, la configuración del ambiente de trabajo facilita la interacción de quienes allí laboran. Esto confirma la teoría de Antropología del Espacio de Edward Hall otro de los integrantes del “colegio invisible”, quien sostiene que el comportamiento de las personas está en función de la configuración espacial de la infraestructura física del lugar que ocupa. En este caso los espacios abiertos sin estructuras de oficinas a puerta cerrada, inciden para que fluya la interacción entre las personas que conviven en esos espacios.

Por otra parte, en los emprendimientos se afrontan las tensiones dependiendo de la habilidad de los emprendedores. Pueden llegar a convertirse en conflictos y terminar en crisis. Por ello la labor preventiva es relevante por parte de los emprendedores. En ciertos casos, hay decisiones de tipo intuitivas a las que dan cabida y son discutidas exclusivamente entre socios.

Es importante subrayar que las reuniones de trabajo que mantienen los emprendedores con su equipo de trabajo previenen las crisis, aportando así a la identificación temprana de conflictos.

Respecto al manejo de desacuerdos, rumores, murmuraciones, coinciden los emprendedores que la primera opción es el diálogo de persona a persona, en el lugar de trabajo. Sin embargo, el cofundador de Cuestionarix prefiere los espacios aislados de la oficina, cuando se trata de ventilar las tensiones por parte de sus colaboradores:

El que más me funciona es uno a uno. Me siento con cada uno independiente y entiendo bien la situación. Es súper importante, primero, que las conversaciones fuertes no se las dice en la oficina; se las dice comiendo, charlando o caminando. *Guillermo Zárate, cofundador de Cuestionarix.*

⁶⁸ En el caso de la empresa Yaesta.com se prohíbe el envío de cadenas, mensajes de voz y discusión de temas personales, a través de mensajes.

3.1.2 Hallazgos con colaboradores

Los colaboradores entrevistados consideran que su opinión tiene valor dentro de las empresas estudiadas. Evidencia de ello, es su participación en reuniones presenciales estructuradas periódicamente, en esos espacios son parte de la toma de decisiones, se planifica y se rinde cuentas junto con otras áreas jerárquicas de la empresa.

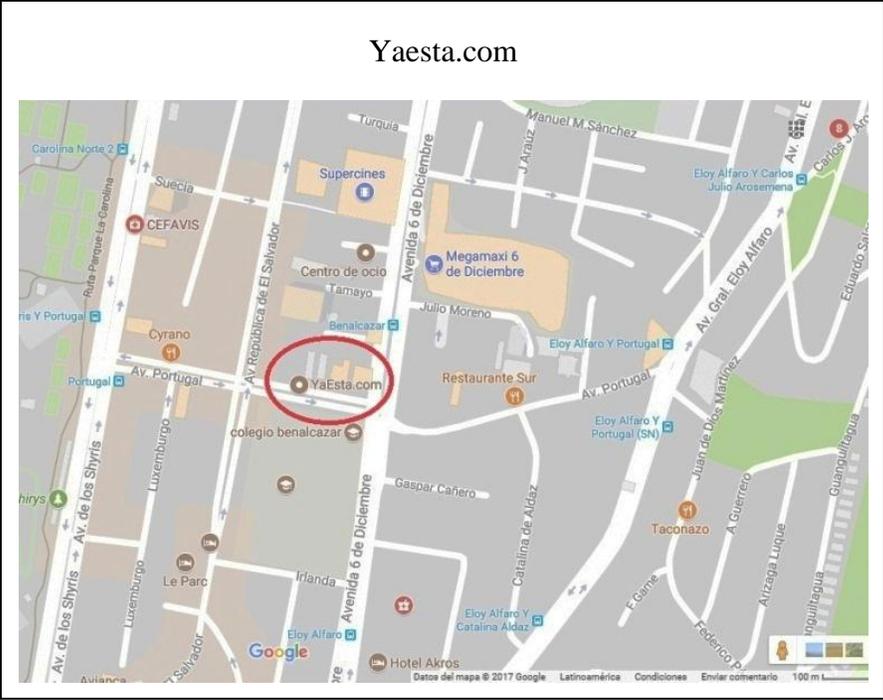
Un siguiente nivel de comunicación interna, menos formal y más mediada por la tecnología, es el uso de la aplicación WhatsApp⁶⁹ y correo electrónico para registro formal de mensajes que contienen acuerdos establecidos. La calidad de contenidos se diferencia dependiendo del tipo de integrantes que conformen el grupo WhatsApp:

Hay un grupo que es en general para todos y de ahí tenemos otro de directores, que estamos Guillermo, Pablo, Carlos y yo. Tengo yo uno de TI (tecnología de información), que es muy pequeño para no discutir temas que son muy específicos de tecnologías con todo el grupo. *Sebastián Nankervis, colaborador de Cuestionarix.*

Esta acción le funciona más a Yaesta.com que a Cuestionarix, ya que el código de convivencia digital restringe ciertos mensajes que pueden distraer el trabajo del equipo. Cuestionarix registra a través de correo electrónico los acuerdos verbales adoptados en conversaciones informales como resultado de interacciones espontáneas en los espacios de trabajo.

Las instalaciones donde funcionan estas empresas están ubicadas en el norte de Quito, en una zona de alta plusvalía (en el gráfico 1 se aprecia la microlocalización de las empresas) en instalaciones nuevas con amplios ventanales, libres de divisiones de ambientes (en la foto 1 se aprecian las instalaciones interiores de ambas empresas). Allí predominan los espacios abiertos, adornados algunas veces con colores y símbolos de la identidad corporativa de la empresa, plantas ornamentales, juegos de mesa y canastas de frutas de libre consumo. Esta configuración de los espacios de trabajo les permite mantener encuentros espontáneos para compartir inquietudes, comentarios y bromas. Les está permitido asistir con indumentaria deportiva. Es inexistente el registro de control biométrico; se autocontrolan las

⁶⁹WhatsApp es una aplicación electrónica instalada en celulares *Smartphone*. Funciona a través de Internet y permite el envío/recepción de mensajes escritos, voz y video. Para su interacción es necesario que el destinatario tenga cargada la aplicación y acepte la interacción. Esta aplicación permite mensajería de uno a uno, como también dentro de grupos.



Fuente: Georeferenciación tomada de Google Maps
 Fecha: julio de 2017

**Foto 1
 Instalaciones de emprendimientos**

Cuestionarix



Yaesta.com



Elaboración: el autor
 Fecha: julio de 2017

En casos de tensiones internas, perciben gozar de la confianza para resolverlas a través del diálogo de persona a persona o a través de una llamada vía celular. Dependiendo del caso es requerida la mediación del gerente, quien privilegia el diálogo individual de persona a persona, a veces en espacios aislados de la oficina. Otra práctica es la prevención de conflictos, a través de espacios de reuniones, estructurados periódicamente donde se identifican tensiones:

Nosotros tenemos una reunión quincenal, que antes eran semanales y se llamaba el caramelo de la semana. Entonces ahí nos reuníamos a comer y compartíamos la mesa y se definía lo que cada quien va a hacer esta semana y también cuál fue tu error y qué es lo que te motiva. *Walter Bravo, colaborador de Yaesta.com.*

El perfil de las personas consultadas que pertenecen al equipo colaborador de las empresas analizadas es de personas que tienen entre veinticinco y menos de cuarenta años de edad; son consumidores digitales, es decir usan teléfono celular tipo *smartphone*; usan habitualmente redes sociales como Facebook y Whatsapp; esta última es una herramienta de comunicación habitual en el trabajo. Han concluido sus estudios universitarios de tercer nivel en carreras relacionadas con los cargos que desempeñan en las empresas donde laboran.

Una habilidad clave para un emprendedor resulta la manera cómo se enfrenta a los conflictos. De acuerdo a los testimonios de colaboradores y los mismos emprendedores, el abordaje del conflicto no sólo tendría que ver con “tomar el toro por los cuernos”, es decir escuchar a ambos colaboradores cuyos disensos alteran el clima de trabajo. Parte fundamental para estos emprendedores es, abordar el conflicto desde la fase de prevenirlo. Y esto se logra con la ventilación de situaciones críticas en espacios de reunión con todo el equipo o por departamentos, de esta manera inclusive se ahogan murmuraciones y rumores. Los emprendedores gozan de habilidad para *surfear* entre distintas personalidades de sus interlocutores y al final conseguir acuerdos. Esta es una acción estratégica asumida por ambas empresas como parte de su cultura.

3.1.3 Hallazgos con proveedores

Consideran que su relación de negocios con las empresas analizadas atraviesa un buen momento. Se aprecia el estilo de comunicación con el que se relaciona con su cliente: “nuestra relación [como proveedora] es virtual, ya no se necesita tanto contacto proveedor-cliente de

ver personalmente al cliente y estar en contacto. Y sí, nos ha ido bien”. *Alexia Alemán, proveedora de Yaesta.com.*

En esta parte cabe señalar que existen protocolos que se siguen como rituales hasta convertirse en rutinas de funcionamiento, como lo aseveraría Watslawick si la comunicación se desarrolla inclusive sin emitir códigos lingüísticos, en Yaesta.com propenden a que los mensajes que transmiten tengan la única interpretación que desean emitir como empresa. Los colaboradores de Yaesta.com más que de Cuestionarix tienen esta cultura más clara, porque tienen internalizado a dónde quiere llegar la empresa y en ese sentido, conocen qué papel les corresponde asumir a ellos con los proveedores que son sus aliados estratégicos.

3.1.4 Hallazgos con clientes

Desde los clientes se percibe una relación afectiva con la empresa: “Yo pienso que son chicos emprendedores, yo no los vería como empresa, sino más bien cada uno desarrollando sus propios proyectos y aportando a los jóvenes”. *Gisella Bravo, clienta de Cuestionarix.*

Me ha gustado totalmente [el servicio], porque acá se me da toda la facilidad más que todo por la misma distancia que nosotros tenemos acá a Galápagos, ha resultado muy ágil, muy atentos. *Edgar Robalino, cliente de Yaesta.com.*

Por otra parte existe una percepción favorable desde los clientes hacia la empresa; se menciona que las situaciones de incertidumbre han sido abordadas inmediatamente y resuelto de forma satisfactoria. “[cuando] yo tenía dudas y el profe estaba encendido [conectado en la plataforma en línea de soporte a estudiantes], yo escribía mis dudas, lo que no entendía de la clase y así lográbamos resolver las dudas”. *Gisella Bravo, clienta de Cuestionarix.*

La premisa de Louis Jacques Filion se confirma, al comprobarse que la habilidad de los emprendedores para construir relaciones sociales es clave para edificar las bases de una cultura de diálogo con sus interlocutores, una cultura que basada en: escuchar, ser empático y saber comunicarse; esta acción no es casual ni arbitraria. Parte de su cultura como empresas es hablarles a sus clientes en su “mismo idioma”, es decir estas empresas se manejan a través de redes sociales, están pendientes de postear las respuestas, inclusive le hablan al cliente de

“tú”, haciéndole sentir más cercano. Estas acciones le proveen al negocio de un pilar que se vuelve fundamental para el sostenimiento del emprendimiento, la confianza.

3.2 Articulación de capacidades organizacionales

El modelo de comunicación estratégica de Sandra Massoni “evita la dispersión de capacidades”⁷⁰. En la investigación efectuada se identifican varios rasgos que confirman una articulación de las capacidades organizaciones: *las contrataciones de colaboradores se efectúan de acuerdo a un perfil profesional apto para el puesto de trabajo*, existen colaboradores multifacéticos que por su experiencia en la empresa conocen varios procesos y están en capacidad de desempeñarse donde haga falta fortalecer el área *conocen el todo*, y están en capacidad de manejar incertidumbre. Esta habilidad dada en cierta medida por su capacidad y experiencia en entender *cómo funciona el todo* del negocio para el que trabajan. Estas personas también tienen habilidades comunicativas y empáticas, porque están en capacidad de comprender a los distintos departamentos de la empresa porque han sido parte de ellos.

La experticia de los emprendedores también es importante destacar, puesto que son ellos quienes arman los equipos de trabajo de acuerdo al potencial que identifican en sus colaboradores. Uno de los aprendizajes de los emprendedores es colocar más que jefes a líderes de procesos cuyo rol sea apoyar y escuchar a sus compañeros para que tengan éxito. Con esto también se confirma lo que Joseph Schumpeter manifiesta, que el emprendedor es un sujeto innovador, originador del cambio. A continuación los hallazgos al respecto.

