



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN-MANAGUA

Facultad De Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Emprendedurismo

Subtema

El emprendedor y su papel en cada etapa del emprendimiento

Seminario de graduación para optar al título de licenciados en administración de
empresas

Autores

Br. Gladys Yajaira Rodríguez Alvarado

Br. Escarleth Madahi Tobar Guerra

Br. Keyling Alejandra Téllez Arévalo

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua 1 de Octubre 2021

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento.....	iv
Valoración del docente (carta aval)	vii
Resumen	viii
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos	4
Capítulo uno: Emprendedores, su entorno y proceso.....	5
1.1. Conceptos de emprendedurismo	5
1.2. Características de un emprendedor exitoso	6
1.3. Emprendedores por necesidad vs emprendedores por oportunidad.....	10
1.4. Emprendimientos gacela.....	11
1.5. Cualidades en la atención a emprendedores	13
1.6. ¿Qué es emprendedor?	14
1.7. Características generales que debe reunir la persona emprendedora.....	15
1.8. Motivación para emprender el negocio	16
1.9. Inexistencia de proyectos de empresas fáciles	16
1.10. Entorno familiar	17
1.11. Situación profesional.....	18
1.12. Factores básicos para iniciar el asesoramiento	18
1.13. Factores clave del fracaso del emprendedor	21
1.14. Análisis del entorno: oportunidades de negocio.....	22
1.15. La innovación y renovación permanente como estrategia de desarrollo.....	23
1.16. Los yacimientos de la empresa.....	24

1.17. El proceso emprendedor	25
Capítulo dos: Proyecto empresarial, primera evaluación de la viabilidad de la idea	27
2.1. Breve descripción del proyecto emprendedor	28
2.1.1. Características generales del proyecto.....	28
2.1.2. Valoración de la idea.....	30
2.2. El proyecto de emprendimiento.....	31
2.2.1. Definición de los objetivos generales del proyecto	31
2.2.2. Promotores del negocio	32
2.3. Análisis de la situación de partida	33
2.3.1. Desde la óptica de mercado	34
2.3.1.1. Conocimiento del mercado	34
2.3.1.2. Herramientas utilizadas	35
2.3.2. Desde la óptica de obtención de producto/prestación de servicio.	36
2.4. Análisis de la información y reflexión - primeras decisiones a tomar	37
2.4.1. Factores de éxito de un emprendimiento	38
2.4.2. Del origen del negocio al estudio de viabilidad en profundidad del proyecto.	40
2.4.3. Plan de la empresa	41
Capítulo tres: Libro blanco del emprendimiento	44
3.1. Objetivos del foro	45
3.2. Acciones previas	46
3.3. Desarrollo de la jornada del foro	47
3.4. Paneles de conocimiento	48
3.4.1. Cultura y competencia emprendedora en el sistema educativo.....	48
3.4.2. Spin off y empresas de base tecnológica la conexión entre universidad y empresa	50

3.4.3 Financiación: business angels, entidades Financieras y otras fórmulas de financiación	51
3.4.4. Internacionalización de la pyme	52
3.4.5. Apoyo a la creación de empresas desde el sector público	54
3.4.6. Apoyo a la creación de empresas desde el sector privado	55
3.4.7. Viveros, hubs, incubadoras, aceleradoras de empresas y cooperación empresarial	57
3.4.8. Innovación desarrollo más investigación (I+D+I)	59
3.4.9. Innovación y emprendimiento social, sector de la economía	61
3.4.10. Barreras al emprendimiento	62
3.4.11. Comunicación y divulgación del emprendimiento.	63
Capitulo Cuatro: El emprendedor y su papel en cada etapa del emprendimiento	65
4.1. Etapas de un emprendimiento.....	65
4.1.1. Etapa uno. La idea	65
4.1.2. Etapa dos. La puesta en marcha o travesía en el desierto	66
4.1.3. Etapa tres. Crecimiento inestable o irregular	67
4.1.4. Etapa cuatro. Crecimiento estable o regular	67
4.1.5. Etapa cinco. Funcionamiento óptimo	68
4.1.6. Etapa seis. Expansión o traspaso.....	69
4.2. Acción: aprovechamiento de la oportunidad emprendedora.	70
4.2.1.Desafíos y problemas en la puesta en funcionamiento del emprendimiento ..	71
4.2.2. Alcanzar el break even o punto de equilibrio.	74
4.2.2. Alcanzar la eficacia y la austeridad.....	76
Conclusiones.....	79
Bibliografía	80

Dedicatoria

Dedico este seminario de graduación con mucha alegría por haber culminado esta carrera universitaria:

A Dios que me ha dado la energía necesaria para lograr mis objetivos.

A mis padres, hermanos y sobrinos por estar conmigo en estos cinco años de carrera, colaborando en mi formación profesional.

A mi hija Gladys Franshezka Zapata Rodríguez por ser mi fuente de inspiración, el motor de mi vida, le dedico mi logro para que se sienta orgullosa de su mamá.

Br. Gladys Yajaira Rodríguez Alvarado.

Dedicatoria

A Dios primeramente por ser mi padre celestial que me da la vida y me ha concedido llegar hasta este momento, por derramar sus bendiciones sobre mí, por darme la paz, la sabiduría y la fuerza para llegar a la culminación de mis estudios, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente. Su gran amor lo tengo presente eres todo para mí, toda la honra y la gloria sean para ti.

A mis hijos Ezequiel López y Adilson López por ser la luz y lo más sagrado de mi vida, por ser la bendición más grande recibida de parte de Dios, por ser la alegría más grande de mi vida. Por ustedes estoy hasta aquí y seguiré hasta el final. Los amo

A mis Padres Alcides y Daniela por ser el pilar fundamental de mi vida y han estado conmigo en todo momento, por educarme con valores, por su paciencia, amor y apoyo incondicional a lo largo de mi vida y durante mi carrera universitaria Dios les bendiga siempre.

A mi esposo Pablo López por ser mi amado y compañero de vida, mi mejor amigo en los momentos más difíciles de nuestra vida tu ayuda ha sido fundamental a lo largo de mi carrera y siempre estuviste motivándome para alcanzar nuevas metas para nuestro futuro.

Br. Escarleth Madahi Tobar Guerra.

Dedicatoria

Dedico este trabajo, primeramente, a mi padre celestial Jehová, por haberme brindado la salud y sabiduría para lograr cumplir esta meta de estudios superiores y todos los éxitos por venir.

A mi familia, porque siempre están a mi lado en los buenos momentos y en mis dificultades, por sus consejos, enseñanzas y darme la motivación de seguir adelante a pesar de las dificultades.

A nuestro tutor y maestros, por su paciencia y consejos, por transmitirnos parte de sus conocimientos y experiencias, siendo una orientación en mi formación de aptitudes y habilidades durante estos años del transcurso de la carrera.

Br. Keyling Alejandra Téllez Arévalo.

Agradecimiento

En el presente trabajo agradezco primeramente a Dios por darme la vida y acompañarme en el trayecto de mi carrera.

A mi familia, ya que siempre he contado con ellos en las diferentes etapas de mi vida, brindándome su apoyo incondicional.

De manera muy especial a mi hermana Gioconda Rodríguez y mi sobrina Dra. Priscila Gutiérrez por apoyarme y ser pilares fundamentales para poder llevar a cabo esta meta propuesta.

A mi hija por estar presente en todo momento, pendiente de mí.

A mis compañeros de clase por hacerme parte de sus equipos de trabajo con confianza y amabilidad.

A mi tutor M.A.E José Javier Bermúdez por compartirme sus conocimientos en la culminación de este seminario de graduación.

Br. Gladys Yajaira Rodríguez Alvarado.

Agradecimiento

Agradezco a Dios principalmente por darme la oportunidad de poder estudiar esta carrera universitaria, por darme la sabiduría a lo largo de mis estudios, por permitirme trabajar y luchar por mis hijos, por proveerme lo necesario, por estar siempre conmigo en cada paso que doy y por su amor incondicional.

A mis padres Alcides y Danelia por darme su amor y cariño, por apoyarme económicamente en mis estudios, por ayudarme siempre con mis hijos y por cuidarlos siempre mientras asistía a mis clases, gracias papa por creer en mí y ayudarme a estudiar esta carrera universitaria, gracias mama por todo lo que has hecho por mí durante toda mi vida. Muchos de mis logros se los debo a ustedes. Muchas gracias

A mis abuelitos, hermanos y tíos por motivarme y apoyarme en lo que han podido gracias por sus estímulos constantes y por creer en mí.

A mi tutor M.A.E. José Bermúdez por la labor que a diario realiza al compartir sus conocimientos y brindarnos su atención y paciencia a cada uno de nosotros.

Br Escarleth Madahi Tobar Guerra.

Agradecimiento

Gracias a Jehová todo poderoso, por concederme el privilegio de brindarme salud y sabiduría para superar cada dificultad que se me presenta y los conocimientos necesarios para culminar este trabajo.

El apoyo de mi familia que son parte de mi deseo de superación en cada etapa de mi vida.

Agradezco de manera especial a nuestro tutor M.A.E. José Javier Bermúdez, por su apoyo, paciencia, el tiempo, conocimientos y experiencias para realizar esta investigación.

Br. Keyling Alejandra Téllez Arévalo.



Facultad de ciencias económicas

Departamento de administración de empresas

Valoración del docente (carta aval)

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “**EL EMPRENDEDURISMO**” hace constar que las bachilleres: Gladys Yajaira Rodríguez Alvarado, Carnet No. 17206954, Keyling Alejandra Téllez Arévalo, Carné No. 12017127 y Escarleth Madahi Tobar Guerra, Carnet No. 17205667, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema El emprendedor y su papel en cada etapa del emprendimiento, obteniendo las bachilleras **Rodríguez Alvarado, Téllez Arévalo** y la bachillera **Tobar Guerra**, la calificación de **50 (Cincuenta) PUNTOS respectivamente**.

Dado en la ciudad de Managua a los 01 días del mes de Octubre del año 2021

M.A.E. José Javier Bermúdez
INSTRUCTOR

Resumen

El presente informe de investigación documental tiene como tema general el emprendedurismo del cual se deriva como subtema El emprendedor y su papel en cada etapa del emprendimiento.

La realización de este trabajo es para profundizar tanto las generalidades del emprendedurismo como en las oportunidades y los riesgos al crear una nueva idea de negocio.

Teniendo como objetivo general analizar al emprendedor y su papel en cada etapa del emprendimiento como elemento importante en su entorno y proceso para alcanzar su eficacia en el inicio de los negocios.

La estructura del presente informe bibliográfico se sintetiza de la siguiente forma: en el capítulo uno describimos a los emprendedores en su entorno y proceso, en capítulo dos se comprende como el proyecto emprendedor debe tener una evaluación de la viabilidad de la idea, en el capítulo tres señalamos los y elementos básicos del libro blanco del emprendimiento y por último en el capítulo cuatro generalizamos al emprendedor y su papel en cada etapa del emprendimiento.

La metodología utilizada es la revisión bibliográfica llevada a cabo para localizar las aportaciones científicas más actuales que sustentaran el trabajo y que permitirían profundizar en la comprensión del emprendimiento. Se consultaron las bases de datos disponibles publicaciones revistas libros y sitios web. Se aplicó la rúbrica de evaluación de seminario de graduación y se implementó la estructura del informe basado en la normativa de seminario de graduación de la UNAN Managua.

Introducción

En el presente trabajo de investigación bibliográfica para seminario de graduación se desarrolla como tema el emprendedurismo y como subtema es el emprendedor y su papel en cada etapa del emprendimiento. Es importante mencionar que gran porcentaje de los emprendedores que se lanzan al mercado sin estudiarlo previamente, fracasan en su intento; todo esto para fomentar desde el punto de vista teórico las correctas herramientas estratégicas al momento de emprender en un mercado de negocios competitivos y poder lograr que muchos negocios se posicionen de manera eficaz y con una mayor ventaja competitiva

Esta investigación tiene como objetivo general analizar el emprendedor y su papel en cada etapa del emprendimiento como elemento importante en su entorno para el proceso para el alcance de su eficacia en el inicio de los negocios.

Está conformado por cuatro capítulos estructurados de la siguiente manera:

El primer capítulo es emprendedores, su entorno y proceso contiene los conceptos y características de emprendimiento exitosos, emprendedores por necesidad versus por oportunidad, emprendimientos gacela, cualidades en la atención a emprendedores, así mismo qué es un emprendedor y características generales que debe reunir la persona emprendedora, su motivación para emprender el negocio, el entorno familiar, situación profesional, factores clave del fracaso del emprendedor, análisis del entorno y oportunidades de negocio.

El segundo capítulo: proyecto empresarial y la primera evaluación de la viabilidad de la idea detalla la breve descripción de un proyecto empresarial, un análisis de la situación de partida desde la óptica del mercado y obtención de un nuevo producto o servicio y análisis de la información y reflexión o primeras decisiones a tomar en cuanto al emprendimiento.

El tercer capítulo: libro blanco del emprendimiento que consiste en un manual de buenas prácticas en materia de emprendedores extraídas del primer foro Internacional de emprendimiento el cual contiene los objetivos del foro y acciones previas al desarrollo de la jornada del foro así mismo los paneles de conocimiento a desarrollar en esta materia.

El cuarto capítulo y último llamado el papel del emprendedor en cada una de las etapas del emprendimiento está compuesto por compromiso de idea, preparación y decisión de emprender y la acción del aprovechamiento de la oportunidad emprendedora.

Justificación

En el aspecto teórico, la presente investigación bibliográfica se permitirá reforzar conocimientos teóricos acerca del emprendedurismo y del emprendedor en cada etapa de los emprendimientos desarrollado en las temáticas del entorno y proceso del emprendedor, su proyecto y viabilidad, el libro blanco del emprendedor y el rol que desempeña un emprendedor en cada etapa de su emprendimiento para que el emprendedor pueda percibir distintos conceptos del emprendedurismo.

El aspecto práctico, dicho informe bibliográfico, servirá como una herramienta que apoyará al emprendedor la creación de sus nuevos negocios y procedimientos basados en los componentes básicos de la actividad emprendedora, a su vez será un material didáctico de gran ayuda a todas aquellas instituciones públicas que están aplicando políticas de capacitación a emprendedores de todo el país. De tal manera se beneficiarán todos aquellos empresarios con miras a expandir sus negocios con innovaciones y emprendimientos, logrando el éxito y aportando el desarrollo económico del país, mediante el aumento de empleos.

En cuanto al aspecto metodológico, esta investigación documental será de gran aporte para todos aquellos nuevos investigadores de las áreas administrativa y mercadológica con miras a emprender, así como también a todos aquellos profesionales investigadores y estrategias que trabajan en conjunto con la UNAN Managua en proyectos de innovación abierta con sus estudiantes, teniendo en cuenta la información necesaria para abordar el tema de emprendimiento en cada una de sus etapas y desarrollo llevándolas a la práctica de su desarrollo profesional.

Objetivos

Objetivo general

Analizar el emprendedor y su papel en cada etapa del emprendimiento como elemento importante en su entorno y proceso para el alcance de su eficacia en el inicio de los negocios.

Objetivos específicos

1. Describir emprendedores, su entorno y proceso a través de sus características, cualidades, oportunidades para la elaboración de estrategias de desarrollo en su emprendimiento.
2. Comprender el proyecto empresarial como primera evaluación de la viabilidad de la idea para la elaboración de análisis de situación e información para la toma de decisiones.
3. Señalar los elementos básicos del libro blanco del emprendimiento por medio de los objetivos del foro, acciones y sus paneles de conocimiento para implementación en la etapa del emprendedurismo.
4. Generalizar al emprendedor y su papel en cada etapa del emprendimiento en cuanto a su proceso compromiso y acciones para el logro del éxito en las organizaciones.