3.2.1 Hallazgos con emprendedores

La articulación de las capacidades de su equipo es un desafío casi superado para los emprendedores. Dependiendo de cada empresa, es un asunto de “encajar las piezas”, afirma el cofundador de Cuestionarix, pero también—dice el cofundador de Yaesta.com—, valorar el talento desde el momento del reclutamiento y selección previa a la contratación:

Se contrata al personal que hace falta de acuerdo a las necesidades. Ha habido casos de empleados que son multifuncionales; pero normalmente ya se sabe a quién se debe contratar

⁷⁰Massoni, *Metodologías de la comunicación estratégica*, 20.

para qué cosa. Se contrata específicamente para el puesto. *Alejandro Freund, cofundador de Yaesta.com.*

3.2.2 Hallazgos con colaboradores

Perciben que sus capacidades son valoradas. Se sienten libres para desarrollar sus iniciativas, aunque advierten que es importante enfocar su entusiasmo al logro de la misión empresarial. Por este motivo, existe un legítimo respeto hacia los emprendedores, directivos de la empresa quienes juegan un rol de “mentores” de su equipo:

Me dijo [uno de los socios emprendedores], oye Walter si tuviéramos que rotar, en dónde te gustaría estar. Entonces yo dije: pana he hecho ventas, he atendido a la gente, entonces puedo hacerlo; y el *man* [emprendedor] me dijo: si pana, tú tienes ese don de gente que es importante, para llegar a la gente y que puedes crear esa confianza, esa labia como quien dice; entonces tú eres la persona correcta. Entonces de esta manera yo estuve como director de servicio al cliente más o menos un año y medio. *Walter Bravo, colaborador de Yaesta.com.*

3.2.3 Hallazgos con proveedores

Se percibe una estrecha relación hacia las empresas analizadas y sus directivos, los proveedores se consideran *partners*⁷¹.

De parte de los proveedores se percibe una actitud positiva para resolver los conflictos, resultado de la confianza existente entre proveedor-cliente, aprecian la actitud de los emprendedores por generar un clima empático de relaciones estrechas:

Esa fue una de las cosas que me impresionó del Guille [emprendedor], porque sí he visto [presenciado a otros] que claro, ha habido desacuerdos y cosas así, pero él es muy receptivo y le interesa mucho cuidar a su gente. *Mateo, proveedor de Cuestionarix.*

Desde los proveedores reconocen guardar aprecio por sus clientes (emprendedores). Por la forma en que se desarrolla el clima de negocios abonado por la calidad de las relaciones, propende al largo plazo: “Creo que uno también tiene que tener receptividad, para poder hacerte amigo”. *Mateo, proveedor de Cuestionarix.*

En este mismo sentido, se observa que la relación de negocios proveedor-cliente, tiene protocolos que demandan atención, para que la relación fluya libre de contratiempos:

Yo sé que a mí me llega un *mail* con el pedido, yo los despacho en el mismo día. Porque yo tengo mis productos acá en stock, yo los despacho, yo mismo coordino la entrega con la

⁷¹Es un anglicismo cuyo significado alude a socio estratégico o compañero de negocios.

paquetería...para que ellos [Yaesta.com] revendan. *Alexia Alemán, proveedora de Yaesta.com.*

La tecnología juega un rol importante en la relación emprendimiento-proveedor, ambas empresas estudiadas tienen como núcleo central para la operación de su negocio a una plataforma tecnológica, cuya herramienta interactúa con clientes y proveedores. Las redes sociales, especialmente Facebook es otra herramienta clave para la interacción.

3.2.4 Hallazgos con clientes

Se percibe empatía por parte del cliente, porque la empresa comprende sus necesidades y está presta a satisfacerlas:

Bueno, falta de información no ha habido; el único roce que tuvimos fue por el envío de un televisor, pero fue porque como ellos (la empresa analizada) mandan por Tramaco (una empresa local de *courier* sin oficina en el lugar del destinatario). Tramaco había cogido (el artículo que se envió) y se quedó ahí unas semanas. Cuando yo llamé para preguntar qué pasaba a ellos (la empresa analizada), fueron a preguntar y ahí recién a ellos les habían indicado que (la empresa de *Courier*) no podían enviar, por eso el televisor lo regresaron a Quito y de allá me lo enviaron (por otra empresa de *Courier*)”. *Edgar Robalino, cliente de Yaesta.com.*

Se percibe además por parte de los clientes que la atención recibida satisfactoriamente ha incidido de forma positiva para continuar usando los servicios de las empresas analizadas.

Nuevamente la plataforma tecnológica es la herramienta que dialoga entre clientes y empresa. Pero en este caso los clientes, especialmente de Cuestionarix reconocen que aplicaciones como Facebook les permiten mantener una fluidez en la interacción empresa-cliente.

3.3 Innovación multinivel como proceso participativo

Otro factor que Massoni considera como característica del modelo de comunicación estratégica es la innovación y ésta se da en distintos niveles de la empresa “según sea su tamaño, permitiendo la autoevaluación”⁷². De las dos empresas analizadas Yaesta.com destaca por contar con un sistema de Indicadores Clave de Rendimiento (KPI por sus siglas en inglés), lo que le permite evaluarse a sí misma sus avances. Estas autoevaluaciones forman

⁷²Massoni, *Metodologías de la comunicación estratégica*, 20.

parte de espacios internos para discusión de planes futuros “el caramelo de la semana” le denominan, es el espacio dedicado a aclarar dudas inquietudes y también para ventilar expectativas. Nuevamente se pone de manifiesto el axioma del “colegio invisible”, “es imposible no comunicarse”, en este caso tanto en Yaesta.com como en Cuestionarix se fomentan estos espacios para un diálogo simétrico, es decir donde todos los participantes tienen acceso a la misma información sin privilegios de su rol o rango al interior de la empresa.

Aunque los emprendedores afirman escuchar siempre las ideas de donde provengan, reconocen que no necesariamente es la democracia la que se impone al momento de la toma de decisiones, sino que las opciones son discutidas entre los cofundadores y allí se adoptan los siguientes pasos. Pero mantener el *diálogo simétrico*, la puerta abierta a nuevas ideas de los colaboradores, es lo que hace que éstas sean empresas donde sus colaboradores pueden participar en los cambios. Estas *señales* de escucha y retroalimentación que emiten los emprendedores es lo que el “colegio invisible” lo llama interacciones, esta práctica que se desarrolla también con clientes y proveedores. A continuación los hallazgos identificados.

3.3.1 Hallazgos con emprendedores

En este tipo de empresas que son nativas tecnológicas⁷³, es imperativo mantener un estándar de innovación. Para ello, sus fundadores distinguen con habilidad las señales que receptan desde sus *stakeholders*⁷⁴ o grupos de interés, aunque también son precavidos a la hora de tomar decisiones que les desenfocan de su misión como empresa:

Los cambios vienen desde las sugerencias de los inversionistas, asesores, directivos, colaboradores. Hay muchas cosas atractivas que no dan resultado. Son buenas ideas pero que a la larga son costosas. Al final, los directivos tomamos las decisiones; no somos democráticos. *Alejandro Freund, cofundador de Yaesta.com.*

El rol de un líder es escuchar mucho, entonces yo sí parto de eso. Trato de escuchar mucho, de comprender. Y con todos hago las sesiones. Tú, ¿cómo te ves en Cuestionarix, a dónde quisieras llevar a la empresa. Y yo he cometido, como líder, varios errores de desenfoco. *Guillermo Zárate, cofundador de Cuestionarix.*

⁷³Es decir que de sus inicios aparecieron en el mercado a través de canales mediados por la tecnología.

⁷⁴ Según Edward Freeman, catedrático de la Universidad de Virginia EEUU., cuando se refiere a los *stakeholders*, los menciona como personas que son afectadas o pueden ser afectadas por las actividades de una empresa.

Otro de los grupos de interés con quienes comparten una relación estrecha es con sus proveedores, a quienes los consideran sus *partners* y mantienen una relación de empatía con ellos.

3.3.2 Hallazgos con colaboradores

Los colaboradores son sensibles a los cambios en la empresa; perciben haber participado activamente en éstos. Algunas ideas -afirman- han surgido en espacios informales compartidos fuera de los horarios de oficina; valoran todo cambio especialmente cuando éste les afecta positiva o negativamente. También mencionaron –en el caso de Yaesta.com- que tuvieron el apoyo por un corto tiempo de estudiantes del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), quienes desarrollaron una pasantía en varias áreas de la empresa con algunas recomendaciones⁷⁵.

Resulta útil resaltar que en el caso de Yaesta.com reconoce el trabajo de sus colaboradores por medio de distintos mecanismos, uno de ellos es la publicación en sus redes sociales haciendo alusión a uno de los colaboradores cuya participación ha sido destacada.

⁷⁵ Esta idea puede resultar útil para la Universidad Andina Simón Bolívar y el Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa, que podría vincular a estudiantes de posgrado para desarrollar sus investigaciones en espacios organizativos (empresas u otras instituciones), creando así un enlace entre la comunidad y la Academia.

Foto 2:
**Captura del perfil Facebook de Yaesta.com
que destaca el talento de uno de sus colaboradores**



Fuente: tomado del perfil Facebook de Yaesta.com
Publicado el 15, noviembre, 2017

Otro aspecto a destacar es el compañerismo del equipo, que cuando trasciende a la jornada laboral, se vuelve fraternidad de confianza una *comunidad*, que apoya a sus compañeros en competencias deportivas o se convocan entre ellos a compartir espacios artístico-culturales cuando la jornada de trabajo ha terminado, todo esto sin que la empresa se lo haya impuesto, por el contrario nace naturalmente de la iniciativa de los colaboradores. Este sería el factor –que según Morin- aporta con empatía y emocionalidad en esta realidad viva con cierta incertidumbre de que de estos espacios “desordenados” (competencias deportivas, salidas en las noches entre colegas, etc.) surjan iniciativas que a su vez repercute en beneficio de sí mismo y también para las empresas para las que trabajan. Este tipo de interacciones fortalecen la interrelación personal de colaboradores y emprendedores.

Estábamos con Jacobo que recién había ingresado al grupo y fuimos a ver el festival de luces (por fiestas de Quito) y él dijo: oye pana y por qué no proyectamos el *pacman* en un edificio. Eso surgió literal de ver un partido de fútbol, y eso es lo interesante que las ideas pueden salir de lo inesperado, pueden salir de cualquier lugar. Porque uno piensa mejor cuando no está pensando en el trabajo, me entiendes; las mejores ideas salen de allí. *Walter Bravo, colaborador de Yaesta.com.*

3.3.3 Hallazgos con proveedores

Existe una percepción sensible a los cambios que aumenta conforme la relación es más estrecha entre el proveedor y la empresa analizada. Dependiendo del nivel de relación puede haber un mayor involucramiento por parte del proveedor. De paso los proveedores se interesan por participar en proyectos de sus clientes que repercutan en mejores beneficios, no sólo en términos de incrementar sus ventas sino estrechar aún más la relación de negocios que mantienen.

Cuanto más involucrada esté la empresa proveedora con su cliente, se convierte en receptora de las percepciones del público externo de la empresa analizada, lo que convierte en retroalimentación para su cliente:

Se cambiaron de oficinas, pero no sé si más grande, pero creo que es más que todo [para que] el equipo trabaje en un solo piso. Hay más comunicación en todo el equipo [ahora]; es decir me imagino que como por formalidad se envía los correos como para que quede por escrito como dicen, pero si necesitan cualquier cosa de la otra persona se levantan, están a dos pasos y le dicen oye necesito tal cosa. He visto que hay muchas más reuniones que se sientan a conversar sobre ideas, sobre más oportunidades. Es más chévere.
Mateo, proveedor de Cuestionarix.

3.3.4 Hallazgos con clientes

Los clientes también son sensibles a los cambios esencialmente aquellos que más les afectan: “he visto que incrementaron un plan de estudios,(ella aprecia esto positivamente) porque uno se organiza, (te dicen) para esta clase hay que prepararse con tal vídeo lección; eso me parece algo genial”. *Gisella Bravo, clienta de Cuestionarix.*

Como se mencionó anteriormente el hecho de que ambas empresas “hablen el mismo lenguaje” que sus clientes (estén atentos a las redes sociales, resuelvan inquietudes, etc.), además que el trato sea jovial, les convierten en fans de la empresa.

3.4 Planificación participativa por objetivos a corto, mediano y largo plazo

Finalmente la última característica del modelo de *comunicación estratégica*, que de acuerdo a la profesora Massoni provee una planificación por objetivos a lograr con distintos actores, promueve cambios en el corto, mediano y largo plazo. En este sentido en los entrevistados se percibe claridad de su rol y su relación con quienes interactúan, con su

respectiva responsabilidad en alimentar esa buena relación que les llevará a escalar el siguiente nivel hacia la satisfacción de su visión como empresa. Como se mencionó antes, si bien emprendedores y colaboradores tienen interiorizado el horizonte a donde debe llegar la empresa, la habilidad para adaptarse a la coyuntura es lo que les permite proyectarse al futuro. En el caso de Yaesta.com tiene un pool de apoyo, inversionistas, colegas de la industria, etc., que les acompañan para avanzar a las siguientes metas, en el caso de Cuestionarix tiene una relación cercana con una incubadora de empresas de tecnología que reside en Quito, y es uno de sus partners estratégicos.