Capítulo uno: Emprendedores, su entorno y proceso

En los últimos tiempos, el tema emprendedurismo ha sido difundido en los medios empresariales, académicos y gubernamentales, pretendiendo con esto, promover iniciativas empresariales para desarrollar una cultura emprendedora, creación de empresas, generación de nuevos empleos y consecuentemente el desarrollo económico.

El emprendedurismo atrajo la atención de investigadores por el impacto social que provoca, tanto por la importancia en la generación de empleo como los efectos de la actividad emprendedora en los comportamientos sociales. Dentro de esta difícil tarea del empresario, es muy importante el estudio de aquellas actividades de naturaleza emprendedora, que se desarrollan especialmente durante el proceso de creación, inicio y desarrollo del proyecto empresarial. A estas actividades se las conoce como "emprendedurismo", tratándose esta designación de un neologismo derivado de la palabra entrepreneurship, utilizado para designar los estudios relativos al emprendedor, su perfil y origen.

Muchas publicaciones relacionadas con el emprendedurismo han sido editadas, pero sobre diversas líneas de investigación. Esto se debe a la existencia de dos corrientes, consideradas pioneras en el campo del estudio de emprendedurismo: la de los economistas, que asocian el emprender a la innovación; y la de los comportamentalistas que destacan las actitudes, como la creatividad y la intuición. (Bóveda, Q; Oviedo y Yakusik, S;, 2015, pág. 6).

1.1. Conceptos de emprendedurismo

Para Filion (1999), el emprendedurismo puede ser definido como el campo que estudia a los emprendedores. Examina sus iniciativas, características, efectos sociales y económicos, así como los métodos de soporte utilizados para facilitar la expresión de actividades emprendedoras.

De acuerdo con Grebel, Pyka y Hanusch (2003), el emprendedurismo desempeña un papel fundamental en la creación de nuevos empleos, la incorporación de nuevas tecnologías y en la competitividad internacional. El emprendedurismo integra de forma determinante, la unión entre sistemas tecnológicos y la exploración de oportunidades de negocios latentes en el mercado.

Establecer con precisión el significado de emprendedor (entrepreneur) constituye, sin duda, un objetivo difícil en virtud de las diferentes corrientes teóricas las cuales tienden a definir al emprendedor según su propia área de estudio, predominando las definiciones realizadas por los economistas y comportamentalistas, pero se puede llegar a algunas definiciones actuales del emprendedor. La palabra "entrepreneur" es de origen francés y surge alrededor de los siglos XVI a XVII, utilizada para referirse a aquellas personas atrevidas que actuaban de forma diferente para crear o mejorar resultados, generalmente vinculados a los negocios.

El concepto más aceptado de "Emprendedor" fue popularizado por el economista Joseph Schumpeter en 1945, definiéndolo como alguien versátil, que posee las habilidades técnicas para saber producir, reunir recursos financieros, organizar las operaciones internas y capitalizar sus esfuerzos a través de las ventas.

Emprendedor es el principal promotor del desarrollo económico y social de un país. Identificar oportunidades, aprovecharlas y buscar los recursos para transformarlas en negocios rentables, en esencia, es su misión. (Bóveda, Q et al., 2015, pág. 7).

1.2. Características de un emprendedor exitoso

La mentalidad de un emprendedor debe estar focalizada en darle un nuevo significado a las cosas, por medio de la innovación, con nuevas ideas que ayuden a sus clientes para que mejoren su calidad de vida y dejen un sello indeleble en sus consumidores.

Porque toda empresa o proyecto de emprendimiento tiene su génesis en la clara definición de las características que le dan forma e identidad a la idea de negocio por medio de un plan que se compone de las siguientes características que parten de:
Inteligencias múltiples para un emprendimiento exitoso.

Los 8 tipos de inteligencias se determinan de acuerdo con la vocación de las personas, convirtiéndose en un buen punto de partida que deben aprovechar los emprendedores para desarrollar sus propuestas anulando el concepto de una inteligencia única, cito al psicólogo educativo y director de psicología y mente Bertrand Regader, quien aborda el tema de la siguiente forma:

Inteligencia lingüística: es la capacidad de dominar el lenguaje y poder comunicarnos con los demás es transversal a todas las culturas. Desde pequeños aprendemos a usar el idioma materno para poder comunicarnos de manera eficaz. La inteligencia lingüística no sólo hace referencia a la habilidad para la comunicación oral, sino a otras formas de comunicarse como la escritura, la gestualidad, entre otras.

Quienes mejor dominan esta capacidad de comunicar tienen una inteligencia lingüística superior. Profesiones en las cuales destaca este tipo de inteligencia podrían ser políticos, escritores, poetas, periodistas.

Inteligencia lógico-matemática: durante décadas, la inteligencia lógico-matemática fue considerada la inteligencia en bruto, suponía el axis principal del concepto de inteligencia, y se empleaba como tabla de cálculo para detectar cuán inteligente era una persona. Como su propio nombre indica, la inteligencia lógico-matemática se vincula a la capacidad para el razonamiento lógico y la resolución de problemas matemáticos. La rapidez para solucionar este tipo de problemas es el indicador que determina cuánta inteligencia lógico-matemática se tiene.

Las célebres pruebas de cociente intelectual (IQ) se fundamentan en este tipo de inteligencia y, en menor medida, en la inteligencia lingüística. Los científicos, economistas, académicos, ingenieros y matemáticos suelen destacar en esta clase de inteligencia.

Inteligencia espacial: La habilidad para poder observar el mundo y los objetos desde diferentes perspectivas está relacionada con este tipo de inteligencia, en la que destacan los ajedrecistas y los profesionales de las artes visuales (pintores, diseñadores, escultores).

Las personas que destacan en este tipo de inteligencia suelen tener capacidades que les permiten idear imágenes mentales, dibujar y detectar detalles, además de un sentido personal por la estética. En esta inteligencia encontramos pintores, fotógrafos, diseñadores, publicistas, arquitectos, creativos.

Inteligencia musical: La música es un arte universal, todas las culturas tienen algún tipo de música, más o menos elaborada, lo cual lleva a Gardner y sus colaboradores a entender que existe una inteligencia musical latente en todas las personas.

Algunas zonas del cerebro ejecutan funciones vinculadas con la interpretación y composición de música. Como cualquier otro tipo de inteligencia, puede entrenarse y perfeccionarse, no hace falta decir que los más aventajados en esta clase de inteligencia son aquellos capaces de tocar instrumentos, leer y componer piezas musicales con facilidad.

Inteligencia corporal y cenestésica: las habilidades corporales y motrices que se requieren para manejar herramientas o para expresar ciertas emociones representan un aspecto esencial en el desarrollo de todas las culturas de la historia. La habilidad para usar herramientas es considerada inteligencia corporal cenestésica. Por otra parte, hay capacidades más intuitivas como el uso de la inteligencia corporal para expresar sentimientos mediante el cuerpo.

Son especialmente brillantes en este tipo de inteligencia bailarines, actores, deportistas, y hasta cirujanos y creadores plásticos, pues todos ellos tienen que emplear de manera racional sus habilidades físicas.

Inteligencia intrapersonal: la inteligencia intrapersonal refiere a aquella inteligencia que nos faculta para comprender y controlar el ámbito interno de uno mismo. Las personas que destacan en la inteligencia intrapersonal son capaces de acceder a sus sentimientos y emociones y reflexionar sobre éstos. Esta inteligencia también les permite ahondar en su introspección y entender las razones del comportamiento y las conductas humanas.

Inteligencia interpersonal: La inteligencia interpersonal nos faculta para poder advertir cosas de las otras personas más allá de lo que nuestros sentidos logran captar. Se trata de una inteligencia que permite interpretar las palabras o gestos, o los objetivos y metas de cada discurso. Más allá del contínuum introversión-extraversión, la inteligencia interpersonal evalúa la capacidad para empatizar con las demás personas.

Es una inteligencia muy valiosa para las personas que trabajan con grupos numerosos. Su habilidad para detectar y entender las circunstancias y problemas de los demás resulta más sencillo si se posee (y se desarrolla) la inteligencia interpersonal. profesores, psicólogos, terapeutas, abogados y pedagogos son perfiles que suelen puntuar muy alto en este tipo de inteligencia descrita en la Teoría de las Inteligencias Múltiples

Inteligencia naturalista: La inteligencia naturalista permite detectar, diferenciar y categorizar los aspectos vinculados a la naturaleza, como por ejemplo las especies animales y vegetales o fenómenos relacionados con el clima, la geografía o los fenómenos de la naturaleza.

Esta clase de inteligencia fue añadida posteriormente al estudio original sobre las Inteligencias Múltiples de Gardner, concretamente en el año 1995. Gardner consideró necesario incluir esta categoría por tratarse de una de las inteligencias esenciales para la supervivencia del ser humano (o cualquier otra especie) y que ha redundado en la evolución. Para tener un emprendimiento exitoso, después de identificar la inteligencia que está más desarrollada en él y será el pilar de su negocio, debe considerar dentro de la planificación un elemento clave.

Los clientes o destinatarios del producto o servicio que se comercialice en el mercado, basándose en la teoría del valor propuesta por el economista escocés Adam Smith, según la cual les permite a los clientes, la elección de distintos productos o servicios de acuerdo con sus necesidades porque si hay ofertas hay demanda.

Es de suma importancia saber escuchar y saber preguntar para detectar las necesidades de los clientes y responder a ellas, esta premisa la debe tener en cuenta todo emprendedor como punto de partida de su idea de negocio para obtener resultados. (Velásquez, 2021) párr. 3-2.

1.3. Emprendedores por necesidad vs emprendedores por oportunidad

El ser humano es emprendedor por naturaleza quizás es un gen que ha evolucionado para adaptarse a los contextos históricos, trasladándonos al hoy, podemos hablar del emprendimiento como opción de vida para la generación de ingresos, en este sentido podemos encontrar los emprendimientos por oportunidad y por necesidad, cuyas diferencias están enmarcadas en una serie de factores tales como:

Emprendimiento por necesidad:

1. Es poner en marcha una idea de negocio rápidamente, quizá debido a la falta de opciones, y está orientado a la generación de ingresos en poco tiempo.
2. Es la solución a una necesidad propia o de su entorno que en algunos casos no está soportada por un estudio para entender el mercado y posibles clientes.
3. Generalmente depende de un solo emprendedor que al tiempo es empleado completo y ejecuta todos los roles.
4. El modelo de negocio no tiene la rigurosidad necesaria como por ejemplo un modelo Canvas, herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada.
5. Son negocios no escalables, eso no quiere decir que aplique para todos, pero sus soluciones en varios casos solo satisfacen necesidad de un nicho específico.
6. Su idea de negocio parte de uno tradicional y los componentes innovadores son pocos.

Emprendimiento por oportunidad:

1. Desarrolla de una idea producto de observar o entender el mercado y encontrar necesidades.

2. Sueñan con tener una empresa disruptiva que genere alto impacto.
3. El modelo de negocio es escalable, es decir que se puede replicar en distintos lugares os sectores.
4. Normalmente está compuesto por equipos de trabajos con especialidades diferentes.
5. Está respaldado por una investigación de mercados y la idea se lleva a cabo mediante rutas definidas. (Networking, 2018) parr 1-4.

1.4. Emprendimientos gacela

En el estudio de la dinámica Industrial y los aportes que las empresas hacen a la economía, ha ganado gran importancia aquellas empresas que se consideran dinámicas o de rápido crecimiento que concentran gran parte de la demanda de mano de obra y generan nuevos puestos de trabajo.

Estas empresas reconocidas entre otras cosas por su rápido crecimiento, no solo son vistas con buenos ojos por los sectores políticos (debido a la demanda de mano de obra y los nuevos puestos de trabajo que originan), sino que también están en el foco de entidades financieras ya que son posibles o potenciales clientes de financiamiento (crédito); el apartado académico también enfoca su análisis en este tipo de empresas, porque despierta interés su origen y su rápido crecimiento e inserción en los mercados

Estas empresas denominadas dinámicas o gacela son catalogadas como nuevas ya que su origen se da después de la salida de la convertibilidad. La característica principal y particular de las empresas “gacela” es su rápido crecimiento las principales variables que se consideran al momento de analizar el rápido crecimiento de una empresa son las ventas; esta variable es importante para el empresario dado que de ahí se desprenden sus ingresos por ventas y el empleo generado, a quien más le importa esta variable es al gobierno ya que tiene un efecto de contribución de la empresa a la economía.

Entre los nuevos emprendimientos, están tipificados en dos grandes grupos; por un lado, están los emprendedores nacientes que comienzan con una nueva firma y nunca han manejado una de ellas y por otro como están las empresas denominadas bebé en donde los gerentes son los mismos dueños y estas empresas tienen una vida inferior a los 42 meses de existencia.

A partir de estas expectativas es que a la empresa se la considera en los análisis con unas altas expectativas de crecimiento o moderadas, lo importante que se destaca de estas empresas son una fuente creadora de nuevos trabajos y se refleja en que se generan puestos de trabajos nuevos y no se dan tanto una migración de la mano de obra.

Respecto a las características de las empresas de rápido crecimiento, por un lado, la literatura plantea la existencia de factores microeconómicos que trabajan de forma positiva, aquí entra el perfil de las nuevas empresas y lo referido a la estructura industrial preexistentes.

Por otro lado, teorías apuntan a que las características de este tipo de empresas (de rápido crecimiento) están muy vinculadas con el perfil creativo del mismo empresario que introduce innovaciones ya sean estas de productos o procesos con un alto potencial de crecimiento, ya que están orientados a grandes mercados y no a mercados locales y se diferencian de las empresas no creativas. Ver tabla 1.1.

Tabla 1.1. Diferencias entre empresas creativas y no creativas

Empresa creativa	Empresa no creativa
Orientada al mercado	Escasa vigilancia del mercado
Flexibilidad	Rigidez
Líderes participativos	Toma decisiones solo desde arriba
Adaptación continua	Temor a lo nuevo
Comparten conocimientos	Escasa cultura corporativa
Tolerancia al fracaso y poseen un sistema de incentivos	Penalización del fallo
Comunicación abierta	Centralización del conocimiento
Estructura ligera	Estructura rígida

Fuente: (Bóveda, Q et al., 2015, pág. 41)

Por último, se arriba al escenario geográfico de las nuevas empresas de rápido crecimiento. De acuerdo con diversos estudios realizados, se puede inducir que estas empresas se pueden localizar en cualquier región de un país, pero la mayor presencia de este tipo de empresas se registra en las cercanías de las ciudades capitales o entorno a las grandes áreas metropolitanas. (Maidana, 2016, págs. 18-19).

1.5. Cualidades en la atención a emprendedores

Después de casi 20 años asesorando a emprendedores en diferentes ámbitos, desde el mundo asociativo, la administración pública y la empresa privada, se puede señalar que están ante un maravilloso reto que exige toda su determinación y esfuerzo, no solo para desarrollar su puesto de trabajo de manera adecuada, sino por el compromiso que les va a exigir y la enorme riqueza de situaciones y fundamentalmente personas que acudirán a vosotros solicitando vuestra ayuda.

De ahí que además de las competencias técnicas que les exigirá el desarrollo de sus funciones y la conveniente actualización de estas se deben señalar algunas de las exigencias/cualidades que exige la atención de emprendedores:

1. Atención personalizada y cortesía en el trato.
2. Empatía controlada con la persona a la que asesoramos.
3. Capacidad de crear un ambiente.
4. Saber escuchar. Saber preguntar.
5. Verbalización de ideas y respuestas.
6. Transmisión de confianza a las personas que acuden a nosotros.
7. Capacidad de duda en diferentes temas técnicos y en consecuencia resolver las cuestiones con posterioridad.
8. Puntualidad en las respuestas y compromisos adquiridos. (Fundacion Accion contra el hambre, 2013, pág. 7).

1.6. ¿Qué es emprendedor?

¿Qué es el emprendimiento? La palabra emprendedor proviene del francés entrepreneur que significa pionero, que a su vez viene del latín “imprendere” que significa cometer, que aparece a principios del siglo XVI siendo utilizada inicialmente para referirse a esos aventureros que, como Colón, iban al Nuevo Mundo sin saber con certeza qué esperaban encontrar. (Fundacion Accion contra el hambre, 2013, pág. 8).

Posteriormente se fue utilizando para identificar a quien comenzaba una empresa y el término fue ligado a empresarios innovadores. Las investigaciones de percepciones de los ejecutivos describen el espíritu emprendedor con términos como innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento. Desde una perspectiva general, a menudo define el término como la capacidad de iniciar y operar empresas nuevas.

Al margen de discusiones doctrinales estériles, la decisión de crear una empresa, independientemente del tamaño o de la actividad que desarrolla, constituye el inicio de un proceso que durará tanto como la propia empresa pero que se inicia con la existencia de una idea y su posterior transformación en un proyecto.

Hay personas que han puesto en marcha ideas de negocio realmente innovadoras y exitosas o ideas que, sin tener un marcado carácter innovador han sabido dar respuesta a las necesidades concretas y también han resultado un éxito.

Para tener una idea no es necesario ser un inventor ya que la mayoría de las ideas de las que surgen los nuevos negocios no parten directamente de grandes descubrimientos técnicos sino de la observación de las actividades que se producen en la sociedad que nos rodea, de observar con atención la vida cotidiana.

Conseguir una buena idea para iniciar un nuevo negocio es posible. Una de las claves fundamentales es utilizar y desarrollar las actitudes creativas. La mente es el material y no es algo físico, trabaja a todas horas del día sin detenerse. Todas las personas poseen capacidad creativa y por lo tanto pueden desarrollarla. Empezar un negocio, un nuevo proyecto, resulta tentador, aunque son necesarias actitudes personales, herramientas y conocimientos del mercado.

No todos lo hacen con las mismas habilidades y a la hora de proyectar una empresa propia o un microemprendimiento, las cuestiones personales cuentan.

Según la licenciada Lilian Rosado, psicóloga y consultora, el emprendedor es una persona que sabe descubrir, que ve lo que por ahí otras personas no ven y a partir de eso puede hacer un negocio.

Pero eso no es fruto de la intuición, sino que se relaciona con habilidades personales que son necesarias para dar forma y plasmar las nuevas ideas en un proyecto concreto. Saber negociar, comunicar, relacionarse, vender, planificar, fijar objetivos, asumir riesgos, y tolerar las incertidumbres, son algunas de ellas.

Resulta necesario para una persona emprendedora analizarse, evaluar las propias potencialidades, y por supuesto revisar trayectoria laboral y fijar cuáles son sus objetivos. (Fundacion Accion contra el hambre, 2013, págs. 9,10)

1.7. Características generales que debe reunir la persona emprendedora

Algunas de las cualidades básicas de los emprendedores a tener en cuenta son, a nivel psicológico:

Confianza en sí mismo, análisis los propios temores valor suficiente para asumir riesgos, serenidad para afrontar momentos difíciles ambición e ilusión por el proyecto.

Cualidades interactivas del emprendedor tienen que ser: capacidad de organización, capacidad de coordinación capacidad de dirección de equipos, capacidad de motivar, capacidad de tomar decisiones, capacidad de análisis de la realidad, del entorno y de sus necesidades, capacidad de innovación y renovación constantes, saber elegir a sus colaboradores.

Los rasgos personales pueden definir el futuro que pueda tener un emprendedor, pero también es necesario no perder de vista el conocimiento del mercado y las herramientas necesarias para dar forma las ideas nuevas.

Uno de los temas a tener en cuenta es el cambio de paradigma que tiene que afrontar, hoy las condiciones del mercado han cambiado, hasta tal punto que para iniciar un negocio primero hay que situarse en las necesidades del cliente y después en las del emprendedor. (Fundacion Accion contra el hambre, 2013, pág. 11)

1.8. Motivación para emprender el negocio

Entre las cuestiones que la persona que piensa crear una empresa se plantea (y que realmente es mejor que se las plantee) este si realmente puede ser empresario, si tiene vocación y más en situaciones complejas como la que vivimos.

La realidad nos muestra que una persona crea una empresa por vocación o por necesidad en ambos casos, el éxito y el fracaso no depende tanto del motivo de la puesta en marcha del negocio sino más bien de la forma de crearlo y de gestionarlo. En cualquier caso, entre ambas posiciones existen muchísimos matices y opciones. Después de esta visión general de los diferentes elementos que debe reunir una persona que quiera emprender un proyecto empresarial, tenemos que efectuar un análisis de la razón que hace que se quiera crear un proyecto empresarial. Algunas de las razones más frecuentes por las cuales las personas quieren tener una empresa propia son las siguientes:

1. Obtención del propio puesto de trabajo bien porque el que se tiene no nos gusta o porque no se tiene.
2. Obtención de un lucro o un beneficio.
3. Hacerse “rico”.
4. Demostrar algo a alguien.
5. Patentar y rentabilizar una innovación tecnológica o un producto o servicio novedoso.
6. Es un modo de vida que puede atraer, por la autonomía que genera, la no existencia de horarios. (Fundacion Accion contra el hambre, 2013, pág. 12).

1.9. Inexistencia de proyectos de empresas fáciles

En algunas ocasiones la creación de un negocio puede ser peligrosa, principalmente porque no se conozca en profundidad, ni sus aspectos técnicos ni comerciales. Si fuera así, mejor no iniciarlo. Uno de los problemas que se dan a la hora de poner en marcha un negocio, es que hay muchas personas que se lanzan a la puesta en marcha de estos negocios.

Se pueden encontrar con serios disgustos tras haber invertido miles de euros y haber comprometido patrimonio propio o de su familia. Es una grave irresponsabilidad pensar que la puesta en marcha de un proyecto empresarial es sencilla.

La elección del tipo de negocio a poner en marcha es el punto de partida de todo proyecto empresarial. En torno a las ideas que inicialmente planteen los promotores se articularán toda una serie de actuaciones que llevarán, con el paso del tiempo, a la creación de la empresa. La elección de la idea es un factor importante, aunque no el único dentro del proceso de creación de una empresa, y debe ser analizado con atención.

A la hora de iniciar un proyecto empresarial, la información es el elemento más valioso que podemos tener, más incluso que el dinero necesario para financiar una idea de negocio. La información veraz sobre las tendencias económicas de un país, de un mercado, de un producto o un servicio equivale a saber, antes que la competencia, lo que va a ocurrir en un futuro próximo.

Implica, asimismo, conocer qué sectores de nuestra economía pueden estar en alza y cuáles se van a estancar. Supone, en definitiva, saber dónde invertir, qué negocio poner en marcha con ciertas garantías de éxito, es decir, la esencia de cualquier idea de negocio. (Fundacion Accion contra el hambre, 2013, págs. 14-15).

1.10. Entorno familiar

Es fundamental para cualquier emprendedor, el apoyo familiar a su proyecto, y la solidez que tiene el mismo. Dentro de este ámbito es necesario recabar información de las siguientes circunstancias:

Si el entorno familiar apoya su iniciativa o si en ese núcleo familiar existen otros miembros que aporten dinero o bien si es el que aporta la fuente principal de ingresos o no. Si el núcleo familiar depende de sus ingresos o los que potencialmente pueda obtener con el nuevo proyecto.

De la combinación de estas circunstancias podemos obtener conclusiones positivas o negativas. Son circunstancias personales que un buen asesor debe ser capaz de detectar en base al dialogo con el emprendedor. (Fundacion Accion contra el hambre, 2013, pág. 16).

1.11. Situación profesional

Atendiendo al grado de conocimiento de la persona emprendedora respecto al negocio que desea poner en marcha, hemos de señalar que el/la empresario/a no tiene que ser por obligación un especialista en todos los ámbitos que afectan a la empresa.

No tiene que ser un experto contable a la vez que un gran ingeniero o un buen abogado y un experimentado psicólogo, pasando por ser un excelente administrativo o un reputado telefonista.

Sin embargo, sí debe poseer una idea general de todos los aspectos que componen el negocio. De esta manera, dichos conocimientos le ayudarán a tomar las decisiones más adecuadas en cada momento.

Además de empeño, ambición, capacidad de sacrificio e imaginación -cualidades psicológicas adecuadas para ser emprendedor/a-, también debemos poseer uno de los pilares fundamentales sobre los que basar el desarrollo futuro de nuestro negocio: la información o acceso a la misma.

Incidir en este aspecto desde la perspectiva del asesoramiento es fundamental y analizar el conocimiento del emprendedor que quiere poner un determinado tipo de empresa. (Fundacion Accion contra el hambre, 2013, pág. 17).

1.12. Factores básicos para iniciar el asesoramiento

Antes de que una persona inicie la aventura empresarial e iniciar la sistematización de un plan de negocio, se deben analizar una serie de factores importantes.

Como hemos señalado anteriormente, el conocimiento profundo del propio emprendedor (y que deberá el asesor detectar desde el primer momento), de sus fortalezas y debilidades, así como la motivación con la que emprenden su proyecto de empresa, pueden resultar vitales para la puesta en marcha y continuación de este.

Algunos factores que siempre deben de tener presentes los técnicos que asesoran a los emprendedores al abordar un nuevo proyecto empresarial son:

1. Ánimo. Ilusión.
2. Autoconfianza.

3. Voluntad de lucha.
4. Capacidad de sacrificio.
5. Creer de forma decidida en una idea y enfocar con entusiasmo hacia ella las actuaciones, es trascendental para lograr el éxito de una empresa.

Preguntarnos: ¿se puede hacer? ¿está en condiciones de afrontarla?

es muy importante plantear estas preguntas y responder a ella de forma sincera. Poner en marcha un negocio supone un esfuerzo económico, emocional, de trabajo y sacrificio muy grande. Implica cambiar hábitos diarios, incorporarse a nuevas disciplinas, arriesgar patrimonio personal, acumular muchas más tensiones que en un trabajo por cuenta ajena y eso repercute en el medio personal, familiar y de amistades.

Muchas veces, como mínimo, obliga a sacrificar el tiempo destinado al ocio y las relaciones con allegados. En casos extremos puede suponer embarcar a toda la familia en una aventura, con la carga emocional y de tensión suplementaria, al introducir un factor de inseguridad (al menos, al inicio).

Por ello, es fundamental reflexionar, si se posee, la energía y disciplina suficiente para afrontar todos estos retos. Asimismo, debemos preguntar si lo allegados del emprendedor se comprometen a prestar su ayuda, no tanto personalmente, sino moral y psicológicamente, allanando el camino con actitudes positivas y de apoyo. En muchas ocasiones, es este factor personal positivo el que da alas para progresar y ver si posee los conocimientos para ponerla en marcha.

Es importante poder determinar si van a ser capaces, por conocimientos o experiencia, de llevar adelante la idea de negocio.

En este sentido, es conveniente complementar con otras preguntas:

1. ¿tiene suficientes conocimientos sobre el servicio o producto que quiere comercializar?
2. ¿puede estar a la altura del nivel de exigencia de los clientes?
3. ¿requiere muchos conocimientos técnicos que se le escapan?
4. ¿su puesta en marcha supone una gran inversión en medios materiales o dificultades de tipo organizativo?
5. ¿necesita asociarme con otras personas o empresas que ayuden?

6. ¿la puesta en marcha del negocio va a suponer invertir una gran cantidad de tiempo de preparación y puesta a punto de este?

Existen dos políticas básicas para afrontar esta faceta de la idea de negocio: controlar personalmente la ejecución, organización y puesta en marcha de este. Esta alternativa es sencilla si el negocio no requiere de muchas inversiones materiales o éstas son simples o si poseemos de conocimientos y tiempo suficiente. Subcontratar o asociarse con otras personas que ejecuten en parte o totalmente la puesta en marcha y producción de la idea de negocio.

¿posee el dinero suficiente?

Este aspecto del análisis exige un gran realismo. Gran parte de los fracasos empresariales o profesionales proviene de una falta de rigurosidad a la hora de enfrentarse al problema de los recursos económicos necesarios para poner en marcha el negocio.

Es fundamental supervisar que el emprendedor ha realizado un presupuesto económico exhaustivo de las exigencias del negocio, en su constitución y arranque y, sobre todo, durante ese periodo en el cual no produce ingresos suficientes para cubrir sus propios gastos.

Sin embargo, no es suficiente realizar esa previsión. Hay que ser un poco pesimistas en lo referente a las previsiones de ingresos o de ventas que se vayan a tener, salvo que estén garantizadas.

Ese pesimismo debe aplicarse también al presupuesto de gastos e inversiones, ya que siempre existen gastos y compras no previstos, a los que debemos hacer frente. Siempre que se realice un plan de viabilidad económica.

En el análisis económico es preciso tener también en cuenta otro aspecto fundamental. Como pequeños empresarios y profesionales autónomos, el emprendedor al que atendamos ha de prever su ingreso o salario. Las economías personales y domésticas de los pequeños emprendedores suelen estar muy ligadas a las de sus proyectos. Por lo tanto, dentro de ese presupuesto económico, necesario para que el negocio funcione, es necesario pensar en el dinero que necesita el emprendedor para vivir hasta que el negocio fructifique. (Fundación Acción contra el hambre, 2013, págs. 18-21).

1.13. Factores clave del fracaso del emprendedor

¿Por qué factores clave del fracaso? A nadie le gusta que le digan cuando empieza, que su idea puede ser no tan buena o que, dentro de unos meses, ese socio con el que vivimos una fase de enamoramiento tremenda, pues que no es tal, y que ahora pues no lo ve claro y que antes no se lo dijo porque, en fin.

Emprender es algo serio. Nos jugamos el dinero propio o ajeno, arriesgamos una supuesta carrera, comprometemos a la familia, por eso francamente debemos ser sinceros y fomentar el espíritu emprendedor de manera responsable.

La ilusión es el motor del emprendedor, pero también es su peor enemigo. A veces es un velo que impide ver la realidad tal y como es. A veces cometemos el error de falta de objetividad al iniciar un negocio y ser objetivos es difícil.

Los negocios no suelen fracasar por falta de competencias técnicas sino a motivos más mundanos fundamentalmente los vinculados a las emociones y sentimientos. (Fundacion Accion contra el hambre, 2013, págs. 22-23).

Como lo establece Trías de Bes (2007) 14 factores que inciden en el fracaso:

1. Emprender con un motivo, pero sin una motivación.
2. No tener carácter emprendedor.
3. No ser un luchador.
4. Contar con socios cuando en realidad puede prescindir de ellos.
5. Escoger socios sin definir criterios de elección relevantes.
6. Ir a partes iguales cuando no todo el mundo aporta lo mismo.
7. Falta de confianza y comunicación con los socios.
8. Pensar que de la idea depende el éxito.
9. Adentrarse en sectores que no gustan o se desconocen.
10. Escoger sectores de actividad poco atractivos.
11. Hacer depender al negocio de las necesidades familiares y ambiciones materiales.
12. Emprender sin asumir el impacto que tendrá sobre nuestro equilibrio vital.

13. Crear modelos de negocio que no dan beneficios rápidamente y de modo sostenible.
14. Ser emprendedor y no empresario, y no retirarse a tiempo. (Bes, 2007, pág. 73).