3.4.1 Hallazgos con emprendedores

Con respecto a la planificación futura, los emprendedores tienen claridad de su horizonte estratégico y las decisiones que deberán adoptar para acercarse hasta el propósito para el que fueron creados sus emprendimientos:

En reuniones se toman decisiones, se tiene KPI (indicador clave de rendimiento) para medir lo que se tiene que mejorar en distintas áreas. Ahí se toman los caminos trazados por otros, Amazon, etc. Los KPI son aterrizados a los *benchmark* (prueba de rendimiento). Tenemos visión y misión; la misión es: ser la forma de comprar en Ecuador; la visión es más larga. *Alejandro Freund, cofundador de Yaesta.com.*

Es sencillo, vamos a ser el preparador de exámenes más grandes de la región. *Guillermo Zárate, cofundador de Cuestionarix.*

3.4.2 Hallazgos con colaboradores

Consideran que su participación en el futuro de la empresa ha ido en evolución y que gozan de apertura por parte de los emprendedores para desarrollar proyectos de su propia iniciativa:

Hoy en día tenemos dos objetivos, mejorar nuestro liderazgo en hacer crecer el nivel de ventas y ser más eficientes internamente. Esas son las dos cosas que están guiando mucho el trabajo que estamos haciendo este año, y claro, ocasiona sus dificultades. A veces es más fácil ser reactivo; solo esperas. Pero esto es más complicado y tienes que aprender a ser proactivo. *Sebastián Nankervis, colaborador de Cuestionarix.*

3.4.3 Hallazgos con proveedores

Se percibe desde los proveedores la expectativa de mantener una relación de largo plazo con sus clientes.

3.4.4 Hallazgos con clientes

Por otra parte, los clientes tienen la expectativa de que el rendimiento de la empresa que les provee [la empresa analizada], va a ser superior en el futuro conforme adquieran más experiencia:

Desde la primera vez que hice compras [con empresa analizada], se me facilitaron las cosas, y [mi primera compra] fue un teléfono como de doscientos ochenta [dólares] que hice la compra; y me llegó de inmediato. *Edgar Robalino, cliente de Yaesta.com.*

A continuación se presenta una síntesis de los hallazgos identificados en la investigación efectuada, dicha información se presenta de manera contrastada entre ambas empresas para establecer coincidencias, diferencias e ideas complementarias. El resultado de estos datos aportan a al desarrollo del siguiente capítulo.

Tabla 16
Consolidado de los hallazgos identificados en los emprendimientos

Variables	Coincidencias	Diferencias	Ideas complementarias
Gestión de la comunicación en estas empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Internamente generan canales de confianza para que fluya el diálogo estimulador de relaciones duraderas. • A nivel externo existen equipos encargados. 	<ul style="list-style-type: none"> • En Cuestionarix son generacionalmente más cercanos a sus grupos de interés externos • En Yaesta.com son más metódicos para gestionar la comunicación interna y externa 	<ul style="list-style-type: none"> • Los grupos de interés tanto interno como externo tienen una imagen positiva de estas empresas • Cuentan espacios de trabajo que estimulan la interacción entre los individuos.
Resolución de conflictos	Se activa un sistema de respuesta oportuna persona a persona con involucrados sobre temas sensibles.	El proceso de selección de personal en Yaesta.com además del perfil profesional idóneo para la vacante, prescinde de candidatos temperamentales.	Los emprendedores ejercen rol de mediadores.
Aprovechamiento de capacidades del equipo	Se estimula la iniciativa proactiva orientada al logro de metas como parte de la cultura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • En Yaesta.com la articulación de capacidades individuales confluye en relaciones colectivas fraternas, que trasciende a los espacios de trabajo. • En Cuestionarix convergen capacidades entorno a necesidades de población objetivo. 	En ambos casos las relaciones con sus interlocutores están mediadas por las tecnologías digitales que les son habituales.
Implementación de cambios e innovación	Ambas empresas son receptivas a nuevas ideas. Las propician y estimulan, aunque al final la última palabra la tiene el emprendedor.	Cuestionarix reconoce que la atención a nuevas ideas desenfocadas de la misión empresarial puso en riesgo la sostenibilidad del negocio.	Yaesta.com recibió apoyo técnico externo en varias áreas. Esto orientó la toma de decisiones más sólidas para el negocio.

<p>Proyección del futuro de estas empresas</p>	<p>Se percibe claridad en las metas empresariales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En Yaesta.com gestionan metódicamente el futuro del negocio. • En Cuestionarix se inclinan por deleitar a sus usuarios con su giro de negocio. 	<p>Ambas empresas disfrutan de alta exposición mediática y sus líderes, de reconocimiento social en el ecosistema emprendedor ecuatoriano.</p>
---	--	---	--

Estrategias, tácticas y acciones identificadas en los emprendimientos analizados

Conforme se indicó anteriormente en la sección 1.6 La habilidad comunicativa como característica del emprendedor, David refiere a la comunicación como elemento clave en la administración estratégica dentro de una organización/empresa. En la tabla 17 identifican las estrategias, tácticas y acciones. Que vistas desde la comunicación estratégica aplicaron los emprendimientos estudiados.

Tabla 17
Estrategias, tácticas y acciones aplicadas por emprendedores

Categoría analizada	Estrategia identificada	Tácticas Aplicada	Acciones ejecutadas
Gestión de la comunicación interna y externa	Diálogo fluido, constante y fiable.	Desarrollo de canales de diálogo permanentes.	Puestos de trabajo estimuladores de la interacción entre individuos.
			Uso organizado de herramientas digitales de comunicación interna –WhatsApp-
			Espacios formales de encuentro habitual - reuniones semanales con agenda-
			Encuentros informales de departir –almuerzo diario-
Resolución de conflictos de comunicación	Prevención de conflictos	Análisis intuitivo en la selección de nuevas contrataciones.	Privársela contratación de candidatos conflictivos.
	Escucha activa	Activación de sistema de respuesta oportuna persona a persona.	Gestión del conflicto por parte del encargado, con el apoyo solidario de todo el equipo.
		Líder de la empresa como mediador	Diálogo personal con los involucrados por separado sin juicios de valor.
Aprovechamiento de capacidades del equipo	Explotación del potencial creativo	Estímulo a la iniciativa	Aprobación de ideas si se orientan al logro de metas organizacionales.
		Rotación de roles	Alternancia del personal en sus puestos de trabajo.
Innovación	Estímulo a la inteligencia creativa.	Aprendizaje colectivo de los desaciertos.	Evasión de castigos por resultados adversos.
	Sensibilidad receptiva	Estímulo al desarrollo de nuevas ideas.	Evaluación participativa de la factibilidad.
		Apertura a la retroalimentación	Emprendedor y equipo aceptan crítica constructiva

		Apoyo externo de innovación	Apertura de espacios a actores externos que aporten al desarrollo de la empresa
Proyección de futuro	Empoderamiento a corto y largo plazo	Definición pragmática de metas y objetivos	Cada colaborador se identifica con metas y objetivos corporativos
		Los colaboradores se convierten en gestores de negocios	Se asigna responsabilidades con objetivos y metas individuales en el marco de un trabajo multidisciplinario
		Proveedores como aliados estratégicos	Involucramiento de proveedores en proyectos de la empresa
		Los clientes se convierten en promotores enactivos de la marca.	Gestión constante del deleite satisfactorio del cliente con la marca.

Capítulo cuarto

Propuesta de un modelo de gestión de buenas prácticas en comunicación estratégica para emprendimientos TIC sostenibles

4.1 Tendencias identificadas como buenas prácticas

En los casos de emprendimientos analizados, se han identificado las siguientes tendencias como buenas prácticas de comunicación:

Tabla 18
Tendencias identificadas como buenas prácticas

	Comunicación Interna		Comunicación Externa	
	Emprendedores	Colaboradores	Proveedores	Clientes
Integración de la comunicación multidimensional	Son motivadores de su equipo y conectores de relaciones internas y externas. Consumen comunicación digital, pero privilegian diálogo persona a persona. Usan WhatsApp como herramienta interna, con restricciones.	Son contratados por su perfil, su <i>feeling</i> es valorado. Expresan sus opiniones con libertad. Sus colegas con sus amigos.	Se consideran así mismos como <i>partners</i> de sus clientes, con quienes se sienten identificados y se comunican a través de distintos canales. Predomina el persona a persona.	Se consideran <i>fans</i> de las empresas por la experiencia positiva de consumo. Refieren a otros a través de canales digitales.
Articulación de capacidades organizacionales	Son metódicos y organizados. Configuran su equipo en función de los talentos individuales que agregan valor a la empresa, entregan libertad a cambio de resultados.	Trabajan por una causa más que por un horario y sueldo. Perciben que su talento es valorado.	Aprecian de sus clientes la capacidad oportuna de respuesta, la habilidad para <i>seducir</i> con el discurso y el ejemplo.	Perciben a la empresa como confiable. Se sienten comprendidos. Reciben respuestas satisfactorias por quienes les atienden.
Innovación multivital como proceso participativo	Son receptivos con las fuentes de nuevas ideas y las estimulan; aunque privilegian aquellas que por decisión con su/s socio/s valoran como sensatas.	Son sensibles a cambios que les afectan. Perciben apoyo para proponer y ejecutar sus iniciativas.	Son perceptivos a la hábil evolución de sus clientes y se involucran en esos proyectos.	Son altamente sensibles y, ocasionalmente discretos, frente a cambios que repercuten en sus hábitos de consumo.

Planificación participativa por objetivos a corto, mediano y largo plazo	Son emotivamente conscientes del destino a donde dirigen su negocio. Manejan protocolos de vanguardia para la planificación y monitoreo de su empresa. Tienen una visión compartida de futuro.	Son cautelosos de los riesgos que implica desenfocarse al futuro como empresa; manejan la misma visión compartida.	Su expectativa es una relación de largo plazo con sus clientes. Para cumplir ese objetivo se involucran en los proyectos de sus clientes.	En el corto plazo refieren la empresa entre sus pares; a futuro aspiran a que la empresa continúe deleitándoles con más y mejores servicios
--	--	--	---	---

Fuente: Entrevistas aplicadas a informantes, 2017
 Elaboración: El autor

4.2 Modelo de buenas prácticas

4.2.1 Conceptualización del modelo propuesto

Como se explicó ampliamente en el capítulo segundo titulado *metodología*. Se obtuvieron importantes hallazgos, cuyas tendencias configuran comportamientos válidos de buenas prácticas de comunicación en el entorno del ecosistema emprendedor.

Es importante aclarar que más que una fórmula de éxito emprendedor, el objetivo de esta propuesta aquí desarrollada es compartir las rutinas practicadas por emprendedores y su interacción con públicos clave de sus empresas, así como también transmitir los comportamientos de estos actores clave en un emprendimiento, ya que sin clientes no hay ventas; sin proveedores, no hay producto que ofrecer; y sin el apoyo de un equipo de colaboradores, la sostenibilidad del negocio corre riesgos.

4.2.2 Descripción del modelo de gestión de buenas prácticas en comunicación estratégica

Los elementos del modelo son los siguientes:

Visión compartida

Desde la persona que ejecuta la actividad más básica, pasando por los principales directivos de la organización, comparten la misma causa común, que a su vez es correspondida por sus socios estratégicos. Ejemplo: “convertirnos en la forma de comprar en Ecuador”, esa es la visión de Yaesta.com, y a ella se alinean todos estos actores.

Ambiente de trabajo

El equipo camina hacia metas específicas en el corto, mediano y largo plazo. Cada integrante conoce y se ocupa de aportar con rendimiento individual; en ese sentido cuentan con horarios flexibles subordinados a protocolos laborales que son:

- Libres de divisiones físicas;
- Amplios y con suficiente luz;
- Dependiendo del rol con usuarios externos, la indumentaria de trabajo es de libre elección;
- Aplican protocolos para la comunicación digital interna;
- Nuevas contrataciones emergen conforme al perfil requerido. Y el *feeling*⁷⁶ que agregue valor al equipo en conjunto;
- Se estimula fraternidad laboral, incluso fuera de ambientes de trabajo;
- Se recompensa iniciativa y rendimiento;
- El autocontrol colectivo reemplaza al control biométrico;
- Cuentan con espacios lúdicos y/o de esparcimiento;
- Los socios de la empresa entienden su rol específico con los diferentes públicos, a tal punto que sus interlocutores los perciben como un solo equipo.

Códigos comunes de confianza

La cultura organizacional cuenta con varias rutinas que sumadas en su conjunto emiten señales positivas al nivel interno y externo de la organización:

- Las tensiones se ventilan de persona a persona con el directivo principal y eventualmente fuera de las instalaciones. Esto limita la existencia de rumores y malentendidos;
- La afinidad de visión compartida hace que la iniciativa del equipo tenga eco en los tomadores de decisiones;
- La confianza depositada en el equipo hace que sus integrantes retribuyan con rendimiento hacia el cumplimiento de metas;

⁷⁶Término utilizado para transmitir: emoción, emotividad, impresión, apreciación.

- La intuición es un importante elemento analítico para la toma de decisiones;
- La conversación con escucha activa es una práctica cotidiana;
- Cada integrante de la empresa que tiene contacto con proveedores y clientes maneja el mismo discurso. Es decir, personifican la empresa atendiendo con oportunidad y resolución los requerimientos hasta satisfacer la demanda;
- El trato hacia los clientes es cortés y coloquial, dependiendo de los casos. Esto despierta percepción en los clientes que están tratando con amigos;

Transparencia

La honestidad juega un papel importante dentro y fuera de la organización. La información se usa de forma positiva; inclusive aquella que pudiera motivar desconcierto. Un ejemplo de ello es transparentar bajo estado de ingresos y gastos como disparador de rendimiento. Ello expone las preocupaciones de directivos y al mismo tiempo enciende la iniciativa de colaboradores que comprenden los riesgos que estas situaciones involucran, volviendo vulnerable no sólo la salud de la empresa sino su trabajo en la organización.