1.14. Análisis del entorno: oportunidades de negocio

Las oportunidades que aprovecha el emprendedor existen por el hecho de que diferentes agentes poseen diferentes creencias sobre el valor de los recursos, por lo que la teoría del empresario se centra en la heterogeneidad existente en la creencia sobre el valor de los recursos.

Para Mungaray (2015) el surgimiento de los emprendimientos se les adjudica a dos escenarios plenamente identificados, el primero se relaciona con la recesión económica, donde muy claramente el desempleo aumenta, ocasionando que el emprendedor tenga como opción, para mejorar o generar ingresos, el establecimiento de micro y pequeñas empresas.

Mientras que el otro escenario se presenta en un contexto de crecimiento económico, donde el empresario encuentra la oportunidad para poner de manifiesto su talento y creatividad. (Harry Y Borja, , 2020). párr. 3-4.

Cuando se tiene una empresa, ya sea micro, pequeña o grande, hay que hacer un análisis de las oportunidades que se tienen en el mercado y cómo esas ventas potenciales que se crearon en el plan de negocio se van a volver ventas reales. Esto nos dará la oportunidad de ver si la inversión que se hizo para crear la entidad es rentable o no.

Para analizar esto, debes observar distintos factores como la competencia, la inversión realizada, el mercado que se puede alcanzar a corto, mediano y largo plazo y hacer una previsión de ventas. Mira algunos consejos para ver nuevas oportunidades de mercado:

1. Ver las deficiencias en el mercado: busca aspectos que puedas mejorar con tu producto o servicio para que los clientes se inclinen por lo que ofreces.

2. Encontrar clientes insatisfechos: identifica qué clientes no están contentos con productos o servicios similares al que ofreces y piensa cómo el tuyo va a cambiar esa situación.
3. Nuevas tecnologías: cada día el mundo tecnológico avanza a grandes pasos y esos cambios seguramente serán de gran utilidad para hacer crecer tu negocio.
4. Cambios económicos y nuevas leyes: mantente informado sobre las noticias económicas de tu país y el mundo y el cambio en las legislaciones que rigen el producto o servicio que vas a ofrecer. Esto te ayudará a estar un paso adelante de tus competidores.
5. Otras perspectivas: hay que aprender a escuchar a otras personas, así no estén involucradas con el producto o servicio que ofreces. Eso te ayudará a oír nuevas voces y ver desde distintos puntos de vista nuevas alternativas. También puedes viajar y ver experiencias en otras culturas que quizás puedas aplicar en tu empresa.

La idea es que por medio de estos consejos puedas estimular tu creatividad e innovación que son en gran parte el éxito de una empresa y analices cuál es la mejor forma de presentar tu producto en el mercado. (GFC Global, SF).parr 1-8.

1.15. La innovación y renovación permanente como estrategia de desarrollo

Hoy en día, la innovación forma una parte crucial para la obtención de ventajas en el mercado sobre los competidores; es aquella forma de interactuar de manera distinta en el mercado con el fin de ofrecer productos o servicios diferenciadores, hasta capacidades diferentes en el recurso humano de la empresa, por medio de la gestión de ambientes propicios para la gestación de ideas por parte de los empleados que coadyuven a la empresa, no solo a ofrecer bienes o servicios innovadores, sino a marcar una singularidad en el mercado, donde la competencia queda irrelevante frente a la implementación de nuevos procesos de la empresa.

También, la innovación ha representado gran interés para el desarrollo empresarial e incluso de las naciones, ya que los modelos para su implantación han abarcado diferentes metodologías en el intento por generar el marco de conocimiento que permita a las organizaciones su apropiación y adaptación.

Como elemento agregado a este componente se destacaría la asociatividad del concepto a la investigación y el desarrollo científico y tecnológico, que facilita, la gestión de innovaciones de gran impacto.

Finalmente, puede concluirse que la innovación en los modelos de negocio facilita el proceso de reinención y cambio, que permiten la mayor generación de valor mediante la dinámica de componentes y formas que constituyen el modelo. Se requieren premisas y lecciones desde la perspectiva científica en aras de la integralidad de perspectiva en la arquitectura de los modelos de negocio en las organizaciones, y generar mayor impacto en sus diferentes componentes e integrantes. (Landazury & Ferrer, 2016, págs. 14-15).

1.16. Los yacimientos de la empresa

La creación de una nueva empresa no impacta únicamente en el emprendedor que está generando su autoempleo, sino que además impacta en la generación del tejido empresarial, en la economía y directamente en la creación de nuevos puestos de trabajo.

La innovación es un factor clave para el desarrollo económico, definitivamente una cultura emprendedora e innovadora junto con una organización socialmente responsable son las bases más sólidas para el desarrollo de una nación. Actualmente, el conocimiento, que genera avances tecnológicos y la innovación, son los nuevos generadores de riqueza y desarrollo. Debemos entender que el modelo de desarrollo no se limita a la generación de valor económico, hoy día debemos considerar que también implica la generación de valor social y ambiental.

Los cambios económicos, sociales y culturales que se están produciendo en las últimas décadas están variando nuestra forma de entender la gestión empresarial y las iniciativas emprendedoras. En el centro de todos estos cambios está la generación de nuevas tecnologías y su capacidad para posibilitar el desarrollo económico y social.

Las relaciones de trabajo tradicional están sufriendo una gran revolución debido al elevado desempleo en ciertos sectores y a la fuerte tendencia del descenso de los empleos públicos, además cada vez es más frecuente la opción de subcontratación, sobre todo en las grandes empresas.

Todo ello nos lleva a que la promoción de las iniciativas empresariales, entre ellas el autoempleo, se considere un factor clave para el crecimiento económico. (Bóveda, Q et al., 2015, págs. 21-22).

1.17. El proceso emprendedor

Cada proceso tiene su propia identidad, su propio sello distintivo, el que le otorga la historia o el contexto, la cultura y las costumbres; precisamente con ellos se logra construir una idea de proceso, sobre la combinación adecuada de variables sociales, económicas e individuales que le dan forma a esta intención del hombre por mejorar sus condiciones de vida.

El proceso emprendedor, si bien no obedece a un patrón establecido, por las razones expuestas en líneas atrás, sí debe tener un momento común: el de la generación de ideas, aquellas que permiten al individuo no sólo hacer realidad su intención personal de emprender, sino la de satisfacer necesidades auténticas de una población que justamente a través de estas acciones juzgará el alcance y bondad de aquella intención personal.

En este sentido las ideas tienen una doble connotación en el proceso emprendedor: son el medio que le permite al hombre cristalizar sus intenciones de progreso y es a través de ellas como será juzgado por la historia como un individuo emprendedor que no sólo buscó satisfacer su interés personal, sino que incluso antepuso a éste el interés colectivo. Rasgos inequívocos de una auténtica y sana actitud emprendedora.

Pretender consolidar un proceso emprendedor, es agotarse en un sinnúmero de acciones que no poseen un norte específico y claramente establecido, sea cual fuere el interés que medie su aplicación: iniciar una nueva actividad empresarial, mejorar la posición competitiva de una organización con acciones correctivas internas, reorientar una vida profesional o incluso mejorar las actuales condiciones de vida personal.

En cualquiera de estos casos las ideas son el conector que establece el individuo emprendedor entre sus sueños e imaginación y la realidad de un contexto.

Con lo anterior se quiere significar que la generación de ideas merece un tratamiento aparte en este ejercicio de revisar y analizar documentos. Identificar ideas innovadoras y creativas deberá ser el núcleo central de todo esfuerzo académico por enseñar iniciativa empresarial. (Gonzales Solano , 2009, pág. 48).

Capítulo dos: Proyecto empresarial, primera evaluación de la viabilidad de la idea

Estudiar la viabilidad de un proyecto permite saber si este realmente aportará los beneficios que se esperan de él, no se trata de una formalidad burocrática, sino de una herramienta para la toma de decisiones estratégica el proyecto puede ser grande o pequeño, puede ser una iniciativa de software, una construcción o una mina de grandes dimensiones. Sea cual fuere su tamaño, analizar su viabilidad es incluso más importante que la planificación de este.

Un efectivo estudio de viabilidad de un proyecto debe contar con los siguientes elementos:

Alcance del proyecto: para definir los límites y evitar desviaciones que alejen de los resultados esperados. Se debe definir el ámbito de aplicación del proyecto en forma clara, concisa y precisa.

Análisis de situación: para identificar las fortalezas y debilidades del proyecto tal como es visto en el momento de su formulación. Se debe emplear como hoja de ruta. Sus conclusiones deben encuadrarse en la planificación y no tomarse como prioridades a resolver inmediatamente.

Definición de requisitos: los integrantes del equipo que formula el proyecto deben aportar para definir todo lo que requiere la implementación de este.

Determinación del enfoque: previamente se analiza las distintas opciones de solución a cada problema y se evalúa la idoneidad de uso de las estructuras existentes y de las alternativas.

Evaluación de la viabilidad del proyecto: se examina la rentabilidad del enfoque seleccionado. Se comienza con el análisis del costo total estimado del proyecto. Es importante contar con el análisis de costo de otras opciones, además de la solución recomendada, para así tener una clara comparación económica. Se completa con un programa que muestre la ruta del proyecto, con fechas de inicio y de fin de las actividades.

Es importante calcular el costo total del proyecto, lo cual será fundamental para determinar su viabilidad. Finalmente, se añade el análisis del costo/beneficio y de la rentabilidad de la inversión. (Molina, 2016).parr 1-6.

2.1. Breve descripción del proyecto emprendedor

Proyecto es un emprendimiento temporario realizado para crear un producto o servicio único temporario ya que tiene un comienzo y un fin definido y único ya que el producto o servicio es diferente de alguna manera que lo distingue de otros productos o servicios.

Las frases referidas a tiempo y unicidad del producto o servicio nos llevan a evaluar la importancia de desarrollar un proyecto, ya que buscamos que nuestro producto o servicio se desarrolle o en un tiempo determinado y con exclusividad ya que no tiene sentido desarrollar un proyecto que ya se hizo o sobre el cual ya se conocen los resultados.

Es por ello que los proyectos nos permiten primeramente resolver problemas identificados, los cuales de una u otra forma van a mejorar las condiciones de vida del grupo en estudio, además de ello permiten acceder a diversas fuentes de financiación las cuales basan sus decisiones en diseño de estrategias y flujo de recursos que concluidos de la forma correcta van a permitir obtener resultados que nos llevan a la recuperación del capital, en cuanto a gestión, los proyectos nos permiten tener una adecuada forma de gestionar y organizar los recursos invertidos en base a los resultados esperados, todo esto estableciendo una lógica de ejecución. (Quevedo, 2015).párr. 1-3.

2.1.1. Características generales del proyecto.

Entre las características que debe tener un proyecto emprendedor, solemos llamar proyecto a todo, pero en realidad es un negocio o emprendimiento que debe tener ciertas cualidades para que se considere como tal. Así están seis características que definirán si el proyecto es verdaderamente un emprendimiento o de negocio o es simplemente una idea que se tiene en mente.

1. **Objetivos fijados:** si no hay un objetivo claro y definido no tienes un proyecto, tienes una idea de negocio, pero no un proyecto emprendedor, un proyecto necesita tener objetivos financieros, comerciales, operativos, administrativos... retos que te permitan llegar al lugar que quieres llegar.
2. **Cuenta con un plan de acción:** debes tener un calendario con fechas de lo que se va a hacer. Necesitamos saber cuándo va a ocurrir lo que se dice que va a ocurrir. Si en este momento el proyecto emprendedor no tiene una definición clara de los pasos que vas a seguir para llegar a ese objetivo, entonces no tienes un proyecto, llámalo idea, ilusión, deseo. Las fechas te sirven para determinar cuáles son los pasos que vas a seguir para llegar a esos objetivos.
3. **Resultado tangible:** cuando tienes un objetivo debe procurar conseguir un resultado tangible, si no hay un resultado tangible será muy difícil que se pueda saber si ha conseguido tu objetivo o no. Debe revisarse bien porque puede ser que ni siquiera se haya pensado cuál es el resultado tangible que deseas.
4. **Simple y ejecutable:** debe desarrollar la capacidad de dividir lo que debes hacer para conseguir tus resultados, es decir, hacerlo más fácil, más comprensible, más ejecutable. Por ejemplo, cuando tienes la tarea de hacer tu página web, esa tarea como tal implica muchas cosas, como definir textos, tener imágenes, crear un auto respondedor, página de contacto, páginas de aterrizaje, es decir, que la página web implica muchas pequeñas tareas, que serán más fácil de ejecutar si la partes en pequeños trozos.
5. **Gestión de recursos:** un proyecto bien gestionado es aquel en donde el dinero, el tiempo y el esfuerzo se invierte solo en las cosas que se deben invertir, es decir, que invertirás tu tiempo en actividades que debes hacer ahora y que apuntan a tus objetivos, cuanto tienes este enfoque se gestionan mejor los recursos.
6. **Tener una visión global:** te permitirá saber cuándo dedicarle recursos y esfuerzos a determinada tarea. Cuando lo sacas de tu cabeza y lo puedes ver en un papel, es mucho más fácil pensar de una manera estratégica y enfocarte en lo que tienes ahora por hacer. el diagrama de Gantt es una herramienta muy útil para esto, ya que te permitirá ver actividades, responsables y la progresión del proyecto.

Esta progresión lo que hará es que tengas una visión general de cada una de las áreas del proyecto, cuándo van a ocurrir y quién las va a hacer, esta forma de trabajar es lo que te permitirá tener un control sobre el proyecto, y el control es lo que te permitirá tener un mejor resultado.

Recuerda, aquello que no se puede describir, no se puede controlar, aquello que no se puede controlar, no se puede medir y aquello que no se puede medir, simplemente no se puede mejorar. (Gonzalez, 2018). párr. 1-7.

2.1.2. Valoración de la idea.

Lo primero que hay que hacer para empezar a pasar de la idea a algo más concreto es plasmarla en un documento. La idea hay que contarla, escribirla de manera simple y comprensible, más adelante se podrá formular el plan de empresa, contestando a las siguientes preguntas y se podrá confeccionar un pequeño documento en el que anote de forma ordenada la idea de negocio que se tiene:

Producto/ Servicio: ¿Qué vamos a ofrecer? ¿Qué vamos a vender? ¿Cuál es nuestro producto?

Misión de la empresa: en definitiva ¿Cuál es nuestro negocio?

¿Tengo datos, información, sobre el mercado que quiero alcanzar?

¿Qué productos o servicios similares existen en el mercado?

¿Tengo clasificados los tipos de cliente de mi nuevo negocio?

¿Sé hacer el producto?

¿Conozco mis necesidades en materia de producción/fabricación?

¿Es altamente tecnológico?

¿Tengo claros los perfiles y número de personas que voy a contratar?

He decidido el tipo de empresa que quiero: ¿Sociedad Anónima, Sociedad Limitada, etc.? ¿Tengo pensado cómo la voy a financiar?

¿Sé cómo comercializarlo?

Mercado: ¿A quién?

Plan producción: ¿Cómo lo vamos a hacer?

Plan comercial: ¿Cómo lo vamos a vender?

Plan de recursos humanos: ¿Qué competencias debemos reunir el equipo de trabajo?. (Grupo SPRI, S.F, pág. 25)

2.2. El proyecto de emprendimiento

Un proyecto de emprendimiento es conjunto de actividades dirigidas a comenzar un nuevo negocio, invirtiendo unos recursos determinados en un plazo y por un equipo de trabajo, o una persona en solitario.

A la hora de emprender, la innovación juega un importante papel para ganar competitividad. Al carecer de visibilidad y notoriedad en el mercado, así como de contar con un mínimo volumen de clientes o usuarios finales.

Sin embargo, no debemos orientar únicamente nuestro objetivo a darnos una salida laboral cuando iniciamos un proyecto emprendedor. Al detectar una necesidad en el mercado y desarrollar su solución, es preciso centrarnos en satisfacer esa necesidad. Sí es cierto, que el emprendimiento es una salida laboral, pero empezar una empresa sólo porque no tengamos trabajo es un error que ha llevado a muchos emprendedores a la quiebra. Insistimos que debe existir una necesidad real y cuando más innovadora y creativa sea mejor. (Sinnaps, 2020).parr 4-6

2.2.1. Definición de los objetivos generales del proyecto

Una vez definidas las características generales del proyecto habría que reflexionar sobre cuáles son los objetivos que perseguimos. Estos deben de ser claros y estar perfectamente trazados.

Es importante tener los objetivos claros y creer en ellos, sino va a ser duro mantener la motivación en los momentos difíciles.

Los objetivos pueden ser a nivel personal, y propias metas personales:

1. Busca la autorrealización emprendiendo.
2. Busca el orgullo personal de crear algo.
3. Independencia y libertad de actuación.
4. Realizar un sueño.
5. Crear empleo para otros.
6. Cumplir con una positiva función social.
7. Crear riqueza y bienestar.
8. Mejorar tu situación económica.

Pero y a cambio se está dispuesto a:

1. Sacrificar tiempo libre y tiempo en familia.
2. Aguantar la presión y asumir riesgos.
3. Escuchar y recibir consejos, y a la vez, saber comunicar.
4. Saber ser realista: ni muy optimista ni muy pesimista.
5. Aprender a motivar.
6. Aprender a separar lo personal de lo profesional.
7. Confiar en las personas que colaboran.
8. Optimizar los recursos, organizar y delegar.

Los objetivos empresariales deben desarrollarse a su vez, ¿Qué tipo de empresa puede satisfacer mis necesidades? ¿Qué modelo de empresa me puede llevar a alcanzar el éxito? Y para mí, ¿en qué consiste tener éxito? Una vez definidos los objetivos hay que buscar el camino que nos lleve al escenario deseado, es decir, ¿cuál es la ruta para seguir? ¿Cuáles son los mecanismos para emplear? Todas estas dudas hay que tenerlas en mente antes de emprender la aventura. (Grupo SPRI, S.F, pág. 27).

2.2.2. Promotores del negocio

Otro pilar importante en el desarrollo de cualquier negocio es la persona que lo va a llevar a cabo. Esa persona es probable que nunca se haya encontrado en una situación parecida y quizás se esté preguntando si va a ser capaz o no de llevar el negocio a buen puerto.

Lo primero que hay que aclarar es que los perfiles de las personas que han creado una empresa con éxito son muchos y muy variados y van cambiando con el tiempo.

Una persona empresaria puede ser desde el director general de la compañía más grande que conozcas hasta el dueño de un pequeño comercio. Las comparaciones son odiosas por lo que aconsejamos que no te compares con ninguno de ellos porque es muy probable que tú seas diferente a todos.

Llegados a este punto entendemos que uno de los requisitos para ser empresario se cumple: ser una persona emprendedora. Ahora hay que desarrollar en nosotros las cualidades que seguramente ejercitamos en el día a día y que pueden resultar cercanas a las que desarrolla una persona que ejerce la dirección, es decir, organizar, planificar, controlar, etc.

Para finalizar y cubrir con todas las características propias de la figura emprendedora tenemos que contar a su vez con una parte práctica, que consiste en lo fundamental “hacer el trabajo” y “arroparte en un equipo”.

Sin embargo, existen unas características que, aunque no son exclusivas del empresario, generalmente las encontramos en su perfil, como son entre otras la disciplina, la constancia, la capacidad de asunción de riesgos, la creatividad, valor, prudencia, responsabilidad, amplitud visión, paciencia, y sobre todo capacidad de trabajo.

En resumen, el equilibrio es la mejor manera de comenzar, tener la idea, sabemos ordenar y planificar y además reunimos las actitudes y conocimientos necesarios para realizar el trabajo. (Grupo SPRI, S.F, págs. 27,28).

2.3. Análisis de la situación de partida

Un buen diagnóstico de proyecto realiza un análisis realista de la situación de partida y del escenario que queremos alcanzar, dentro de las posibilidades en las que trabajamos. Los recursos nos van a imponer muchas de las cosas que marcarán la conducta y comportamiento de nuestro proyecto. Por ello, es clave saber con precisión las fortalezas y debilidades de nuestra situación actual. (Sinnaps, 2020).parr 3.

2.3.1. Desde la óptica de mercado

El éxito de la empresa dependerá de la originalidad de la idea, la capacidad creativa e innovadora del emprendedor, las necesidades que pueda satisfacer y de mercados que pueda cubrir.

Es recomendable realizar una validación inicial de la idea, teniendo en cuenta que ésta debe satisfacer alguna necesidad de los futuros clientes y/o añadir algún factor diferenciador a los productos o servicios existentes en el mercado.

No suele funcionar, focalizarse únicamente en la idea de negocio, sin pensar en las necesidades del mercado. Teniendo ya alguna inclinación por un tipo de oferta (producto o servicio), conviene tratar de identificar oportunidades de negocios y que ellas sean tantas como sea posible, de modo a contar con un caudal mínimo de alternativas a evaluar.

Tipos de necesidades en el mercado:

Necesidades reales, donde ya existe un mercado de clientes y proveedores. Es más fácil, porque ya existen productos y servicios definidos en prestaciones, calidad y precio. Generalmente, muchos emprendedores consideran apropiado imitar productos ya existentes en el mercado, tratando de incorporar algunos detalles que hagan al producto más atractivo y de esa manera capturar clientes.

Necesidades latentes, donde la necesidad existe, pero aún no se ha formado un mercado y por lo tanto no existe una oferta concreta. Es mucho más atractiva, porque existe la posibilidad de constituirse en líder del mercado en caso de salir primero y capturar la mejor parte de los consumidores; sin embargo, también es mucho más difícil, porque transformar necesidades latentes en reales requiere un gran esfuerzo comercial. (Grupo SPRI, S.F, pág. 29).

2.3.1.1. Conocimiento del mercado

Lo ideal es definir una visión estratégica, que consiste en fijar a qué tipo de negocio nos queremos dedicar: industria, tipo de cliente, características de los productos o servicios a ser brindados por la empresa.

Las ideas que se planean desarrollar deberían permitirles establecerse como líderes del mercado, aunque sea éste un nicho pequeño. Ello exige que la idea sea atractiva, innovadora y que satisfaga una demanda real o latente.

Es aconsejable que, si ya se tiene definida de manera razonable una propuesta, se visite a los potenciales clientes y así presentarles el negocio e intentar validar algunas informaciones:

¿Son consumidores de un producto de estas características?

En caso afirmativo, ¿qué volumen mensual/ anual adquieren?

¿Cuáles son los proveedores actuales?

Si tuvieran la oportunidad de participar del diseño del producto/servicio, ¿qué funcionalidades y características le agregarían/quitarían?

La recomendación es clara: tan pronto se tenga una idea concreta, se recomienda explorar rápidamente el mercado para identificar tanto la demanda existente (clientes), como la oferta (competidores), ya que de esa manera se podrá tener una idea de la situación real y concreta de la propuesta.

Lo ideal es manejar varias ideas y ordenarlas por prioridad. En principio en forma intuitiva y luego comenzar a trabajarlas, reuniendo información, diseñando, comparando con ofertas similares existentes en el mercado local y así como internacional.

Las ideas de mayor potencial deben ser trabajadas en paralelo, pues con frecuencia sucede que a medida que se va avanzando y se descubren nuevas circunstancias, puede ir variando el orden de prioridad y es conveniente que las ideas seleccionadas vayan madurando. (Grupo SPRI, S.F, pág. 30).

2.3.1.2. Herramientas utilizadas

Es importante, para cualquier estudio, saber dónde podemos buscarla información que nos interesa. Es probable que otras personas hayan podido tener ideas similares y hayan realizado en un estudio parecido. Es posible que podamos aprender de sus éxitos o de sus fracasos, por lo tanto, es de gran importancia dedicar tiempo a la búsqueda, sin escatimar esfuerzos, ni descartar ninguna opción.

En general, se suelen utilizar dos tipos de fuentes: una información que nosotros mismos tenemos que elaborar fuentes primarias y otra información - fuentes secundarias que otras personas ya han elaborado y que se pueden utilizar gratuitamente o no.

Se consideran entrevistas en profundidad, aquellas que tienen por objeto la obtención de información cualitativa a través de una entrevista personal. En el caso de la encuesta (vía email o telefónica) la información a solicitar sería la misma.

Se realizarán a personas cualificadas y prescriptores del sector:

Agentes del sector (distribuidores, asociaciones sectoriales, clientes potenciales).

Entrevistas con la competencia más cercana (si se puede).

Entrevistas con líderes de opinión identificados y/o prescriptores.

Por información secundaria, entendemos la recogida de toda la información disponible y que se encuentra elaborada/publicada.

Las fuentes para utilizar serán las siguientes:

Catálogos / bases de datos de empresas.

Revistas especializadas del sector.

Estudios sectoriales y de mercado ya realizados.

Ferias sectoriales.

Cámaras de Comercio.

Estadísticas.

Información en Internet. (Grupo SPRI, S.F, pág. 31).

2.3.2. Desde la óptica de obtención de producto/prestación de servicio.

Como hemos comentado anteriormente, es necesario emplear tiempo y recursos en el conocimiento de nuestro mercado potencial. No debemos olvidarnos de realizar un estudio de mercado de donde podamos sacar información valiosa para encarrilar nuestro negocio y conocer la posible evolución que puede sufrir nuestro producto o servicio al adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado. Lo ideal en estos casos es tener la respuesta a esas preguntas antes de la puesta en marcha del negocio.

Para ello es recomendable visitar ferias, realizar entrevistas a fabricantes de maquinaria, a proveedores de software y a distintos agentes del sector. Si esa información no es suficiente, quizá sea necesario acudir a una empresa especializada que pueda asesorar en los aspectos relevantes a tener en cuenta.

Pero además de toda la “complicación” que puede suponer el desarrollo industrial de un producto o la prestación de un servicio, es necesario tener en consideración factores de gran actualidad en el entorno empresarial que se agrupan en torno a: El concepto de “cadena de valor”, el análisis de la organización no como un todo sino como la identificación de las distintas actividades estratégicas de la empresa que pueden ser representadas en dos grandes bloques que son, la cadena de valor interna, compras, ventas, comercialización. y la cadena de valor externa (proveedores clientes).

La buena vinculación de ambas cadenas, junto con una gestión estratégica de costos, permite a la empresa ser más competitiva. Esto te servirá, además, para poder analizar las actividades de la empresa y concentrar tus esfuerzos en las más importantes, pudiendo subcontratar o externalizar las menos importantes. Una vez más el objetivo es estar “alerta” para poder salvar cualquier imprevisto, pero eso no quiere decir que sea imprescindible dominar todas las técnicas de gestión, sistemas, flujos, etc. pero sí tenerlas en mente antes de plantearse el funcionamiento del nuevo negocio. (Grupo SPRI, S.F, págs. 32-33).

2.4. Análisis de la información y reflexión - primeras decisiones a tomar

Recurrir al análisis de datos para la toma de decisiones permite a los negocios descubrir el entorno que los rodea. Actualmente, es vital que las empresas recurran a este método, ya que amplía el panorama económico, además de que les ayuda a mejorar sus productos y servicios para estar a la altura de la competencia.

Al recurrir a esta herramienta, las empresas pueden ofrecer productos de calidad en el tiempo adecuado y en situaciones convenientes. El análisis de datos para la toma de decisiones ayuda a enriquecer nuestros productos y crear soluciones que se centren en las necesidades de la empresa. (Question Pro, SF) Párr. 1-2.

2.4.1. Factores de éxito de un emprendimiento

Los factores o aspectos clave del negocio son específicos de cada negocio, pero aún y todo, la experiencia de muchas empresas demuestra que casi todas las personas cometemos los mismos errores y los factores de éxito también pueden ser coincidentes para todos.

Factores de éxito:

1. Tener claros los objetivos: humildes o ambiciosos tienen que estar claros. • Conocer la actividad: sin duda es de gran ayuda conocer la actividad de “cerca” antes de plantear un nuevo negocio relacionado.
2. Invertir tiempo antes de invertir dinero: inevitablemente hay que conocer el mercado, centrar los objetivos, estudiar las claves antes de plantearse invertir dinero.
3. Estar atentos a las necesidades cambiantes del mercado: una de las fórmulas que permiten acertar con un negocio es dar con necesidades no satisfechas.
4. Diferenciarse de la competencia: sin duda es una clave de éxito importante y casi obligatoria.
5. Rápido reconocimiento de las oportunidades: buscar la oportunidad hasta encontrarla.
6. Olvidarse de la improvisación: hay que tener rigor y tomar decisiones meditadas y contrastadas.
7. Darse más de una oportunidad: quizás nuestra primera idea no es la más acertada, quizás ideas sucesivas lo puedan ser.
8. Creer en el producto y saber cómo hacerlo: es importante no olvidar lo básico: ¿Cómo se hace? ¿Dominamos los procesos de transformación?...

Después de citar los factores más comunes de éxito y fracaso de una empresa de nueva creación, hay que hacer especial mención a otro aspecto muy determinante: Saber distinguir cuales son las áreas clave de la empresa.

La gestión diaria de una empresa abarca muy diferentes campos. Es prácticamente imposible que dispongas de todos los conocimientos necesarios para dirigir de forma óptima todas las áreas de la empresa.

Por eso, es necesario que concentres tus esfuerzos en los procesos clave, en los campos que más inciden en la buena marcha del negocio apoyarte en otras empresas para que te ayuden a realizar los procesos menos importantes. A lo mejor es más fácil de entenderlo basándonos en un ejemplo: Una empresa cuya ventaja competitiva basa en un producto innovador, tendrá que poner mayor atención al proceso productivo, las especificaciones técnicas del producto, materiales, calidad, actividad de que aspectos comerciales, fiscales, que se pueden subcontratar a una empresa externa.

En este contexto y debido al protagonismo que en la actualidad tienen las empresas innovadoras (o de base tecnológica), resulta interesante analizar los factores determinantes en la puesta en marcha de este tipo de empresas.

Factores de éxito relacionados con la empresa innovadora. Isidro March, en “Las claves del éxito en nuevas compañías innovadoras según los propios emprendedores” recoge, basándose en entrevistas realizadas a 18 emprendedores, los factores de éxito en la creación de empresas, agrupándolos en 5 áreas clave. A continuación, se señalan, con relación a dicho estudio, algunos de los resultados publicados:

Financiación: Tener suficientes recursos para iniciar la actividad y asignarlos sensatamente. La ausencia de problemas financieros facilita la puesta en marcha y aumenta el nivel de confianza. Algunos emprendedores son de la opinión de que es mejor construir la empresa con recursos propios. El confeccionar desde el inicio un plan de empresa realista suele resultar beneficioso, lo que permite hacer buen uso del capital invertido además de mantener cierta cautela.

Gestión: Trabajar en equipo y saber delegar. Organizar los recursos humanos en función de la realidad de la empresa, ser flexibles adaptarse a los cambios. Los aspectos organizativos son poco valorados por los emprendedores, cuando es necesario adaptar la estructura a cada fase de desarrollo, y pueden crear problemas a la hora de tomar decisiones. En el caso de las empresas innovadoras el tiempo juega un papel aún más importante por la carrera de ser los primeros en introducir el producto en el mercado, estos emprendedores son más partidarios de crear la empresa cuanto antes a pesar de no contar con la preparación más idónea.