Por otra parte, ante una encrucijada los integrantes del equipo tienen la condición de exponer opciones de solución desde su óptica, de tal manera que en lugar de transmitir problemas se transmiten alternativas de solución.

Concomitantemente con el punto referido al Ambiente de Trabajo, si bien los colaboradores están exonerados, por ejemplo, de presentar certificados médicos cuando de ausencias o retrasos se trata. Gozan de la suficiente confianza para revelar sus necesidades personales a su líder, que ocasionalmente tienen cumplimiento en horas de oficina.

Retroalimentación

Al menos una reunión mensual de tipo presencial tienen los directivos con su equipo. En estos espacios se develan ideas, novedades, pero también crítica constructiva, y se previenen conflictos. La retroalimentación está en varias direcciones de equipo a directivos y viceversa, con trato sutil, considerado y en tono moderado. El objetivo es el diálogo empático.

En esta parte también se involucran a los aliados estratégicos los proveedores, quienes son parte de esta dinámica que se perciben así mismos como coprotagonistas de los aciertos o desaciertos del emprendimiento.

La retroalimentación del cliente tiene especial cuidado; como se mencionó anteriormente se busca más que satisfacerlo, deleitarlo. Y para ello, sus observaciones son consideradas oportunamente por quienes se encargan de su atención.

4.2.3 Diagrama de aplicación

Diagrama 2
Modelo de gestión con base en las buenas prácticas identificadas

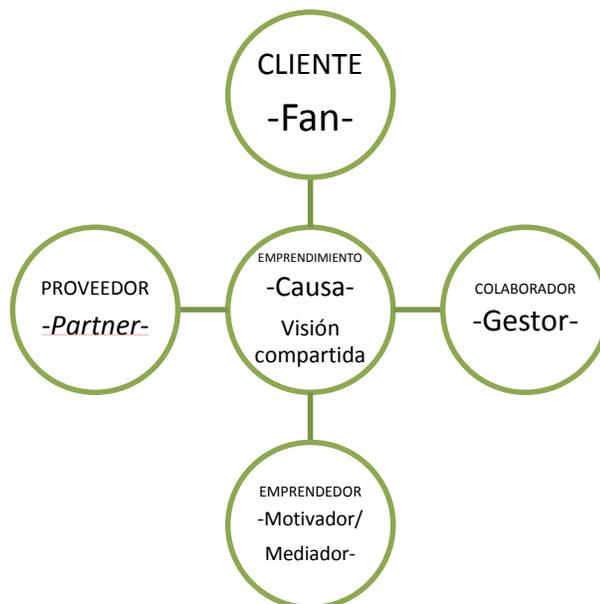


Elaboración: El autor
Fuente: Investigación efectuada 2017

Como resultado de estas buenas prácticas identificadas, se obtiene que los clientes se han convertido en fans de estos emprendimientos. Su experiencia de interacción no solamente que les satisface sino que les deleita; los proveedores ahora se sienten *partners* o socios de negocios que están interesados en escalar a una relación de largo plazo, involucrándose en los proyectos de sus clientes; y finalmente los colaboradores ahora son gestores de negocios, porque en primer lugar, cuidan a los clientes empoderándose de sus necesidades, gestionándolas con sus colegas y proveedores a fin de evitar que el cliente vaya a la deriva

para resolver su necesidad, y en segundo lugar, los colaboradores desarrollan una relación de confianza en el cliente. Así obtenemos el siguiente esquema:

Diagrama 3
Resultado de las relaciones entre los actores



Fuente: Investigación efectuada 2017
Elaboración: el autor

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

En el presente estudio se analizaron las prácticas de comunicación en los emprendimientos nuevos del sector TIC. Para tal efecto, se seleccionaron dos casos de empresas que desde su creación salieron al mercado a través de plataformas tecnológicas, las sedes de estas empresas se encuentran en Quito. Las empresas son: el portal de comercio electrónico ecuatoriano Yaesta.com y la plataforma educativa que prepara a estudiantes para su ingreso a las universidades ecuatorianas, Cuestionarix.

Este proceso de investigación ha sido útil para la aplicación de los conocimientos adquiridos en el programa de maestría profesional en Comunicación Estratégica, resultado del cual extraemos las siguientes conclusiones:

- Las teorías surgidas desde el “colegio invisible” se complementan con la teoría de la complejidad desarrollada por Morin; puesto que el *colegio invisible* sostiene que la esencia de la comunicación es ante todo *interacción* entre personas, que confluyen en el espacio temporal donde entran en contienda una serie de códigos de lenguaje de proxémica y quinésica, los cuales a su vez dotan de significado a ese encuentro interpersonal. La decodificación de esos significados abarca varias dimensiones que deben ser analizados en su amplio contexto. Ése análisis tiene el carácter de complejo, por la multidimensionalidad de factores que inciden en el comportamiento humano. Por tanto si la comunicación vista desde un enfoque tradicional busca instalar mensajes, ignorando la alteridad como capacidad humana; por el contrario la comunicación estratégica desde los nuevos paradigmas, busca conversar con esa alteridad, no la niega, por el contrario, reconoce al otro como auténtico otro, aceptándolo como es, con sus intereses y necesidades sin transformarlo.
- Los pensadores de las teorías de los negocios reconocen en el emprendedor la habilidad comunicativa como una fortaleza personal estratégica. Porque si bien la comunicación es una capacidad humana de carácter sociocultural que le ayuda a sobrevivir, en el caso de

los emprendedores es fundamental cultivar esta habilidad, gracias a ella construyen redes sociales con sus proveedores, clientes, colaboradores e inversionistas. Gestionan el talento humano de su círculo de confianza con perfiles que manejan esas mismas habilidades comunicativas. Estas apreciaciones de los teóricos de los negocios se complementan con la teoría de la comunicación estratégica desde los nuevos paradigmas, porque por una parte se reconoce en el emprendedor la habilidad comunicativa de ser empático, motivador, flexible, de escuchar; por su parte la comunicación estratégica busca conversar conservando la alteridad, para cuyo caso es necesario ser flexible, empático, saber escuchar, mirar el contexto desde un enfoque de la multidimensional y multidisciplina.

- La aplicación de las teorías de la Antropología del Espacio llevadas a la práctica a través de la configuración de los espacios de trabajo, sin infraestructuras fijas inmóviles y puertas cerradas, generan mayor interacción entre quienes comparten esos lugares de trabajo.
- Los emprendedores manejan prácticas de comunicación deseables con sus inmediatos interlocutores: proveedores y colaboradores. Esto más que un asunto ético, es un tema estratégico del negocio que no es una casualidad. Su práctica habitual es el resultado de ensayos prueba y error, su preparación y experiencia en la administración de sus negocios.
- La comunicación interna de los emprendimientos a través de medios tecnológicos, es manejada con protocolos de comportamiento digital que evitan la distracción, divulgación de rumores y murmuraciones internas (chismes).
- Cuanta más formación de calidad posean los emprendedores que dirigen sus propias empresas, mayor será el empoderamiento del equipo por propender al cumplimiento de la visión compartida. Los colaboradores miran a los directivos como mentores/motivadores.
- Estimular el cumplimiento de metas más que de horarios, asistencias e indumentaria, se percibe desde los colaboradores como “señales” de comunicación positiva que descomplican el “estar-bien” de todos los integrantes del equipo.

- El trato cordial, coloquial pero respetuoso del personal encargado de atender a clientes, tiende puentes de relaciones de largo plazo. Esta práctica tampoco es casual, es parte del “plan de juego” de las empresas, que “hablan en el mismo lenguaje” que sus clientes. Parte de ese *plan de juego* es responder oportunamente las preguntas que les llegan por teléfono, a sus correos electrónicos y redes sociales en menos de 24 horas cuando no son inmediatas. En el mercado de la tecnología responder un mensaje en más de 24 horas podría interpretarse como un quemeimportismo.
- Apersonarse de las demandas de los clientes hasta satisfacerlas, sin esquivarlas por estar fuera de su competencia como colaborador, presentándose como la voz amiga de la empresa, coordinando con quien corresponda para deleitar al cliente, repercute en términos de absoluta fidelidad. Esto tiene relación con el punto anterior porque los clientes y/o proveedores gran parte de su interacción se desarrolla a través de una plataforma tecnológica que funciona a la velocidad del ancho de banda de internet contratado. De tal forma que si dicha herramienta deja de funcionar ágilmente, los usuarios del sistema esperan que el problema se solucione inmediatamente.
- Los códigos de lenguaje que originan rumores, murmuraciones y malentendidos son atendidos en espacios de diálogo específicos por los directivos de las empresas, quienes aclaran inquietudes, atienden reclamos y gestionan los posibles conflictos asumiendo un rol de mediadores.
- Los emprendimientos analizados mantienen la apertura con la Academia a fin de abonar al clima de investigación, desarrollo e innovación que les repercute a ellos en términos de recomendaciones.

Recomendaciones

- Para la aplicación del *estudio de caso* como estrategia de investigación, es preciso ser fiel a los protocolos metodológicos y cumplirlos de forma sistemática, vigilando al mismo tiempo, que dicha estrategia sea la óptima para el problema de investigación a abordar.
- Es importante que los trabajos que el maestrante realice durante su formación de posgrado, estén relacionados con su tema de tesis. Así el desarrollo de ésta, se torna más ágil y sus argumentos se robustecen con la retroalimentación que recibe en el transcurso por docentes universitarios y colegas de clase.
- Coherente con la recomendación anterior, es clave para el maestrante tener al menos un indicio de su proyecto de tesis cuando se inscriba en el posgrado. Así los aprendizajes recibidos tienen mayor significado.
- Que los emprendimientos mantengan sus protocolos de comunicación interna, estimulando aquellas prácticas que propenden a cultivar la visión compartida.
- Que se estimule el cumplimiento de objetivos empresariales por equipos de trabajo. Eso despierta una sana competencia entre departamentos y mucha colaboración entre los miembros de cada equipo.
- Que los emprendedores estimulen la capacidad creativa de su equipo a través de reconocimientos simbólicos. El reconocimiento al logro del colaborador es un mensaje positivo contundente, se robustece su formación profesional pero además estrecha la relación interpersonal del colaborador con la empresa.
- La Universidad Andina Simón Bolívar a través del departamento que coordina la vinculación con la comunidad, puede ser el nexo que organice las demandas del sector productivo y las necesidades de aplicación de conocimientos por parte de la universidad en un laboratorio permanente de investigación e innovación;
- Las instituciones que manejan programas de estímulo al emprendimiento como Senescyt, Conquito y otras incubadoras de empresas puedan acceder al presente

documento para incorporar en la formación de futuros emprendedores, las buenas prácticas de comunicación;

- Más allá de que las organizaciones, y en el caso específico de los emprendimientos, se debe contar con una persona responsable de la comunicación. Es preciso que toda la organización se empodere de prácticas deseables de comunicación, descritas en el modelo de gestión, más allá de un tema ético es un asunto estratégico de la organización, ya que contribuye al fortalecimiento de la habilidad comunicativa. Estimula emociones y atenúa susceptibilidades que podrían comprometer el rendimiento del equipo de trabajo, clientes y proveedores.
- Que se socialice a través del Área de Comunicación y el Observatorio PYME los resultados del presente estudio a los emprendimientos involucrados y a otras instituciones relacionadas con la temática aquí abordada como: Alianza para el Emprendimiento y la Innovación (AEI), Asociación Ecuatoriana de Software, Revistas especializadas en la temática (Ekos, Gestión, Líderes);
- Concomitantemente con los resultados de los estudios GEM y la CAF cuando de emprendimiento se trata, es preciso que se analicen las habilidades de comunicación de los emprendedores, ya que es competencia del emprendedor/dueño del negocio aplicar una cultura de diálogo y de resolución alternativa de conflictos.

Bibliografía

- Anzola Sérvulo, y Rocío Farías. “Un breve acercamiento al estado del arte del emprendimiento latinoamericano”. En *Desarrollo, innovación y cultura empresarial*. Editado por Rodrigo Varela; Vol. Volumen I. Santiago de Cali: Universidad Icesi : Centro de Desarrollo del espíritu empresarial, 2011.
- Araque J. Wilson *Perfil del emprendedor ecuatoriano*. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador, 2009.
- Bedregal, Paula, Carolina Besoain, Alejandro Reinoso, y Tamara Zubarew. “La investigación cualitativa: un aporte para mejorar los servicios de salud”. *Revista médica de Chile* 145, núm. 3 (marzo de 2017): 373–79. <https://doi.org/10.4067/S0034-98872017000300012>.
- Mattelart Armand y Michèle Mattelart. *Historia de las teorías de la comunicación*. Barcelona, [etc.: : Paidós, 2003.
- David, Fred R. *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación, Mexico 2010.
- Eugenio Tironi Barrios, Ascanio Cavallo, y Magdalena Browne. *Comunicación estratégica: vivir en un mundo de señales*. Santiago de Chile: Taurus, 2004.
- Filion Louis Jacques, y Rodrigo Varela V. *La definición de empresario: Reflexiones sobre un tema complejo y multidimensional*. En *Desarrollo, innovación y cultura empresarial*. Vol. Volumen I. Santiago de Cali: Universidad Icesi : Centro de Desarrollo del espíritu empresarial, 2011.
- Garrido Francisco Javier. *Comunicación estratégica*. Barcelona: Gestión 2000, 2001.
- Gestión, Revista. “#Empresa | ‘El ecuatoriano emprende, pero no genera empleo’, una nota con datos de la .@ESPAE: <http://goo.gl/Rc8skN>”. Microblog. @revista_gestion (blog), el 12 de junio de 2017. https://twitter.com/revista_gestion/status/876858342098034689.
- Guber, Rosana. *La etnografía: método, campo y reflexividad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2001.
- Kantis Hugo, Pablo Angelelli, y Francisco Gatto. “Nuevos emprendimientos y emprendedores en Argentina: ¿de qué depende su creación y supervivencia?” *Universidad Nacional de Córdoba, Memorias de la 5ª. Reunión Anual de la Red PyMEs Mercosur*, 2000, 7.
- Lasio Virginia, Guido Caicedo, Xavier Ordeñana, y Andrea Samaniego. *GEM ECUADOR 2016. ESPAE Graduate School of Management*. ESPAE Escuela de Postgrado en Administración de Empresas. Guayaquil: ESPA, 2016. <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2017/06/ReporteGEM2016.pdf>.

- López Guerrero, Hernando, y Hugo Carrión Gordón, eds. *Las tecnologías de la información y las comunicaciones en la competitividad de Quito*. Quito: CONQuito [u.a.], 2007.
- Massoni, Sandra. *Metodologías de la comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural*. Rosario, Argetina; Puebla: Homo Sapiens Ediciones : Universidad Nacional de Rosario, Facultad de Ciencias Políticas : Benemerita Universidad Autónoma de Puebla, 2013.
- Massoni Sandra. “Estrategias de comunicación. Un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional.” Universidad de Buenos Aires. Facultad de Filosofía y Letras., 2003. https://www.academia.edu/24073182/Estrategias_de_comunicaci%C3%B3n_un_modelo_de_abordaje_de_la_dimensi%C3%B3n_comunicacional_para_el_desarrollo_sostenible_entendido_como_cambio_social_conversacional?auto=download.
- Ministerio de Educación. “Guía de implementación del Currículo de Emprendimiento-y Gestión BGU.pdf”, 2016. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/02/Guia-de-implementacion-del-Curriculo-de-Emprendimiento-y-Gestion-BGU.pdf>.
- Morin Edgar. *Epistemología de la Complejidad. En Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Editado por Dora Fried Schnitman. 1. ed. Barcelona: Paidós, 1996.
- Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa. “Emprendimiento y Gestión, un espacio promovido desde el sistema educativo”. Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa, el 1 de febrero de 2017. http://portal.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa_noticia_cont.php?cd=6849&cd_centro=15&sw=ev.
- Pérez González Rafael Alberto, y Sandra Massoni. *La nueva teoría estratégica: el cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona: Ariel, 2009.
- RAE. “Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario”. Diccionario de la lengua española. Consultado el 25 de junio de 2017. <http://dle.rae.es/?id=KErLk81>.
- Real Academia Española. “Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario”. Diccionario de la lengua española. Consultado el 2 de julio de 2017. <http://dle.rae.es/?id=Esffwg4>.
- Rizo Marta. “El interaccionismo simbólico y la Escuela de Palo Alto. Hacia un nuevo concepto de comunicación - 17_esp.pdf”. Portal de la Comunicación. Consultado el 6 de julio de 2017. http://portalcomunicacao.com/uploads/pdf/17_esp.pdf.

- Robles, Bernardo. “La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico”, 2011, 12.
- Roncaglia, Alessandro. *La Riqueza de Las Ideas: Una Historia Del Pensamiento Económico*. Consultado el 10 de enero de 2018. <http://portal.uasb.edu.ec:2192/a/2158/la-riqueza-de-las-ideas---una-historia-del-pensamiento-economico>.
- Sanguinetti, Pablo, Pablo Brassiolo, Adriana Arreaza, Lucila Berniell, Fernando Álvarez, Daniel Ortega, y Marco Kamiya. “Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva”. Editado por CAF, 2013.
- Scheinsohn Daniel. *Comunicación Estratégica*. Ediciones Granica S.A., 2009.
- Winkin Yves. *La nueva comunicacion, seleccion y estudio preliminar*. BARCELONA: KAIROS, 1984.
- Yin, Robert K. *Case study research: design and methods*. 4th ed. Applied social research methods, v. 5. Los Angeles, Calif: Sage Publications, 2009.

Anexos

ANEXO 1

Instrumentos de la investigación

OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN									
Analizar las estrategias, acciones y tácticas que aplicaron los emprendimientos TIC, que desde la Comunicación les permitió superar los tres años de vida empresarial.									
TÉCNICAS A APLICARSE									
CATEGORÍAS A INDAGARSE (de acuerdo a los nuevos paradigmas de la comunicación estratégica)	Entrevista a profundidad a informantes clave								Observación participante
	Comunicación interna				Comunicación externa				<i>Observación de una jornada de trabajo en las oficinas del emprendimiento (aquí se elige colaborador para entrevista)</i>
	Emprendedores	*Oe	Colaboradores	Oe	Clientes	Oe	Proveedores	Oe	
	VARIABLES								
Integración de la comunicación multidimensional (cómo resuelven emprendimientos los asuntos de comunicación)	¿Cómo se toman las decisiones de comunicación interna y externa?	2	¿Cómo participa el equipo en la comunicación interna y externa?	2	¿Cómo considera usted que es su relación de negocios con XX?	2	¿Cómo es su relación de negocios con esta empresa?	2	Relacionamiento entre las personas mientras trabajan

	¿Cómo se han resuelto las crisis de comunicación: rumores, chismes, desacuerdos?	2	¿Cómo se han resuelto los: rumores, chismes, desacuerdos?	2	¿Cómo se han resuelto los: rumores, chismes, desacuerdos?	2	¿Cómo se han resuelto las crisis de comunicación: rumores, chismes, desacuerdos?	2	
Articulación de capacidades organizacionales <i>(cómo aprovechan capacidades)</i>	¿Cómo aprovecha usted las capacidades de su equipo?	3	¿Cómo son aprovechadas sus capacidades en la empresa?	3	¿Cómo ha incidido ese relacionamiento para continuar haciendo negocios con la empresa analizada?	3	¿Cómo ha fluido ese relacionamiento de la empresa analizada en su empresa?	3	Integración de capacidades individuales
Innovación multinivel como proceso participativo <i>(cómo surge la innovación)</i>	¿Cómo han surgido los cambios que se han hecho en la empresa?	1	¿Cómo han surgido los cambios que se han hecho en la empresa?	1	¿Desde que conoce a empresa analizada qué cambios aprecia usted?	1	¿Desde que conoce a la empresa analizada qué cambios aprecia usted?	1	
Planificación participativa por objetivos a corto, mediano y largo plazo <i>(cómo se proyectan al futuro los emprendimientos)</i>	¿Cómo se planifica el futuro de su empresa?	1	¿Cómo interviene el equipo en la planificación de la empresa?	1	¿Al ser cliente de la empresa analizada, cómo mira usted su futuro de negocios con ellos?	1	¿Al ser proveedor de XX cómo mira usted su futuro de negocios con ellos?	1	(solicitar planificación de la semana analizada)

*Oe = objetivo específico al que corresponde la variable

ANEXO 2

Interfaces de acceso a las respectivas plataformas

www.yaesta.com

The screenshot shows the homepage of www.yaesta.com. At the top, there is a navigation bar with the 'ya está' logo, a search bar, and links for 'Puedes llamarnos de 9 AM - 6 PM | +593 939-338697 / 1-800-YaEsta', 'Mis Compras', and 'Cerrar sesión'. Below the navigation bar, there is a horizontal menu with categories: Super Ofertas, Tecnología, Celulares, Computadoras, Electrodomésticos, Muebles, and Información. The main content area features a large 'BLACK NOVEMBER' banner with the text '¡NO ES SOLO UN DIA! TENEMOS UN MES COMPLETO DE OFERTAS' and 'HASTA 80% DE DESCUENTO'. To the right of the banner, there are three product offers: a 'SMART TV 4K LG 60" \$1,099.99', a 'PLAY STATION 4 GOLDEN EDITION 1TB \$449.99', and a '2x1 HUAWEI Y360 \$129.99'. Each offer includes a 'Comprar Aquí' button.

www.cuestionarix.com

The screenshot shows the homepage of www.cuestionarix.com. At the top, there is a navigation bar with the 'CUESTIONARIX' logo, links for 'Cursos', 'Testimonios', and 'Noticias', and buttons for 'INICIA SESIÓN' and 'REGÍSTRATE GRATIS'. Below the navigation bar, there is a promotional banner for 'CURSO BLACK FRIDAY CURSO GAR' with the text '¡Hasta el 24 de Noviembre! 25% de descuento' and 'Promoción termina en 02 días 08:09:22'. A 'INSCRIBIRME' button is also present. The main content area features a large blue banner with the text 'Curso online Ser Bachiller' and 'Prepárate dónde quieras, cuando quieras'. Below this, there are two buttons: 'Ver Cursos' and 'Ver Video'. To the right, there is a registration form titled '¡Empieza a prepararte ahora!' with fields for 'Nombre', 'Apellido', 'Correo', 'Crea una contraseña', and 'Número celular. Ej: 0987654321'. There is a 'EMPIEZA AHORA' button and a checkbox for 'Recordar mis datos una cuenta Iniciar sesión'. At the bottom, there is a green button for 'Escribenos en Whatsapp!'.

ANEXO 3



REPÚBLICA DEL ECUADOR

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS DEL ECUADOR
REGISTRO DE SOCIEDADES

DATOS GENERALES DE LA COMPAÑÍA

RAZÓN O DENOMINACIÓN	CUESTIONARIX S.A.		
NOMBRE COMERCIAL:			
EXPEDIENTE:	701341	RUC:	1792572509001
FECHA DE CONSTITUCIÓN:	10/03/2015	PLAZO SOCIAL:	10/03/2115
NACIONALIDAD:	ECUADOR	TIPO DE CIA:	ANONIMA
OFICINA:	QUITO	SITUACIÓN LEGAL:	ACTIVA

DIRECCIÓN LEGAL		
PROVINCIA: PICHINCHA	CANTÓN: MEJIA	CIUDAD:

DIRECCIÓN POSTAL		
PROVINCIA: PICHINCHA	CANTÓN: MEJIA	CIUDAD: MEJIA
PARROQUIA: MACHACHI	CALLE: SIMÓN BOLIVAR	NÚMERO: SIN
INTERSECCIÓN/MZ. S/N	CIUADELA:	
CONJUNTO:	BLOQUE:	
NÚMERO DE OFICINA:	EDIFICIO/C.C.:	
REFERENCIA / UBICACIÓN: Centro de machachi		
PISO:	TELÉFONO1: 022986456	TELÉFONO2:
FAX:	CORREO ELECTRÓNICO 1: corporativo@biaw.ec	
CASILLERO POSTAL:	CORREO ELECTRÓNICO 2: info@cuestionarix.com	
CELULAR: 0987943607	PERTENECE A M.V.: NO	SITIO WEB: www.cuestionarix.com

INFORMACIÓN			
¿Es proveedora de bienes o servicios del estado?	<input type="checkbox"/> NO	¿Ofrece servicios de pago a remesas?	<input type="checkbox"/> NO
¿Pertenece a MV?	<input type="checkbox"/> NO	¿Compañía vende a crédito?	<input type="checkbox"/> NO
¿Es sociedad de interés público?			<input type="checkbox"/> NO
Fecha de última act. de datos			17/06/2015 3.48 PM

ACTIVIDAD ECONÓMICA	
OBJETO SOCIAL:	Prestación de servicios no educativos de apoyo a procesos o sistemas educativos como los servicios de exámenes y evaluación de los mismos.
CIU Actividad Nivel 2:	P85 ENSEÑANZA
CIU Operación Principal:	P8550.00 PRESTACIÓN DE SERVICIOS NO EDUCATIVOS DE APOYO A PROCESOS O SISTEMAS EDUCATIVOS COMO CONSULTORÍA DE EDUCACIÓN, ORIENTACIÓN EDUCATIVA, SERVICIOS DE EXÁMENES Y EVALUACIÓN DE LOS MISMOS, ORGANIZACIÓN DE PROGRAMAS DE INTERCAMBIO DE