Campo de actividad: Concentrar los esfuerzos en el campo de actividad principal y no dispersarse. Es importante no desviarse del verdadero objetivo de la empresa, y por lo menos en los primeros años de vida, huir de la diversificación, aunque no por ello hay que concentrarse en uno o pocos clientes. Los emprendedores consultados dudan de la viabilidad de una estrategia imitativa en mercados exigentes en cambio son partidarios de buscar oportunidades y anticiparse a la competencia.

Perfil personal: el emprendedor debe, aparte de contar con muchas habilidades, saber cómo motivar al equipo de trabajo. El estudio recoge los siguientes rasgos del emprendedor innovador: apertura a nuevas ideas y una clara voluntad de aprender, confianza en sí mismo, coraje para luchar, absoluta certeza sobre la validez de la idea, visión a largo plazo, ser consciente de las implicaciones que conlleva ser emprendedor y disfrutar siéndolo.

Objetivos y estrategia de crecimiento: El verdadero emprendedor no actúa guiado por un propósito especulativo, sino que tiene aspiraciones más amplias que las puramente monetarias. El estudio destaca que los objetivos y estrategias de crecimiento difieren sensiblemente entre los emprendedores. (Grupo SPRI, S.F, págs. 34-36).

2.4.2. Del origen del negocio al estudio de viabilidad en profundidad del proyecto.

Una vez valorada la idea, si realmente crees que tienes entre manos una verdadera oportunidad de negocio y que además reúnes las características de una persona emprendedora junto con las habilidades, conocimientos y competencias para hacerla realidad y convertirla en una empresa real, es hora de que te pongas manos a la obra estudies con mayor detenimiento y atención todos los aspectos que rodean a esta oportunidad.

Antes de nada, debes saber que el estudio exhaustivo de una oportunidad de negocio requiere tiempo, paciencia, capacidad de análisis sobre todo objetividad. Es hora de reunir toda la información posible haciéndolo de forma estructurada siguiendo las pautas de un análisis de mercado. Ya no basta con tener una ligera idea de cuál sería tú competencia, ni saber más o menos cómo se va a prestar el servicio se va a ofertar el producto. Es necesario entrar al detalle y pasar de una información subjetiva a una información contrastada en el mercado. Para ello, debemos utilizar las herramientas y metodología de trabajo mencionadas a lo largo de este capítulo, reflexionar sobre los resultados obtenidos y centrar la actividad para comenzar a pensar en la puesta en marcha.

Para ello, tú, como persona emprendedora, debes tener muy claro el tipo de negocio que piensas montar y el sector de actividad dónde este se va a enmarcar. Debes conocer muy bien el mercado a donde te vas a dirigir y debes tener en cuenta todos los aspectos que pueden influir en la actividad de la empresa. Con las ideas claras y la información sobre la mesa, ya puedes empezar a elaborar el plan de empresa. (Grupo SPRI, S.F, pág. 37).

2.4.3. Plan de la empresa

El Plan de Empresa es la plasmación escrita y ordenada de la idea. Es un documento donde la persona emprendedora detalla los objetivos las estrategias de la empresa, las actividades a realizar, así como los medios necesarios para ello. Puede entenderse como un “mapa de navegación” que indica la dirección que debe seguir el emprendedor en el proceso de creación de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos. Es posible que para desarrollarlo correctamente necesites ayuda, en este punto te recomendamos que acudas a cualquiera de los seis donde encontrarás personas a tu disposición que te puedan guiar en esa tarea. No dudes en acudir en cualquier momento de tu aventura empresarial.

En definitiva, el plan de empresa

1. Identifica y analiza la oportunidad de negocio, llevando al emprendedor reflexionar sobre aspectos en los que, en un principio, no reparó.
2. Estudia la viabilidad técnica y financiera para poder así concretarla viabilidad del proyecto.
3. Desarrolla las estrategias necesarias para que el proyecto empresarial tenga éxito.
4. Al realizar un Plan de Empresa, tú como persona emprendedora estás realizando un esfuerzo en una doble dirección: Internamente.

El Plan de Empresa te servirá para que reflexiones sobre la idea inicial, le des forma, la completes y la estructures con coherencia. Esto te ayudará sin ninguna duda a tener en cuenta todos los aspectos importantes antes de la puesta en marcha. Puede que tengas las ideas muy claras en tu cabeza, sin embargo, al entrar a analizar y profundizar en el proyecto de una forma ordenada y por escrito, te irás dando cuenta de que se te han podido pasar por alto algunos aspectos relevantes.

Puede que se te olviden algunos costes (seguridad social, seguros, transporte, comisiones.) o que no conozcas del todo bien a los competidores del sector, o que te encuentres con que no es tan fáciles conseguir las ventas que tienes previsto. Son muchos los elementos que hay que tener en cuenta, y es difícil, por no decir imposible, tenerlo todo en la cabeza, por eso te ayudará y mucho, escribir de forma ordenada todo lo que tienes en mente.

Debes transmitir entusiasmo y confianza en el proyecto. Cuando presentes el documento a terceras personas, te resultará de gran utilidad que el Plan disponga de un resumen ejecutivo, en que se presente brevemente en qué consiste el proyecto. Esta presentación debe aportar a la persona que lo lee una visión inmediata de lo que encontrará en las páginas siguientes. Por esta razón, este resumen debe resultar lo suficientemente atractivo e interesante como para invitar al lector a una lectura detenida del resto del documento.

En este sentido, es muy útil conocer también cuáles son los aspectos en los que se centran los posibles inversores al leer un plan de empresa. Puedes pensar que con tener una buena idea de negocio basta para obtener financiación externa. Te equivocas. No les interesa tú idea, por lo general no invierten en ideas, sólo en negocios con garantía más que probada de que son viables técnica y financieramente.

Es muy probable que tu proyecto no sea la única propuesta de inversión que esté sobre la mesa del posible inversor. Muchos inversores no disponen del tiempo necesario para analizar todas las propuestas detenidamente y, por eso, se centran en los elementos más importantes. Generalmente, estos son los aspectos más relevantes ya los que tú, como emprendedor, debes prestar especial atención:

El documento es coherente y todos los elementos son compatibles entre sí. Se han tenido todos los riesgos posibles en cuenta. La rentabilidad esperada compensa el riesgo asumido. El equipo promotor es capaz y tiene la motivación suficiente para llevar el proyecto adelante. (Grupo SPRI, S.F, págs. 38-43).

Capítulo tres: Libro blanco del emprendimiento

La entidad Andalucía emprende, asociada a la consejería de economía y conocimiento, ha publicado el libro blanco del emprendimiento, que consiste en un manual de buenas prácticas en materia de emprendedores. en cierta medida forma parte del trabajo de más de 200 profesionales cualificados que tomaron parte el pasado otoño en el I Foro Internacional de Emprendimiento, como recoge Europa Press.

Estos expertos procedían de más de cuarenta organismos nacionales e internacionales especializados en fomentar la cultura emprendedora. En este encuentro se reunieron para debatir e intercambiar opiniones sobre las novedades en este sector. Entre las herramientas más importantes para respaldar la creación de nuevas compañías, como aparece en el libro blanco del emprendimiento, están el asesoramiento y tutorización de proyectos, el apoyo financiero, la formación, la puesta a disposición de espacios de pre-incubación, creación de redes de cooperación empresarial y una menor burocracia.

Se trataron en este foro, como recoge el capítulo tres, distintas temáticas. Entre ellas el funcionamiento del sistema educativo, los especialistas en esta materia sostienen que el profesorado en cualquier nivel del sistema educativo debería recibir una formación en habilidades emprendedoras, además de la creación de una red de centros educativos para compartir buenas prácticas.

También resulta necesario que haya sinergias entre la universidad y la empresa, favoreciendo proyectos de creación de compañías de base tecnológica. Por eso reclaman que pongan en marcha unas políticas públicas que involucren a las empresas tractoras en proyectos del ámbito universitario, el estímulo a la investigación, la transferencia tecnológica y la puesta en marcha de organismos que fomenten la creación de compañías de base tecnológica.

En el apartado de internacionalización, los expertos coinciden en la necesidad de incrementar la formación y el asesoramiento y la coordinación de los diferentes agentes implicados para conseguir una mayor rentabilidad de los recursos existentes.

En lo que se refiere a la financiación, aconsejan ofrecer el acceso a la financiación, fomentar la cultura inversora, apostar por proyectos de riesgo y tantear nuevas fórmulas. Pero a la hora de emprender se encuentran con muchas barreras. Los expertos aseguran que es preciso más información y asesoramiento, reclamando ventanillas únicas empresariales y apostar por la administración electrónica (Central Europea Summer Time, 2016) parr. 1-7.

3.1. Objetivos del foro

El foro ha sido concebido como una oportunidad de análisis de la situación del emprendimiento a nivel nacional e internacional, además de como un lugar de encuentro para que expertos de máximo nivel desde todos los campos de trabajo intercambien impresiones y aporten conclusiones y pautas para implementar iniciativas y políticas que colaboren a desarrollar el emprendimiento a nivel internacional, nacional y andaluz.

Desde la organización se trabajó intensamente a fin de posibilitar la intervención activa de sus participantes. A este efecto se establecieron dinámicas de trabajo específicas junto a actividades transversales en sesiones plenarias. Se posibilitó la recogida de las máximas aportaciones de valor, tanto en número como en calidad de estas, realizadas por todos los participantes.

En concreto, los expertos fueron distribuidos en paneles específicos con temáticas distintas. En cada uno de ellos se establecieron grupos de trabajo rotatorios, que posibilitaron la interacción continua de los participantes. Para desarrollar sesiones proactivas, en cada sala se plantearon cuestiones abiertas que sirvieron de detonante para el intercambio de experiencias y conocimientos. De forma tangencial y gracias a ello, se generó una intensa actividad de networking, que colaboró a enriquecer las conclusiones.

La actividad se desarrolló en dos bloques de 120 minutos cada uno. En cada uno de ellos, en torno a 20 expertos por panel, reunidos en salas de trabajo, intercambiaron abiertamente reflexiones e ideas sobre los temas propuestos y de acuerdo con el eje central del foro. Con todo lo explicado se consiguieron varios objetivos. En primer lugar, convertirse en un foro de reflexión de referencia en el ámbito del emprendimiento.

La notoriedad y heterogeneidad de los componentes de este así lo avalan. En segundo lugar, se obtuvo un valioso conjunto de conclusiones y reflexiones que desde una perspectiva práctica avalarán y dirigirán futuras acciones de promoción del emprendimiento.

En tercer lugar, la transmisión de conocimientos inter-participantes, la identificación de sinergias y la concreción de futuras vías de colaboración entre los agentes y el incremento de la red de contactos entre los asistentes. (Fundación Andaluza, 2016, págs. 6-7).

3.2. Acciones previas

El Foro ha contado en todo momento con la dirección y coordinación del personal de Andalucía Emprende, cuyos técnicos han desarrollado una labor de meses preparando esta jornada para ser capaces de ofrecer a los participantes una experiencia óptima y que finalmente se tradujera en resultados reales que hicieran de este encuentro, una sesión fructífera para llegar a los objetivos finales en materia de emprendimiento.

Para ello, el equipo de Andalucía Emprende que el día 26 de octubre estuvieron presentes y colaboraron en el desarrollo del Foro, recibieron previamente una intensa jornada de coaching que tuvo lugar el viernes 9 de octubre de 2015 en las instalaciones de Ariete-Sodefesa, en la localidad de Mairena del Aljarafe, Sevilla.

El departamento de organización y dirección del Foro, expertos técnicos, coordinadores, así como otros empleados de Andalucía Emprende que se han encargado de la comunicación, redes sociales y logística del evento, participaron en una intensa sesión impartida por el experto en coaching Nacho Blanco, cuyo objetivo fue conseguir la máxima preparación de coordinadores, responsables y todos aquellos encargados de la correcta ejecución del encuentro y los paneles de trabajo correspondientes.

Esta formación empresarial de sesgo eminentemente práctico se desarrolló con el fin de que los grupos implicados en dicho proceso conocieran las herramientas y adquirieran las habilidades necesarias para alcanzar los objetivos fijados para el día 26 de octubre.

La jornada consistió en la representación de un role play, que anticipara las distintas situaciones y circunstancias que deberían abordarse durante el Foro. En paralelo y de forma consensuada se estableció un timing, que guiara el desarrollo del Foro. (Fundacion Andaluza, 2016, págs. 8-10).

3.3. Desarrollo de la jornada del foro

El evento se desarrolló con un total de once mesas de trabajo que se celebraron de manera simultánea con un interesante debate interno dirigido por los propios miembros de Andalucía Emprende y en el que los participantes compartieron impresiones y experiencias dentro del campo del emprendimiento a partir de los propios proyectos o entidades empresariales a los que representaban.

El secretario general de Economía, Gaspar Llanes Díaz-Salazar abrió la jornada destacando la importancia de las pymes y los emprendedores como generadores de empleo en Andalucía. A las palabras del representante de la Junta le siguieron las de Enrique Shadah, director de Relaciones Corporativas del Massachusetts Institute of Technology, que en su conferencia analizó la situación actual de la actividad emprendedora desde una perspectiva global, trasladando las experiencias del MIT en este sentido. A continuación, se presentó el estudio Global Entrepreneurship Monitor: Emprender en España y Andalucía”, por parte de Iñaki Peña, director técnico del Informe GEM España, y José Ruiz Navarro, Catedrático de Organización de Empresas y director de la Cátedra de Emprendedores de la Universidad de Cádiz.

Las intervenciones finalizaron con la participación del consejero de Economía de la Junta de Andalucía, Antonio Ramírez Arellano López, el cual mantuvo una intensa conversación con el alcalde de Sevilla, Juan Espadas Cejas, en la que repasaron las actuales políticas de emprendimiento, puntualizando la necesidad de seguir potenciando y mejorando las herramientas que faciliten la creación de empresas. (Fundacion Andaluza, 2016, págs. 11-13).

3.4. Paneles de conocimiento

Los Paneles de conocimiento que marcaron la hoja de ruta del desarrollo de este foro se constituyeron en torno a once temáticas. El evento contó con la participación de un total de 215 participantes y entidades que, desde distintos ámbitos, político, económico y social, quisieron contribuir y formar parte de un evento sin precedentes en Andalucía y que pretende constituir un punto de partida para sentar unas primeras directrices ante el potencial emprendedor del panorama nacional en la actualidad. Los 11 paneles listados estuvieron integrados por expertos de máximo nivel, todos con un perfil profesional ligado estrechamente a la actividad emprendedora dentro de su organización. (Fundación Andaluza, 2016, pág. 14).

3.4.1. Cultura y competencia emprendedora en el sistema educativo

El fomento de la cultura emprendedora se hace necesario desde los inicios de la educación de los niños y a lo largo de toda su vida. De ahí la necesidad de compartir las buenas prácticas de fomento de la cultura emprendedora en todos los niveles del sistema educativo (infantil, primaria, secundaria, bachillerato, formación profesional y universidades), deteniéndonos en la importancia de la capacitación y educación del emprendimiento a través del trabajo por competencias.

El fomento de la cultura y la competencia emprendedora en el sistema educativo se manifiesta como uno de los pilares básicos para incrementar la creación y la consolidación de empresas con el fin último de mejorar el desarrollo económico y social.

Con ello motivamos y formamos a futuros emprendedores, impartiendo conocimientos específicos sobre materias empresariales y promoviendo, de un modo práctico, el desarrollo de habilidades para el emprendimiento, como la iniciativa, la creatividad, la responsabilidad, la toma de decisiones o el trabajo en equipo. Todas estas habilidades mencionadas serán de utilidad para los futuros adultos no sólo en el caso de que decidan poner en marcha un proyecto empresarial sino, en el desarrollo de su vida social y laboral.