CAPITAL A LA FECHA		
CAPITAL SUSCRITO: 800.0000	CAPITAL:	VALOR X ACCIÓN: 1.00000

ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑÍA									
IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	CARGO	FECH. NOMB.	PERIODO	FECHA DE REG.	NO. DE REGISTRO	ART.	RLADM
1722149406	TUNALA JACOME PABLO DANIEL	ECUADOR	PRESIDENTE	2/11/15 12:00 AM	3	10/03/2015	37	24	SRL
1715423263	ZARATE ZAPATA GUILLERMO ALEJANDRO	ECUADOR	GERENTE GENERAL	2/11/15 12:00 AM	3	10/03/2015	36	25	RL

FECHA DE EMISIÓN: 02/05/2018 00:00:00

Es obligación de la persona o servidor público que recibe este documento validar su autenticidad ingresando al portal web www.supercias.gov.portaldeinformación/verifica.php con el siguiente código de seguridad:



DNC91064180

02/05/2018 09:00:32



REPÚBLICA DEL ECUADOR

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS DEL ECUADOR
REGISTRO DE SOCIEDADES

DATOS GENERALES DE LA COMPAÑÍA

RAZÓN O DENOMINACIÓN	REVOLUCIONA TU PRECIO EMPRECAALMA S.A.		
NOMBRE COMERCIAL:			
EXPEDIENTE:	174965	RUC:	1792478103001
FECHA DE CONSTITUCIÓN:	04/12/2013	PLAZO SOCIAL:	04/12/2063
NACIONALIDAD:	ECUADOR	TIPO DE CIA:	ANÓNIMA
OFICINA:	QUITO	SITUACIÓN LEGAL:	ACTIVA

DIRECCIÓN LEGAL

PROVINCIA: PICHINCHA CANTÓN: QUITO CIUDAD:

DIRECCIÓN POSTAL

PROVINCIA: PICHINCHA CANTÓN: QUITO CIUDAD: QUITO
PARROQUIA: QUITO CALLE: FEDERICO PAEZ NÚMERO: 307
INTERSECCIÓN/MZ: ARIZAGA LUQUE CIUDADELA:
CONJUNTO: BLOQUE:
NÚMERO DE OFICINA: EDIFICIO/C.C.: KRUGER
REFERENCIA / UBICACIÓN: FRENTE A RADIO VISION
PISO: PB TELÉFONO1: 022443366 TELÉFONO2:
FAX: CORREO ELECTRÓNICO 1: martin.jha@gmail.com
CASILLERO POSTAL: EC17051 CORREO ELECTRÓNICO 2: alejandrot@yaesta.com
CELULAR: 0992916203 PERTENECE A M.V.: NO SITIO WEB: http://www.yaesta.com/

INFORMACIÓN

¿Es proveedora de bienes o servicios del estado? NO ¿Ofrece servicios de pago a remesas? NO ¿Es sociedad de interés público? NO
¿Pertenece a MV? NO ¿Compañía vende a crédito? NO Fecha de última act. de datos: 28/03/2018 6:08 PM

ACTIVIDAD ECONÓMICA

OBJETO SOCIAL: a) Comercialización y venta al por mayor y menor de bienes y servicios de asesoría, personales y profesionales a través de cualquier medio (científico, informático, por internet o cualquier otro medio que a futuro puede implementarse. b) Entrega a domicilio de cualquier tipo de bienes. c) Los negocios relacionados con la comercialización de bienes y servicios por internet.
CIIU Actividad Nivel 2: 647 COMERCIO AL POR MENOR, EXCEPTO EL DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.
CIIU Operación Principal: 64731.00 VENTA AL POR MENOR DE CUALQUIER TIPO DE PRODUCTO POR CORREO, POR INTERNET, INCLUIDO SUBASTAS POR INTERNET, CATALOGO, TELÉFONO, TELEVISIÓN Y ENVÍO DE PRODUCTOS AL CUENTE.

CAPITAL A LA FECHA

CAPITAL SUSCRITO: 20000.0000 CAPITAL: 0.0000 VALOR X ACCIÓN: 1.0000

ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑÍA

IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	CARGO	FECH. NOMB.	PERIODO	FECHA DE REG.	No. DE REGISTRO	ART.	RL/ADM
1710333905	JARA HERRERA CARLOS MARTIN	ECUADOR	GERENTE GENERAL	2/5/18 12:00 AM	2	28/02/2018	3149	18	RL
1711007664	FREUND KATZ ALEJANDRO	ECUADOR	PRESIDENTE	2/5/18 12:00 AM	2	28/02/2018	3147	17	SRL

FECHA DE EMISIÓN: 02/05/2018 00:00:00

Es obligación de la persona o servidor público que recibe este documento validar su autenticidad ingresando al portal web www.supercoias.gob.ec/portaldeinformacion/verifica.php con el siguiente código de seguridad:



D7QE1064218

02/05/2018 09:13:12

ANEXO 4

Guía de Observación Participante

Objetivos de la observación	<ul style="list-style-type: none"> • Ver cómo es el desarrollo de una jornada de trabajo en las oficinas de los emprendimientos seleccionados para el estudio • Identificar a un colaborador para la entrevista a profundidad 		
Lugar de la observación	Oficinas de Yaesta.com	Fecha de la observación	21 de julio de 2017
	Oficinas de Cuestionarix		19 de julio de 2017
Ítems a observar	<ul style="list-style-type: none"> • Interacciones del personal a su llegada al lugar de trabajo • Interacciones durante la jornada laboral • Características de las instalaciones 		
DESARROLLO DE LA OBSERVACIÓN			
Ítems Observados	Yaesta.com	Cuestionarix	
Hora de entrada del personal	Desde las 08h00 de la mañana, empiezan a llegar la mayoría ingresa alrededor de las 08h30. Hombres y mujeres llegan por igual.	Desde las 08h00 llegan los primeros colaboradores a las oficinas, no hay distinción entre hombres y mujeres.	
Interacciones a la hora de llegada	<p>Entre hombres la mayoría se saludan con una sonrisa y golpe de puños. Pronuncian frases como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “qué más ve” • “qué dice loco” • “qué fue man” <p>Entre mujeres el trato es más afectivo, con un beso en la mejilla, se dicen sus sobrenombres:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Hola mi Fer” <p>Entre hombres y mujeres el saludo es afectuoso con un beso en la mejilla se saludan por sus nombres.</p>	<p>Los hombres saludan de puño y estrechón de manos, las mujeres se saludan con beso en la mejilla. Hombres y mujeres se saludan con beso en la mejilla. El grupo tiene aspecto jovial la gran mayoría tendrán alrededor de los 25 años y menos.</p>	
Inicio de jornada laboral	Con el saludo se concentran espontáneamente en pequeños grupos alrededor de sus puestos de trabajo, hacen comentarios de múltiples temas mientras encienden sus computadores. El relato de esas historias genera varias emociones: risas, asombro, sorpresa. Hasta que alguien manifiesta que es momento de empezar trabajar y cada uno se dirige a un puesto frente a un computador.	<p>Las mujeres son quienes más pronto se ubican en sus puestos de trabajo, mientras encienden sus equipos revisan sus teléfonos celulares.</p> <p>Un grupo de hombres se ubican en una mesa ubicada al extremo este de la oficina, algunos parecen mayores a los 30 años.</p>	

<p>Interacciones durante la jornada de trabajo</p>	<p>Al arrancar la jornada alguien enciende la música en bajo volumen, otros se colocan audífonos, hay quienes prefieren trabajar en silencio, mientras empiezan a interactuar con sus computadores.</p> <p>De forma espontánea se escuchan mensajes que van desde un puesto de trabajo a otro a pocos metros de distancia, es algo relacionado a su trabajo, inmediatamente se integran otras voces a la conversación desde distintos puestos de trabajo, se resuelve el asunto y todos vuelven a mirar las pantallas de sus computadores.</p> <p>Se observa que la mayoría de personas que allí laboran tendrán edades comprendidas entre los 20 y 30 años de edad. Gran parte de ellos lucen una camiseta naranja a tono con los colores corporativos, usan jeans y zapatos deportivos/casuales. Se aprecia entusiasmo en los rostros de ellos, les inquieta la presencia de un extraño que los observa desde un rincón de la amplia oficina.</p> <p>La persona encargada de la limpieza es una mujer joven, con indumentaria corporativa impecable, que por los símbolos impresos en su ropa parece pertenecer a una empresa que ofrece sus servicios externos. La mujer recorre toda la oficina con una escoba y material para limpieza de muebles.</p> <p>Cerca de las 9 de la mañana ingresa a la oficina otra persona que parece tener un mayor rango en el equipo, por su aspecto más formal, es un hombre joven de unos 30 años, usa lentes, barba, luce un peinado clásico, camiseta corporativa, jeans y zapatos tipo casual. De forma amable emite un saludo general en voz alta a todos mientras ingresa, trae consigo frutas</p>	<p>Llama la atención que algunos se levantan a mirar unas tarjetas de colores que están pegadas en las ventanas de la oficina. Las llevan consigo a su puesto de trabajo.</p> <p>Todos están dedicados a sus pantallas de computador, con excepción de una pareja de hombre y mujer que están alejados del resto del grupo y con auriculares puestos. Interactúan con usuarios.</p> <p>Cerca de las 08h30 llega el gerente Guillermo, saludos a todos de puño y con las mujeres con beso en la mejilla, tiene una sonrisa en el rostro, saluda del nombre a sus compañeros y ellos le responden "hola Guillo". Su lugar de trabajo se sitúa en la mesa donde se encuentra un grupo de 5 hombres dos de ellos lucen mayores a los demás pero su aspecto es más bien informal, usan camiseta y jeans con zapatos deportivos.</p> <p>Guillermo –el gerente- interactúa con dos compañeros a quienes da instrucciones sobre un tema de trabajo. Otros colegas de la mesa central llaman la atención de Guillermo, él les atiende y ellos al terminar de conversar le dicen "gracias Guillo". Antes de tomar asiento de su mochila saca su laptop, la asienta sobre la mesa compartida y la enciende. Mientras ejecuta esta operación interactúa con sus vecinos de mesa, ellos bromean con él. Guillermo antes de continuar advierte a todos la presencia del investigador y solicita la colaboración para desarrollar la observación.</p>
---	--	--

	<p>que las deposita en una canasta ubicada en una mesa central de la oficina, e inmediatamente advierte a sus compañeros que ya se ha abastecido dicha canasta para consumo de todos. Se dirige hasta un puesto de trabajo que parece ser el suyo y sin sentarse saluda con los vecinos de ese espacio, bromea con ellos y mantiene una corta conversación con dos mujeres de puestos cercanos. Se percata de la presencia de un extraño en la oficina (el investigador) y se acerca a saludar, comenta que estaba informado de la situación y se pone a las órdenes. A continuación el investigador le consulta a esta persona si gusta participar en la investigación, a lo que asiente entusiasmado.</p> <p>La entrevista se desarrolla sobre una reluciente mesa de ping-pong que da la bienvenida a los visitantes de la oficina.</p> <p>Concluida la entrevista, prosigue el investigador con la observación. Del ala norte de la oficina se levanta de su lugar de trabajo un hombre joven y gesticula movimientos corporales como si estuviera tocando un violín, lleva audífonos, parece no importarle que los demás lo miren bailando. Un compañero se le acerca y le pregunta qué escucha a lo que el otro responde que es música clásica y continúa su danza.</p> <p>Simultáneamente una mujer desde su puesto de trabajo llama a otra compañera por su nombre, la otra se acerca y observa algo en el monitor de su compañera, ambas mantienen una corta conversación, no se alcanza a escuchar. Pero inmediatamente vuelven a sus puestos de trabajo.</p>	<p>Hay un hombre joven que parece tener alguna jerarquía en la empresa, se mueve de un lugar a otro, solicita información sobre segmentos de clientes. Informa a Guillermo a viva voz sobre acercamientos con el Colegio Liceo Internacional, Guillermo asiente y emite sugerencias.</p> <p>En el ambiente no se escucha música, sólo el ruido del tráfico vehicular, los teclados de los computadores y apenas las conversaciones que las dos personas encargadas del call center mantienen con los clientes.</p> <p>Pasadas las 10 de la mañana llega un hombre joven que tendrá cerca de los 30 años, su semblante es maduro y es el único de la oficina que luce traje formal. Es parco para saludar con sus colegas, ellos corresponden el saludo desde sus asientos y continúan trabajando. Él toma un puesto cerca del centro de la oficina, el único dotado de una impresora. Guillermo luego de saludarlo emite instrucciones sobre asuntos pendientes, se trata del contador es la persona que paga las cuentas y se acerca el fin de mes por esa razón hay trabajo pendiente se manifiesta.</p> <p>En el transcurso de la jornada de la mañana, cada cierto tiempo uno que otro colaborador/a se dirige al baño, sin hacer ningún comentario.</p> <p>De repente uno de los hombre que está sentado en la misma mesa de Guillermo la hace una</p>
--	---	---