En este panel se debatió sobre las figuras protagonistas de la cultura emprendedora en el sistema educativo, esto es, no sólo el alumnado como público destinatario final, sino el profesorado como elemento básico para que el espíritu emprendedor, la innovación y la creatividad se conviertan en uno de los pilares de la educación de los estudiantes.

Todo ello a través de herramientas necesarias para llevar a cabo tal fin, en concreto: la formación al profesorado y las metodologías activas. Asimismo, una evaluación rigurosa y sistemática del impacto en el aprendizaje y de las iniciativas que se llevan a cabo, será el complemento necesario para estas medidas.

Se analizaron los errores que se están cometiendo en la implantación de la cultura emprendedora coincidiendo fundamentalmente en la falta de un plan estratégico estructurado, la formación escasa del profesorado para el desarrollo de habilidades emprendedoras y alejada de la realidad y la falta de reconocimiento social del emprendimiento (penalización del fracaso).

Fue interesante conocer buenas prácticas que se llevan a cabo en entidades de otras zonas de España e incluso de otros países, en los que se realiza un esfuerzo por realizar actuaciones de forma conjunta y consensuada con todos los agentes y entidades y organismos implicados, destacando como mala praxis la existencia de numerosas entidades con idénticos objetivos, actuaciones y sin un plan de actuación conjunto y coordinado.

Finalmente, las distintas entidades y organismos nacionales e internacionales elaboraron una relación de propuestas necesarias a llevar a cabo para la mejora del fomento de la cultura emprendedora en el sistema educativo. Entre ellas destacan la creación de un plan estratégico consensuado de fomento de la cultura emprendedora de largo recorrido, potenciando la creación de redes ente centros educativos para compartir buenas prácticas y con la colaboración e implicación de los agentes intervinientes: dirección de los centros, familias y la inspección académica. (Fundacion Andaluza, 2016, págs. 39-40).

3.4.2. Spin off y empresas de base tecnológica la conexión entre universidad y empresa

El término spin-off, referido a la creación de una empresa surgida al amparo de la investigación universitaria o en el seno de otra empresa matriz, muestra su máximo exponente en las Empresas de Base Tecnológica. Este panel fue un punto de reflexión en la búsqueda de nuevas y mejores fórmulas de interacción en el binomio Universidad-Empresa, analizando herramientas, modelos e instalaciones que refuerzan a la Universidad como centro neurálgico generador de ideas emprendedoras, de talento y de proyectos innovadores.

Tanto las Universidades como las grandes empresas muestran gran interés en la creación de redes de conocimiento con la intención de apoyar nuevos proyectos innovadores, ya que mediante el acompañamiento a este tipo de iniciativas se consigue que empresas pequeñas aporten soluciones a retos y problemas planteados, no sólo por las grandes multinacionales, sino también por la sociedad.

Por ello es importante la formación temprana en emprendimiento y el apoyo que proporcione una efectiva transferencia de tecnología y conocimiento. Se deben poner los medios que faciliten el acceso tanto a la financiación como a los recursos disponibles.

Empresarialmente, los estudiantes (futuros emprendedores) apenas disponen de orientación al mercado y a la realidad económica del panorama emprendedor. Si a esto unimos una escasa planificación y coordinación de los agentes y una actuación creación de sinergias interdepartamentales, se produce una pérdida notable de oportunidades. La formación desde edades tempranas hasta la fase universitaria, el estímulo a la investigación y la transferencia tecnológica también deben sumarse a las políticas que incentiven la creación de spin-off. Son necesarias políticas públicas que involucren a empresas tractoras en proyectos de emprendimiento académico.

Por último, cabe destacar la necesidad de potenciar acciones de cooperación que favorezcan el emprendimiento ya sea mediante la creación de unidades internas en los centros universitarios estableciendo apoyos a las unidades externas.

Las herramientas específicas de apoyo a spin-off y grupos de investigación que faciliten espacios y equipamientos también se señalan como fundamentales para mejorar la creación de Empresas de Base Tecnológica. (Fundacion Andaluza, 2016, pág. 41)

3.4.3 Financiación: business angels, entidades Financieras y otras fórmulas de financiación

Hoy en día existen multitud de fórmulas de financiación en el mercado. No obstante, son muchas las cuestiones a tratar sobre esta temática, entre las que cabe citar cuáles son los sectores más atractivos para un inversor y por qué, los problemas que se pueden encontrar tanto inversores como emprendedores qué ocurre cuando las empresas crecen y necesitan grandes inversiones

Este panel buscó aclarar y poner en conocimiento de los participantes todas las formas de financiación posibles que hoy ofrece el mercado nacional e internacional. Se debatió sobre cuáles son las más accesibles y las más útiles, así como aquellas instituciones o entidades orientadas a la financiación de empresas dentro de determinados sectores.

Se destacó que, en general, todas las organizaciones participantes intentan trabajar favoreciendo el acceso a la financiación, propiciando la conexión entre inversores, emprendedores e instituciones, con diversidad de mecanismos e instrumentos como Business Angels, Crowdfunding, préstamos participativos, capital semilla, etc., y con la asistencia a los emprendedores con servicios de interlocución, formación y asesoramiento.

Se conforma como herramienta clave el papel de la Administración Pública, en su faceta reguladora y normativa. También son de destacar como importantes herramientas el papel de las TICs para mejorar la búsqueda de financiación, de mentores y de directivos, la formación y el establecimiento de espacios y foros para favorecer la colaboración público –privada y mejorar el régimen fiscal. Aparece como estrategia clave la implantación adaptada a la realidad de cada momento, de instrumentos y metodologías convenientes en el ámbito financiero.

En paralelo y desde la perspectiva estrictamente pública deberían reducirse las trabas administrativas y burocráticas. Y, en último lugar, debe avanzarse en el mix formación-información.

Como conclusiones se planteó la necesidad de una mayor colaboración público – privada que dé lugar a nuevos modelos de financiación alternativa. Que exista una apuesta decidida del sector público a los emprendedores, mejorando las políticas de emprendimiento, simplificando los trámites burocráticos, apostando por proyectos de riesgo y provocando cambios en el modelo existente de subvenciones y ayudas públicas.

También son de interés la definición de una hoja de ruta completa del proyecto, la cualificación especializada de todos los agentes que intervienen en el ecosistema emprendedor y la formación orientada a competencias y habilidades emprendedoras. (Fundacion Andaluza, 2016, pág. 43).

3.4.4. Internacionalización de la pyme

La internacionalización es un elemento clave para fomentar el desarrollo y la competitividad de nuestro tejido empresarial. Andalucía emprende, con la colaboración de la agencia Andaluza de promoción exterior y promueve una iniciativa destinada a dar a conocer a personas emprendedoras y pymes andaluzas las posibilidades de negocio que tienen sus proyectos en el mercado exterior, así como a ofrecer servicios personalizados a aquéllos con potencial real de internacionalización.

Frente a un panorama socioeconómico global tan convulso como el actual es necesario analizar permanentemente las circunstancias en las que se encuentran los mercados internacionales, de forma que cualquier acción de comercio exterior tenga garantía de éxito. El trabajo en este panel se abordó con la intención de determinar qué factores intervienen en el buen fin de los proyectos empresariales de internacionalización.

Se ha puesto de manifiesto que un conocimiento riguroso de la realidad de un mercado mediante la combinación de un estudio de carácter empírico y las experiencias de proyectos ya localizados en el mismo es determinante para empezar a adoptar las decisiones que vayan marcando el itinerario a seguir en un proceso de Internacionalización.

De esta forma se debe de poner en valor el “know how” de proyectos ya acometidos y trabajar sobre el conocimiento adquirido en la práctica del proceso de internacionalización por parte de empresas ya consolidadas en los mercados destino.

Por tanto, es relevante la intervención de los distintos agentes implicados - organismos públicos y entidades privadas- desde una visión coordinada y un planteamiento colaborativo, de forma que se tiendan puentes en pro de la optimización de recursos sobre los que apoyar y consolidar proyectos, así como vincular los mismos a una plataforma común de conocimiento compartido en los distintos estadios de un proceso de internacionalización.

De esta forma, el aspecto tecnológico adquiere su importancia como medio que permite acceder a una información y recursos que en materia de comercio exterior suelen estar muy dispersos, centralizándolos, seleccionándolos y actualizándolos, creando espacios virtuales en los que se desarrollen comunidades y se establezcan redes de conocimiento, favoreciendo la generación de sinergias y cooperación empresarial.

Por otra parte, la profesionalización del personal implicado en un proyecto de internacionalización es una cuestión fundamental, pudiéndose adquirir mayor grado de cualificación y capacitación del personal no sólo a través de una mejor y más amplia formación en este campo, sino también mediante el intercambio de experiencias empresariales y prácticas profesionales a nivel internacional.

A todo lo anterior habría que sumar la necesidad de articular instrumentos de acceso a financiación público-privada que permitan acometer un plan de internacionalización adaptados a cada una de las etapas del proceso.

Por último, hay que destacar la importancia de fomentar una cultura empresarial que contemple la internacionalización como la evolución natural de todo proyecto, incorporando esta visión desde el inicio de este, anticipándose y favoreciendo las circunstancias que permitan el momento de dar paso hacia la apertura a nuevos mercados.

Esta sensibilización hacia la internacionalización puede venir de la mano de modelos de éxito de forma ejemplar que animen a emprendedores a contemplar las posibilidades de desarrollo empresarial en otros destinos. (Fundación Andaluza, 2016, págs. 45-46).

3.4.5. Apoyo a la creación de empresas desde el sector público

Existen multitud de instituciones y organismos públicos que prestan servicios a los emprendedores que vayan a iniciar una nueva andadura empresarial, así como a aquellos empresarios que están en una fase de consolidación de su empresa. Destacan servicios como el asesoramiento, la formación, el alojamiento empresarial, los estudios, la sensibilización a la creación de empresas y la financiación, entre otros. Además, es importante conocer la implantación de estas instituciones en el territorio así, como la relación con otras entidades públicas y privadas, al objeto de mejorar la cooperación entre las mismas.

Desde el punto de vista de las instituciones y organismos públicos participantes, se expusieron los diferentes servicios que se ofrecen a los emprendedores que vayan a iniciar una nueva andadura empresarial, así como su consolidación como empresas, permitiendo conocer la forma de trabajar de cada una de ellas como posibles propuestas de mejoras para ser implantadas en su territorio.

De la extensa lista de servicios que cada entidad presta, cabe resaltar el apoyo completo en toda la cadena de valor del negocio, mediante: la investigación del emprendimiento, la promoción de la cultura emprendedora, la capacitación de emprendedores y de técnicos, el asesoramiento especializado, la dotación de infraestructuras adecuadas como viveros de empresas-incubadoras y la reducción de trabas administrativas.

Para ello, se debe apostar por una intervención público-privada coordinada, con acciones personalizadas de acompañamiento y asesoramiento, que coadyuven a conseguir mejores infraestructuras, financiación con fondos específicos y una fiscalidad acorde, aumentar la red de incubadoras junto a los espacios de coworking, destacando el fomento de la formación y educación en el emprendimiento.

Como errores más comunes, se observa la descoordinación entre los agentes implicados y falta de planificación estratégica pública, que entre otros provoca un excesivo paternalismo, o apoyos en cantidad y no en calidad, penalizando en algunos el fracaso.

Reseñable, igualmente, es la excesiva burocracia que lleva a unos plazos de respuestas inadecuados a la dinámica emprendedora y los tiempos empresariales. Para corregir los citados errores las estrategias a tener en cuenta deben ir orientadas a implementar una mayor coordinación y cooperación interinstitucional público-privada.

A la vez, deben potenciar la sensibilización y la cultura emprendedora, haciendo hincapié en el sistema educativo. Asimismo, deben impulsarse las sinergias a través de la creación de redes, la adaptación de los instrumentos disponibles a la realidad existente con perspectiva de género y facilitar el acceso al crédito, así como a otras formas alternativas de financiación.

La unión público-privada con proyectos ya existentes que persigan sensibilizar y difundir la cultura emprendedora, la realización de un seguimiento a medio plazo de los proyectos, crear espacios de innovación en centros educativos, disminuir trabas administrativas, generar espacios de coordinación empresarial (off line y on line), serían algunas de las mejoras a tener en cuenta. (Fundación Andaluza, 2016, pág. 47).

3.4.6. Apoyo a la creación de empresas desde el sector privado

En el mercado existen multitud de instituciones privadas y empresas que contribuyen a la sociedad prestando servicios a los emprendedores que vayan a iniciar una nueva andadura empresarial, así como a aquellos empresarios que están en una fase de consolidación de su empresa. Su labor es necesaria e imprescindible en el mercado y complementa el apoyo del sector público a las pymes.

En este panel se destacó la existencia de grandes corporaciones, así como inversores particulares y otras formas de financiación privada que han surgido recientemente, entidades en las que confluyen entre otros los servicios de asesoramiento, formación, sensibilización a la creación de empresas y financiación, así como cualquier otro servicio relevante.

El papel preponderante de estas instituciones cobra especial relevancia social allá donde no son capaces de llegar las prestaciones públicas, bien por falta de recursos económicos o logísticos. En numerosas ocasiones es también el sector privado quien permite el desarrollo de propuestas emprendedoras especializadas en sectores minoritarios, que también conllevan mayor riesgo.

El acceso a crédito y la falta de innovación son dos de los principales obstáculos o barreras con los que se encuentran los emprendedores a la hora de montar un negocio. Hoy día son muchas las entidades privadas que tratan de ofrecer acompañamiento y colaboración real al emprendedor facilitándole, entre otros, el acceso a la financiación y las nuevas tecnologías, favoreciendo la creación de un ecosistema social que beneficie las conexiones entre agentes.

También de este modo se propicia la capitalización del conocimiento y la identificación del talento.

La mejora de infraestructuras tanto físicas como tecnológicas y de la financiación se perfilan como las principales acciones de este sector.

También se distingue el favorecimiento de plataformas colaborativas o proyectos, ya sean públicos, privados o de ambos, que generen ventajas competitivas.

Se puso de manifiesto la falta de capacitación que se une al rechazo de la crítica constructiva y al asesoramiento, encontrándose ausente en la mayoría de los casos un plan y/o estrategia de negocio real, no cortoplacista, y no basado exclusivamente en las ayudas públicas.

Urge la puesta en marcha del fomento de la cultura emprendedora integrando el concepto de la “no penalización” del fracaso desde edades tempranas, haciendo mención además a la necesidad que existe de desmitificar el fracaso como factor negativo y sí como factor de conocimiento, uniendo todo esto además a la idea sobre la necesidad de prestigiar y profesionalizar la figura de la persona emprendedora.

Por último, se hizo un especial hincapié, en que debe fomentarse el espíritu colaborativo, la creación de un ecosistema emprendedor, junto al intra-emprendimiento.

Fomentándose el entendimiento y la colaboración pública-privada, debe existir una agenda compartida que es preciso aprovechar de manera conjunta, no en términos de enfrentamiento, sino con una actitud abierta que genere sinergias.

La aplicación de políticas fiscales favorables al emprendimiento junto a una mayor información que facilite una detección de necesidades reales como factor determinante de los planes de negocio y que favorezca la innovación interna, son ideas que también se mencionan en las conclusiones alcanzadas.

Sin perder de vista siempre que el sector público y el privado son diferentes, es necesario explorar vías de colaboración que beneficien a ambas esferas. (Fundación Andaluza, 2016, págs. 49-50).

3.4.7. Viveros, hubs, incubadoras, aceleradoras de empresas y cooperación empresarial

Las buenas prácticas en la aceleración de empresas propician el crecimiento de estas. Este panel pretende definir qué papel cumplen las incubadoras y aceleradoras de empresas y qué retorno tienen en la sociedad, con ejemplos de aquellas que han sido el nido de proyectos de éxito.