	<p>Cerca del mediodía llega otro hombre bastante joven, por su aspecto no tendrá más de 25 años. Luce camiseta, zapatos deportivos y una bermuda, sobre sus espaldas lleva una mochila. Su entusiasmo contagia a otros, saluda con alegría a sus compañeros y compañeras, hace comentarios sobre el menú del almuerzo para ése día, se escucha varias voces a un solo ritmo pronunciar “ceviche”. Se dirige al otro extremo de la oficina, saluda entusiasmado con los de ese lugar y se sienta en su escritorio.</p> <p>Es viernes y de acuerdo a las normas de la empresa, es día de pago a proveedores. Varios llegan de forma espaciada unos con traje de motociclistas, se nota por el casco, las botas y el traje de una sola pieza en colores corporativos, otros lucen prendas más formales. Todos con un mismo interés dejar facturas y cobrar sus valores.</p> <p>La oficina de contabilidad es la única que tiene puerta, el resto de espacios de trabajo están expuestos a que cualquiera pueda ocuparlos.</p> <p>Pasadas las 12 del día en grupos salen de la oficina para dirigirse a almorzar, en todos se aprecia entusiasmo. Hay varios grupos que se quedan todavía a esperar que los demás regresen.</p> <p>A la una de la tarde se termina la observación cuando el primer grupo que salió retorna del almuerzo.</p> <p>Se indicó al investigador que los fundadores de la empresa, tanto el Presidente Ejecutivo estaba en EEUU, mientras que el gerente regresaba a la oficina a las 4 de la tarde por mantener varias reuniones durante el día.</p>	<p>pregunta, alguien más se cola en la conversación, entonces Guillermo se pone de pie, se dirige a una de las ventanas y señala las tarjetas de colores, las otras dos personas intervienen, de pronto dejan de hacer sus labores y se integran con Guillermo, él pide se integre otra persona más a la improvisada reunión. Ésta no toma más de 10 minutos y todos vuelven a sus lugares de trabajo.</p> <p>Pasadas las doce del día se escuchan alguien que convoca a almorzar, entonces rápidamente se improvisa un primer grupo que sale. A continuación se organiza el siguiente grupo y otro enseguida. Todos los grupos son mixtos, sólo queda un grupo que no se ha organizado para salir a almorzar y es el que está en la mesa que la ocupan únicamente hombres. Uno de ellos extrae de su mochila alimentos preparados que comparte con sus compañeros y continúa trabajando, por lo visto no tiene planeado salir, mientras ello ocurre llama la atención de Guillermo para que mire la pantalla de su computador, entre los dos tienen una conversación sobre la interfaz de la plataforma, Guillermo felicita la iniciativa y regresa a su puesto.</p> <p>Cerca de la una de la tarde Guillermo anuncia a todos que va a salir y retornará a las 2 de la tarde por si alguien lo requiere. Toma su mochila se despide y se va.</p> <p>Al rato la mujer que estaba en el call center entra al baño y cuando sale se dirige donde la</p>
--	--	---

		<p>persona que lleva las cuentas. Le increpa sobre la higiene del baño, tal parece que el mismo lo ocupan hombres y mujeres, pero los hombres no tendrían la precaución de levantar la tapa del sanitario, lo que molesta a esta usuaria y reclama se tome una acción administrativa urgente a la persona que lleva las cuentas. Éste por su parte no parece muy interesado en resolver el problema, ella insiste a lo que él responde que se ponga el caso en conocimiento de Guillermo para tomar alguna acción. Frustrada la mujer se despide para almorzar recriminando que los usuarios hombres de la oficina deberían tener más cuidado al usar el sanitario.</p> <p>Regresar los primeros grupos que salieron al almuerzo, entonces el investigador solicita la colaboración de una de las mujeres del equipo para la entrevista, pero esta alega tener trabajo retrasado y sugiere el nombre de alguien más. El investigador se dirige donde esa persona, la misma que acepta la entrevista al final de la cual el investigador se retira de las oficinas.</p>
<p>Características de las instalaciones</p>	<p>Se evidencia que el espacio usado para estas oficinas es lo suficientemente amplio para dar cabida a más de 20 personas cómodamente ubicadas.</p> <p>La oficina está dividida en dos grandes secciones a cada extremo se ubican estaciones de trabajo sencillos, decorados con los colores corporativos de la empresa, estos escritorios son estructuras modulares que se ensamblan dejando libre</p>	<p>Questionarix funciona en el 8vo piso de un edificio nuevo, en el centro norte de Quito.</p> <p>Las oficinas funcionan en un solo piso en un solo ambiente, por lo que es posible tener línea de vista de toda la oficina desde cualquier lugar.</p> <p>Los pisos son nuevos, las ventanas son amplias, entra luz natural por todos los costados.</p>

	<p>contacto visual de los escritorios vecinos, lo que permite tener una línea de vista sobre todo el resto de oficina alrededor.</p> <p>El moderno edificio que acoge a las oficinas de Yaesta.com se denomina Kreabyalberga además a otras empresas que realizan actividades publicitarias y periodísticas. Las oficinas de Yaesta.com quedan en el 3er piso.</p> <p>En la recepción del edificio una mujer joven se encarga de recibir un documento personal para autorizar el ingreso a los visitantes.</p>	<p>No existen divisiones modulares para sus colaboradores, en su lugar gran grandes espacios de trabajo constituidos por mesas largas sobre las cuales se asientan los computadores.</p> <p>Al ingreso del edificio, hay servicio de guardianía que previa entrega de documentos personales autoriza el acceso.</p>
--	--	---

ANEXO 5

Luego de la entrevista a profundidad a Alejandro Freud cofundador de Yaesta.com. Junto a él Martín Jara otro de los cofundadores



Elaboración: Alejandro Freud
Fecha: julio 2017

Entrevista a profundidad a Guillermo Zárate cofundador de Cuestionarix



Elaboración: el autor
Fecha: julio de 2017

**Entrevista a profundidad a colaborador
de uno de los emprendimientos**



Elaboración: el autor
Fecha: julio de 2017

Foto 4:
**Entrevista a profundidad a un proveedor
de uno de los emprendimientos consultados**



Elaboración: el autor
Fecha: julio de 2017

ANEXO 6

Resumen de hallazgos identificados

Hallazgos con emprendedores y colaboradores de los emprendimientos analizados

Actores Variables	Emprendedor Cuestionarix	Colaborador Cuestionarix	Emprendedor Yaesta.com	Colaborador Yaesta.com
Cómo gestiona la empresa sus asuntos de comunicación interna y externa	<ul style="list-style-type: none"> • La intuición nos ha llevado a saber con quién te estás comunicando. Nos da buenos resultados y con la intuición y data nos ayuda a tener un buen flujo de comunicación. • Nosotros hacemos todos los lunes <i>Stand Up</i> en donde cada uno dice cuál es el enfoque de su semana y cuál fue el enfoque de la semana pasada, y si tiene preguntas sobre la compañía. Pues nos preguntan y entre todos tratamos de solventar sus dudas 	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación se da de manera informal, nos levantamos y decimos tengo esta idea. Y creo que en parte eso es muy positivo para nuestro organismo, para tratar de evitar burocracias. La informalidad no te deja mucho registro, pero yo creo que es informal, dinámica. • Hay un grupo (Whatsapp) que es en general para todos, y de ahí tenemos otro de directores. Tengo yo uno de Tecnología de Información, que es muy pequeño para no discutir temas que son muy específicos de tecnologías con todo el grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nos reunimos los lunes todo el equipo. Los martes, otro grupo. Viernes, otro grupo. Hay reuniones por áreas, según jerarquía. • En comunicación externa depende si se tiene que comunicar con algún cliente vía <i>mail</i>. Luego al celular cualquier área dependiendo quién tenga que ver. El departamento de marketing se encarga de todo lo relacionado a la publicidad. • El principal medio de comunicación interna es Whatsapp. Existen diferentes grupos dentro de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación interna está dividida en líderes de área. Tenemos reuniones. Tenemos ya un poco ya más estructurados los procesos. • La comunicación que se ha dado externa, ha sido a base de personalidad, de cómo yo hablo con la gente; cómo María José habla con la gente. Como se trata de usted, nosotros no, nos vamos con el tuteo.
¿Cómo se han resuelto las crisis de comunicación: rumores,	<ul style="list-style-type: none"> • Creo que es súper, súper clave tener como espacios donde puedas tener diálogo; 	<ul style="list-style-type: none"> • Creo que cuando hemos identificado algo que no está muy claro, primero lo discutimos entre directores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependiendo del caso, a veces persona a persona, y luego se socializa al resto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nosotros tenemos una reunión quincenal que antes eran semanales, y se llamaba El Caramelo de la semana. Entonces

<p>chismes, desacuerdos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Primero las conversaciones fuertes no se las dice en la oficina, se las dice comiendo, charlando o caminando. Antes había cerca de la oficina un parque, entonces salíamos de la oficina caminando, entonces conversando y generalmente en las primeras interacciones yo no doy ningún juicio, solo ¿Cuéntame, que es lo que está pasando? • Es necesario que exista transparencia. Mentirle a tu equipo de trabajo es mentirte a ti mismo. 			<p>ahí nos reuníamos a comer y compartíamos la mesa y se definía lo que cada quien va a hacer esta semana y también cuál fue tu error y que es lo que te motiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hemos moldeado a la gente que ha llegado de tal manera que aquí es un espacio donde se pueden cometer errores. • Es también observar el <i>feeling</i> o sea cómo te llevas con su personalidad. Y hemos podido hacer grandes cosas con personas que sabes que vas a poder conversar después del trabajo. Salir a jugar básquet un día, salir a tomarse una cerveza, porque no va a ser como trabajamos y cada quien se va a su vida después, a veces se extiende el compañerismo
<p>Cómo se aprovechan las capacidades del equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorita me vengo reuniendo con uno de mis líderes de comercial y es justo lo que le decía a él. Es una persona súper inteligente, muy empático pero creo que es algo desordenado, y creo 	<p>Creo que se las aprovecha bien, creo que a veces hay muchísimo desenfoco, a veces se nos mete una idea y de ahí sale otra oportunidad. Pero sabes, hagamos esto también. Pero a mí me dijeron que les interesó eso, y les metemos ahí, las capacidades son</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se contrata al personal que hace falta de acuerdo a las necesidades. Han habido casos de empleados que son multifuncionales, pero normalmente ya se sabe a qué se debe contratar para qué cosa. Se 	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre han buscado la manera de potenciar tus conocimientos o por donde te ven que tú harías un mejor trabajo; • Te dan las riendas para que tú puedas hacerlo a tu manera. Obviamente, te dan las líneas con ciertas métricas para ver

	<p>que no tiene experiencia suficiente. Entonces, para liderar el rol que está evolucionando a su puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • He jugado mucho ese rol (mediador) en mi familia, mi hermana tiene un carácter, mi mamá otro, mi papá otro, entonces es cuestión de analizarle a cada uno y saber cómo comunicarte con cada uno 	<p>bien aprovechadas cuando existe enfoque. Cuando nos empezamos a esparcir todos, nadie hace bien su trabajo.</p>	<p>contrata específicamente para el puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se explota habilidades de los multifuncionales. 	<p>cómo estás desempeñándote en tu trabajo. Pero te dicen, mira tú tienes que llegar aquí, pero te dan la libertad de saber si usas escaleras, ladrillos o vuelas para llegar a la meta.</p>
<p>Cómo surgen los cambios en la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creo que es a mucha prueba y error, o sea así ha sido y siempre tener una visión, decir hay varios parámetros. El primero es siempre estar pensando en tu usuario como centro de la ecuación. El segundo es la ambición de a dónde quieres llevarle a la compañía y que eso tenga sentido con las decisiones que estás tomando. • Creo que el rol de un líder es escuchar mucho, entonces yo si parto de eso trato de escuchar mucho, de comprender a donde 	<ul style="list-style-type: none"> • Por un momento hemos dejado que las situaciones externas dirijan los cambios que hacemos, pero yo creo que ya este año tratamos de hacer una meta mucho más estratégica y decimos sea lo que sea este es nuestro norte, y esto es lo que vamos a lograr en este año. No importa lo que pase en el camino, pero esto es lo que vamos a lograr este año y al final del año tenemos que tener esto. 	<p>Es muy dinámico, los cambios vienen desde las sugerencias de los inversionistas, asesores, directivos. Hay muchas cosas atractivas que no dan resultado, son buenas ideas pero que a la larga son costosas. Al final los directivos tomamos las decisiones no somos democráticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uno de los más grandes que hubo, un grupo de chicos que vinieron de una maestría en Massachusetts, básicamente en emprendimientos; cómo levantar un emprendimiento, darle el foco, como darle la guía para poder sacar adelante • También vino uno de los inversionistas una persona muy exitosa que era de Argentina que tiene mucho conocimiento en negocios electrónicos. • Inclusive en las reuniones informales sacamos ideas.

	ellos se ven y con todos hago las sesiones okey tu como te ves en CUESTIONARIX, a donde quisieras llevar la empresa			Estábamos con Jacobo que recién había ingresado al grupo y fuimos a ver el Festival de Luces, y él dijo por qué no proyectamos el PAC en un edificio.
Cómo se proyecta el futuro para estas empresas	Es sencillo, vamos a ser el preparador de exámenes más grande de la región. En Latinoamérica tienes 18 millones de estudiantes que están necesitando de Cuestionarix. Es como un Open English, pero todo desde La Pampa hasta México, y desde España.	<ul style="list-style-type: none"> • Creo que una debilidad grande es la falta de comunicación pero poco a poco creo que nos hemos ido esquemizando. Siento que al 80% del equipo ya se lo involucra en actividades de planificación, a excepción obviamente de la gente que es solamente operativa, ahora la tecnología nos permite planificar un poco mejor; tratamos de armar comités que nos permitan hablar más claramente. • Cometimos muchos errores por desenfocarnos el año pasado. Incluso complicó mucho la supervivencia de Cuestionarix, o sea, hubo una restricción de flujo de caja bien importante porque no visualizamos nada. 	<ul style="list-style-type: none"> • En reuniones se toman decisiones. Se tiene KPI (indicador clave de rendimiento por sus siglas en inglés), para medir lo que se tiene que mejorar en distintas áreas. Ahí se toman los caminos trazados por otros, Amazon, etc. • Los KPI son aterrizados a los <i>benchmark</i> (comparadores de mejores prácticas en otras organizaciones similares). Tenemos visión y misión la misión es ser la forma de comprar en Ecuador. La visión es más larga. 	<ul style="list-style-type: none"> • Te dan la oportunidad de hacer tus proyectos; te dan la oportunidad de hacer proyectos de corto plazo, proyectos de largo plazo y todo eso tratamos de atarlo al compás de navegación de la empresa; • La proactividad aquí es al vilo, siempre. O sea, no tienes que quedarte atado en tu día a día, en tu cotidiano. No tienes que solo contestar <i>mails</i>; tienes que ver más allá. No tienes que ver de aquí a una semana. Tienes que ver de aquí a un mes a seis meses, a un año

Hallazgos con clientes y proveedores de los emprendimientos analizados

Entrevistados Variables	Cliente Cuestionarix	Proveedor Cuestionarix	Cliente Yaesta.com	Proveedor Yaesta.com
¿Cómo es su relación con la empresa?	Excelente. Los profesores son una maravilla, por lo que son jóvenes. También se percibe como que uno estuviera con amigos, aprendiendo pero con amigos.	<ul style="list-style-type: none"> • Me siento <i>partner</i>. Hay un montón de cosas que hay que hacer dentro de la empresa; son muy organizados • Pienso que debemos tomar una actitud colaborativa para que ellos también puedan cumplir con sus objetivos, o sea hacer mi trabajo bien y a tiempo. 	Muy buena, me ha gustado totalmente porque acá se me da toda la facilidad más que todo por la misma distancia que nosotros tenemos acá a Galápagos. Ha resultado muy ágil; son muy atentos.	Sí, es muy buena. Antes no tenían telecenter y era un poco más difícil mostrar los productos y subirlos a la página. Ahora es más fácil porque los productos los subimos al Facebook, y nuestra relación es <i>on line</i> . Nos manejamos casi virtual, lo único que conversamos es cuando se necesita algún producto o necesitan algo.
¿Cómo se han resuelto los desacuerdos?	<ul style="list-style-type: none"> • A veces cuando yo tenía algo, más de dudas, le escribía directamente al profesor • Yo creo que así como están ellos, así debería ser la educación (...). Enseñan súper bien y con esa cercanía que brindan las redes sociales. Pienso que es un muy buen método. 	Ha habido desacuerdos y cosas así, pero él (gerente-emprendedor) es muy receptivo y le interesa mucho cuidar a su gente. De lo que yo he visto, que lo ha manejado bastante bien (...) porque a mí no me ha pasado pero he visto que hay algunas personas que tienen ciertos desacuerdos. Entonces me imagino que tiene un trato personal.	El único roce que tuvimos fue por el envío de un televisor. Pero fue porque ellos mandan por Tramaco. Tramaco había cogido y se quedó ahí en Tramaco, (porque esta empresa no envía a Galápagos) unas semanas, y ya cuando yo llamé para preguntar qué pasaba y ellos fueron a preguntar y ahí recién ellos les habían indicado que ellos no podían enviar, porque el televisor lo regresaron a Quito y de allá me lo enviaron por Servientrega.	Hasta ahora no hemos tenido ningún problema de discusión o alguna diferencia entre nosotros. Como te digo, todo es <i>online</i> . Yo lo que hago es subir los productos, venderlo y si estoy <i>stock out</i> . Trato de conseguirlos pero nunca hemos tenido ningún problema
¿Cómo ha fluido ese relacionamiento para continuar	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorita, si tengo alguna duda al profe le sigo molestando a pesar de que ya 	Cuando yo empecé a trabajar en Cuestionarix, trabajábamos en la casa Krugger y las oficinas	<ul style="list-style-type: none"> • Por la confianza que me dan, como usted sabe, lo importante es la confianza entre el comprador y el 	<ul style="list-style-type: none"> • La verdad es que así como relación, relación no es tanto. La verdad, cuando uno vende en

<p>haciendo negocios con la empresa?</p>	<p>rendí las pruebas. Me estoy preparando para las pruebas de admisión a la universidad, y por ahí alguna duda que tengo se la escribo al profesor a pesar de que ya no estoy en clases.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como que soy su vocera sin sueldo, porque siempre ando recomendando porque a veces ellos (mis amigos) me dicen no tenemos plata. Pero yo les digo que a veces hay clases gratis o incluso las clases grabadas que hay en YouTube. Vete eso que te va a ayudar <i>full</i>. Yo si recomiendo <i>full</i>. 	<p>estaban divididas en dos pisos. Entonces como que no lo conocía mucho. Por ejemplo, al Fer al David, o al otro David, que es el encargado del área de sistemas. A Pablo Tomalá, bueno hace poco (...) ahí teníamos el estudio, ahí tenía mi escritorio. O sea, vos te haces amigo de las personas con las que las ves más tiempo. Creo que uno también tiene que tener receptividad, para poder hacerte amigo.</p>	<p>vendedor. Depende del trato que le den el cliente regresa. Pero si son así unas personas déspotas que no saben entenderle, nunca más vas a regresar</p> <ul style="list-style-type: none"> • No me puedo quejar. Excelente 	<p>línea sí tiene que tener los precios más competitivos. Tener buenos precios para vender por Internet. Entonces, nosotros les damos buenos precios y ellos pueden marginar también de una buena cantidad.</p>
<p>¿Desde que les conoce qué cambios aprecia usted en esta empresa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O sea las mejoras que ha hecho Cuestionarix. He visto que implementaron el plan de julio porque uno se organiza. Para esta clase hay que prepararse para tal video lección, que eso me parece algo genial. Y eso estaban 	<ul style="list-style-type: none"> • Se cambiaron de oficinas, pero no sé si más grande, pero creo que es más que todo el equipo trabaje en un solo piso. Hay más comunicación en todo el equipo • He visto que hay muchas más reuniones, que se sientan a conversar 	<p>Para mí los cambios han sido excelentes, creo que cuando hay buenos cambios, hay buenos resultados. Me gusta la agilidad, el tipo de atención inmediato</p>	<p>El único cambio que yo he visto es el tele center, nada más. Sé que están mejorando otros procesos pero yo no lo sé.</p>

	<p>también haciendo una transmisión directa desde Cuestionarix.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay algunas mejoras, pero yo creo que desde el inicio mismo ya era buena 	<p>sobre ideas, sobre más oportunidades. Es más chévere.</p>		
<p>¿Desde su rol cómo mira usted su futuro de negocios con la empresa?</p>	<p>Pienso que son chicos emprendedores; yo no los vería como empresa, sino más bien cada uno desarrollando subproprios proyectos y aportando a los jóvenes, ayudándonos.</p>	<p>A mí sí me gustaría quedarme en Cuestionarix bastante tiempo, porque será por lo que he visto, he escuchado dentro de la empresa, porque la empresa está creciendo, y aparte de eso tiene personas, o sea líderes muy capaces.</p>	<p>Para mí, como comprador, es excelente</p>	<p>En realidad a corto plazo nada más queremos vender un poco más con ellos.</p>

Matriz de análisis de discurso a nivel interno de los emprendimientos

Variables	Coincidencias	Diferencias	Ideas complementarias
Cómo resuelve la empresa sus asuntos de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de trabajo los lunes con todo el equipo de colaboradores. Allí se planifica, rinden cuentas y aclaran dudas. • Uso de aplicación de mensajería instantánea WhatsApp, como principal herramienta de comunicación interna entre todos los integrantes del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendedor de Cuestionarix confía en la intuición como indicador de navegación comunicacional con su equipo. • Para el líder de Yaesta.com cada integrante del equipo maneja su rol. 	Tanto en Cuestionarix como en Yaesta.com, tanto los colaboradores como sus líderes gozan de amplios y modernos ambientes de trabajo libres de divisiones modulares. Cualquier persona está disponible.
Cómo se han resuelto las crisis de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes ejercen rol de mediadores • Dependiendo del caso se genera diálogo personal del líder con el involucrado. 	<ul style="list-style-type: none"> • El líder de Cuestionarix elige espacios fuera de las oficinas para resolver estos asuntos con las personas involucradas. • En Yaesta.com, en el proceso de selección de personal, se prefiere talento con bajo potencial conflictivo. 	En ambas empresas existen espacios de diálogo colectivo donde se abordan temas sensibles.
Cómo se aprovechan las capacidades del equipo	Los emprendedores dan oportunidad para que su equipo tome iniciativas enfocándose en su potencial personal y objetivos empresariales.	<ul style="list-style-type: none"> • En Cuestionarix hay más acompañamiento por parte del emprendedor hacia sus colaboradores; • En Yaesta.com se definen estándares meta y se estimula la iniciativa de sus colaboradores. 	Ambas empresas tienen procesos de selección de personal.

Cómo surgen los cambios en la empresa	Los emprendedores son receptivos a las nuevas ideas de su entorno, pero al final son ellos quienes adoptan las decisiones de los cambios.	En Cuestionarix se reconoce haber aprendido de desaciertos que comprometieron sostenibilidad de la empresa por falta de enfoque.	Yaesta.com recibió apoyo técnico externo en varias áreas. Esto orientó la toma de decisiones más sólidas.
Cómo proyectan su futuro estas empresas	En ambos casos tienen claridad hacia dónde quiere llegar la empresa, tanto los emprendedores como sus colaboradores.	En Yaesta.com se evidencia atención a los resultados. La gestión administrativa es metódica y sus colaboradores están motivados. En Cuestionarix, pese al entusiasmo emprendedor de su líder, la actitud colaborativa del equipo está en formación.	Ambas empresas disfrutaron de alta exposición mediática y sus líderes gozan reconocimiento social en el ecosistema emprendedor. No obstante lo que se espera de ellas también son altas.

Matriz de análisis de discurso a nivel externo de los emprendimientos

Variables	Coincidencias	Diferencias	Ideas complementarias
¿Cómo es su relación con la empresa?	Los grupos de interés externos a las empresas afirman mantener una muy buena relación.	<ul style="list-style-type: none"> • El grupo externo de Cuestionarix despierta más entusiasmo al ser consultados de su relación con la empresa. • El grupo externo entrevistado de Yaesta.com son más adultos comparados con los de Cuestionarix que son más jóvenes y nativos digitales más familiarizados con la tecnología. 	En el caso de ambas empresas, los grupos de interés requieren ciertas capacidades en el manejo de las TIC.
¿Cómo se han resuelto los desacuerdos?	Contacto a través de medios digitales con la empresa, un colaborador/a entrenado gestiona oportunamente la necesidad de los grupos de interés.	En el caso de Yaesta.com, más que desacuerdos se aclara que fue una situación provocada por información incompleta, pero se resolvió satisfactoriamente para el cliente.	La capacidad de respuesta oportuna es similar para atender imprevistos con los grupos de interés.
¿Cómo ha fluido ese relacionamiento para continuar haciendo negocios con la empresa?	La confianza y credibilidad que estas empresas han generado en sus grupos de interés, les ha permitido consolidar sus relaciones de negocios.	Cuestionarix despierta mayor entusiasmo en sus grupos de interés por ser generacionalmente más cercanos y amigables. Median a través de la tecnología sus relaciones con clientes y proveedores.	En ambos casos los grupos de interés gestionan sus relaciones de negocios a través de tecnologías digitales que les son habituales.
¿Desde que les conoce qué cambios aprecia usted en esta empresa?	Los grupos de interés en ambos casos son sensibles a los cambios a la innovación que incorporan las empresas en sus procesos.	En el caso de Cuestionarix, semanas antes de esta investigación se había mudado a sus nuevas instalaciones administrativas, por lo que el ambiente de trabajo se percibía con más frescura y espontaneidad.	Se reconoce qué giro de negocio de estas empresas se mantiene fresco adaptado la dinámica requerida por los grupos de interés externos entrevistados.

<p>¿Desde su rol cómo mira usted su futuro de negocios con la empresa?</p>	<p>En ambos casos los grupos de interés tienen altas expectativas de cultivar una sólida relación de futuro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En el caso de Yaesta.com la expectativa de los grupos de interés es alta en virtud de que manejan una relación Negocio a Negocio <p>Por su parte, en Cuestionarix la relación es Negocio a Consumidor Final.</p>	<p>El grupo de interés de Cuestionarix reconoce el desempeño innovador que tiene este giro de negocio.</p>
---	--	--	--