Es necesario detectar las metodologías de coworking que es una forma de trabajo que permite a profesionales independientes, emprendedores y pymes compartir un mismo espacio de trabajo, tanto físico como virtual, para desarrollarse a la vez que fomentan proyectos conjuntos.

Resulta positivo destacar los casos más significativos y su papel actual, como Andalucía open future, Minerva o la lanzadera de mercadona, pero sin olvidar la relevancia de aquellos que actúan a menos escala y cómo pueden resultar indispensables en el ámbito local para aquellos proyectos que se han quedado fuera de grandes incubadoras.

Como siempre, la universidad vuelve a tener un papel relevante en esta esfera, primero como canal difusor de las iniciativas y segundo como centro mismo de nacimiento de las empresas.

Además, se analiza la importancia que estos instrumentos juegan en la generación de sinergias y cooperación empresarial entre empresas.

Las medidas que se llevan a cabo en este tipo de programas suelen consistir en un asesoramiento integral y personalizado, y en el fomento de relaciones sinérgicas a través del networking a todos los niveles.

También se llevan a cabo acciones más concretas como: cursos, eventos y el apoyo a proyectos tecnológicos. Hay que destacar el comienzo de aceleradoras con alto grado de especialización, aún incipiente que se considera importante de cara a un mayor grado de cercanía a la realidad de cada proyecto.

Este tipo de espacios de aceleración propicia una actitud de innovación abierta y de compartir no sólo conocimientos sino también vivencias y experiencias anteriores. Los servicios en viveros y aceleradoras buscan la creación de itinerarios personalizados, consultoría de calidad y monitorización de los proyectos desde su inicio hasta la consolidación de este.

Además, se apoya en dar a las empresas la posibilidad de crear redes de contactos a través de networking de alto nivel tanto local, regional como nacional e incluso internacional. Todos los servicios se muestran a modo de llave en mano donde el emprendedor sólo tiene que hacer crecer su negocio.

Como parte de las carencias detectadas, habría que elevar el conocimiento de idiomas de los fundadores de Startups, el impulso a la creación de clusters, una financiación apropiada para cada fase de los proyectos con la consolidación y ampliación de las redes de financiación de proyectos, consolidación de una metodología de mentoring apropiada a nuestra realidad y con asesoramiento personalizado al estado de cada proyecto, la conexión efectiva de los espacios físicos y de las empresas que los componen con espacios de encuentro y coworking estructurados en diferentes enclaves estratégicos y mejora continua de la capacitación de los fundadores de empresas con programas específicos enfocados a sus necesidades.

Los participantes destacaron los principales errores en torno a carencias de algunos valores que consideran imprescindibles para alcanzar el liderazgo en emprendimiento innovador.

Así, acusan la escasa continuidad de proyectos tras el paso por la incubadora y, dentro de ella, perciben la falta de experiencia y especialización del personal y de aptitudes por parte de los emprendedores, que no llevan a cabo una planificación realista de su idea. Las mismas aceleradoras, por su parte, deberían participar de una mayor cohesión y comunicación entre ellas. Esto se traduce muchas veces en una falta de objetividad en la selección de empresas dentro de incubadoras y aceleradoras. (Fundacion Andaluza, 2016, págs. 51-52).

3.4.8. Innovación desarrollo más investigación (I+D+I)

Qué es la innovación, cuál es la labor de los grupos de investigación más desarrollo, más innovación tecnológica. En universidades y centros de estudios, cómo puede repercutir estos logros en las empresas y en el conjunto de la sociedad y cómo facilitar la transición de la investigación académica al tejido productivo nacional, son los principales dilemas que surgen alrededor de esta temática.

Este panel estuvo configurado por expertos en innovación involucrados en las diferentes fases de la cadena de valor. Juntos analizaron, debatieron y propusieron medidas para la convergencia estratégica entre grupos de investigación en universidades, centros de estudios, administraciones públicas y empresas.

Todo ello con el objetivo de optimizar la permeabilización de la cadena de valor de la innovación para con la sociedad en su conjunto.

Se llegó a la conclusión generalizada de que una de las herramientas clave para lograr el objetivo anteriormente expuesto sería la creación de clústeres especializados, con spin off y centros de investigación que generen sinergias entre sí, promoviéndose a su vez la generación de protocolos o metodologías para trasladar proyectos de I+D+I a las empresas.

Estos clústeres deben estar a su vez estrechamente vinculados con el sistema educativo para favorecer la generación de un ecosistema innovador.

Profundizando algo más en las conclusiones del panel, se convino que el resto de las herramientas necesarias para el logro del objetivo inicialmente expuesto, podrían dividirse en los siguientes grupos:

Logísticas: que promuevan la conexión entre parques científicos y tecnológicos existentes entre sí y con otros agentes de conocimiento a nivel estatal. En este grupo cabría resaltar también la necesidad de apoyo de las oficinas de patentes, facilitando un proceso ágil y una reducción de costes administrativos en la tramitación de patentes, así como una estandarización de la documentación básica en el proceso de transferencia.

Económicas: debido a las actuales barreras de acceso a la financiación, se requieren nuevos planes políticos de fomento de la I+D+I, así como el desarrollo de modelos de apoyo financiero que conecten directamente la inversión con el investigador vinculando el flujo de incentivos o de financiación a resultados o competencias. Al mismo tiempo es preciso fomentar una mayor inversión pública mejorando el marco fiscal existente e implantando incentivos fiscales eficientes para proyectos empresariales con actividades de I+D+I.

Un tercer grupo serían las herramientas **Educativas:** para una sociedad más avanzada e innovadora se hace necesaria más formación básica en gestión de la innovación, así como la creación de más mecanismos que potencien el networking entre universidades, centros tecnológicos y empresas.

Así mismo, la cultura emprendedora en materia de innovación debe ser fomentada desde las fases más tempranas del sistema educativo.

La articulación de estos tres pilares debe recogerse en una estrategia común basada en el diálogo permanente entre el sector público y el privado al objeto de crear nuevas herramientas de cooperación y optimizar las ya existentes para generar el ecosistema emprendedor inicialmente referido. (Fundacion Andaluza, 2016, pág. 53 y 54)

3.4.9. Innovación y emprendimiento social, sector de la economía

La búsqueda de modelos de desarrollo social y medioambientalmente responsables de los últimos años ha supuesto un fuerte impulso para las empresas sociales por compatibilizar su vocación social con su actividad económica. No se limitan exclusivamente a países desarrollados, cada vez son más los emprendimientos sociales llevados a cabo en contextos de pobreza económica, orientados a la obtención de algún beneficio social y a la promoción del desarrollo humano.

En este panel se debatió sobre la innovación económica y social; se compartieron metodologías avanzadas, buenas prácticas y nuevos proyectos; con una visión amplia, interrelacionada, la innovación-emprendimiento-economía social; se reflexionó sobre la necesidad e importancia de la Inter cooperación y redes de cooperación en las entidades sociales.

Se destacó el valor de iniciativas empresariales con carácter social que contribuyan a la integración de sectores en riesgo. Para ello, se hace necesaria, una vez más, la formación en el sector y el fomento del emprendimiento desde un enfoque colectivo, contando con proyectos anteriores a modo de referente.

Para alcanzar los objetivos, las organizaciones reclaman más colaboración público-privada, mayor cobertura legal y difundir buenas prácticas y fomentarlas en espacios educativos.

Reiterando nuevamente la formación como imprescindible, por lo que se plantean medidas que impulsen la educación en valores de emprendimiento ético.

Finalmente, se enunciaron una serie de medidas, como apostar por aquellas que tengan verdadero impacto social tomando como referencia entidades líderes e incluyendo la innovación tecnológica en los proyectos, innovación social acompañada de innovación tecnológica, creación de una guía de buenas prácticas con carácter oficial, así como la Inter cooperación entre proyectos del sector, mutualizando para lograr economías de escala. (Fundacion Andaluza, 2016, pág. 55 y 56).

3.4.10. Barreras al emprendimiento

Año tras año, los datos del análisis comparativo de la tasa de actividad emprendedora, sitúa a Andalucía por encima de la media española. Del informe GEM (Global Entrepreneurship Monitor) se desprende que estamos en una tierra de emprendedores en donde nacen muchas y buenas ideas y se llevan a cabo proyectos de éxito.

El fomento del espíritu emprendedor e innovador son elementos claves en las políticas públicas de emprendimiento, así como conocer la importancia que tienen para el desarrollo económico y social de las regiones, como pieza fundamental para el fomento de la innovación, soporte de la competitividad.

Aun así, son todavía muchas las barreras que dificultan el inicio y desarrollo de una actividad emprendedora, el informe DOING BUSINESS sitúa a nuestro país en la posición 34 sobre 189 economías a nivel internacional y observamos que existen multitud de obstáculos que amenazan y a veces imposibilitan un avance más positivo y rápido en esta materia.

Para conseguir los objetivos marcados se han de proporcionar a las personas emprendedoras instalaciones que cuenten con personal técnico especializado en la tutorización de proyectos y que puedan desarrollar su capacitación y espacios de innovación donde poder incubar las ideas y el nacimiento de nuevos proyectos.

Se analizan los errores que se detectan para alcanzar los objetivos previstos y se detecta la falta de coordinación entre las administraciones, nuevos instrumentos financieros públicos y privados a medida para el establecimiento de nuevas empresas, falta de educación financiera e implicación de la sociedad para valorar la figura y los valores que representa intentar ser emprendedor.

Las organizaciones presentes proponen una serie de medidas orientadas para que desaparezcan los obstáculos en el itinerario de un emprendedor para que pueda alcanzar sus objetivos con éxito: establecer sistemas de mejora de la educación y la motivación para emprender, proporcionar apoyo técnico para la validación de las ideas de negocios y la elaboración de planes de empresa para intentar reducir los riesgos.

Facilitar instrumentos financieros públicos y privados a medida con disminución de garantías como el capital riesgo, crowdfunding, microcréditos, crear redes para el apoyo al emprendimiento entre instituciones potenciando foros de encuentro, crear ventanillas únicas empresariales, incrementar las infraestructura para la creación de espacios de coworking, fomentar la administración electrónica, herramientas digitales y simplificar los trámites administrativos. (Fundacion Andaluza, 2016, págs. 57-58).

3.4.11. Comunicación y divulgación del emprendimiento.

La comunicación juega un papel importante en la repercusión que tiene el buen o mal uso de los medios, los canales y la calidad de la información, el mundo del emprendimiento, siendo imprescindible adoptar estrategias en materia de divulgación que contribuyan al éxito o fracaso de las políticas adoptadas.

Uno de los temas que se abordaron en este panel fue la necesidad por parte de los organismos públicos de crear programas y medidas legislativas que sirvan en sí mismas como forma de promocionar y difundir el emprendimiento en la sociedad, es decir, establecer la responsabilidad que tienen los poderes públicos de crear una buena o mala imagen del emprendedor y empresario.

Todos los asistentes confirmaron que la imagen actual que la sociedad tiene de los empresarios no coincide con la realidad. Y que el papel de las administraciones es fundamental para contribuir a una percepción real.

Fueron ideas coincidentes a lo largo del debate del panel la necesidad de no mitificar la figura del emprendedor, siendo necesario hablar con transparencia tanto de los casos de éxito como de fracaso, para ello entienden que es muy importante que la información se obtenga de canales fiables, siendo imprescindible por tanto para ello que se le facilite el acceso a dicha información en igual medida a los medios de comunicación especializados y, a la vez, que estos sepan extraer el elemento noticioso de la actividad en sí misma, para difundirla por el medio adecuado y con creatividad.

Desde el punto de vista de la contribución de los poderes públicos de las distintas administraciones, así como de las entidades relacionadas con el emprendimiento, se coincide en la importancia de fomentar la cultura emprendedoras desde los estadios más tempranos del sistema educativo, de forma que el emprendimiento se vea normalizado en la sociedad , pero eso sí habiendo una conexión real y directa entre la realidad, el mercado y la formación, mediante la tutorización, formación y motivación de la mano de empresas.

Sin embargo, todo este plan estratégico en la educación desde el colegio a la universidad se debe de difundir haciendo uso de todos los canales: redes sociales, rotulación de calles (códigos QR), circuitos turísticos de la innovación y métodos tradicionales, coincidiendo todos y en todo momento que éstos últimos están perdiendo últimamente la importancia que se les debe dar. Y garantizando que todos los públicos tengan acceso a la información, gracias a la democratización que las nuevas tecnologías permiten.

Para concluir es importante regular normativamente la relación entre los medios de comunicación y el mundo empresarial para mejorar la imagen del emprendimiento y trabajarlo con transparencia y, todo ello, mediante la especialización en el gremio para una correcta transmisión de la información, además de seguir trabajando en el fomento de la cultura emprendedora como pilar básico del futuro del mundo empresarial desde el sistema educativo. (Fundacion Andaluza, 2016, págs. 59-60).

Capítulo Cuatro: El emprendedor y su papel en cada etapa del emprendimiento

Etapas de un emprendimiento, con algunos tipos de enfoque.

¿Te estás iniciando en el mundo de los negocios y te gustaría saber cuáles son las etapas de un emprendimiento?

En este capítulo se mostrará una a una estas etapas, y algunos tips de enfoque sobre qué hacer y qué no hacer. De esta manera, podrás ir subiendo de escalón con firmeza, y así transitar el camino con mayor probabilidad de éxito.

Pero antes se reflejará, que cuando decidimos arrancar en este maravilloso viaje, nuestra mente está llena de ideas, como, por ejemplo: si quisiera abrir un café ¿cuánto debo invertir? ¿y cuántos meseros tendré que contratar? ¿y la publicidad por qué medio la hago?

Por eso continuamos, mostrando las etapas de un emprendimiento, y así encontrarás respuestas a estas y otras interrogantes, que suelen tener los visionarios emprendedores. (Polo Moya, 2020). Párr.- 1-5.

4.1. Etapas de un emprendimiento

Las etapas de un emprendimiento las diferenciamos como sigue:

4.1.1. Etapa uno. La idea

Sobre ideas de negocio para emprender y qué hacer cuando se tiene una, hay mucha literatura. Pero, a pesar de la cantidad de información disponible, no siempre queda claro lo que caracteriza a esta etapa y lo que debes hacer para enfocarte.

Con una idea de negocio en mente, hay 2 aspectos claves que debes analizar:

Porcentaje de éxito versus entusiasmo

Cuando la idea es novedosa y no tenemos información de qué probabilidad de éxito pueda tener, el entusiasmo que demandará es elevado. A quienes comenten tu idea te podrán mirar extraño. Así que, si no tienes un gran entusiasmo, abandonarás rápido.

En cambio, si se trata de una idea de negocio ya probada, no requerirás de una gran dosis de entusiasmo. El camino para seguir estará relativamente claro, y es cuestión de ejecutar las tareas. En fin, lo importante es estar convencido de querer emprender con tu idea y lo mejor es tener un gran entusiasmo por desarrollarla.

4.1.2. Etapa dos. La puesta en marcha o travesía en el desierto

Si llegas a esta segunda etapa es porque te has convencido de que la idea es viable. Ya tienes algunos elementos que te dan confianza sobre el éxito de la idea de negocio, sin embargo, es probable que llegues hasta aquí sin equipo, así que estarás solo. Si no es así, maravilloso, porque la carga de las tareas y responsabilidades podrán ser repartidas.

¿Qué es relevante en esta etapa?

En la puesta en marcha, lo relevante es concretar el producto o servicio tan pronto como sea posible para comenzar a facturar, aunque sea lo mínimo para mantenerse a flote.

Dependiendo del emprendimiento, puede ser clave buscar recursos para poner en marcha la idea. Si se trata de montar una fábrica de calzado, se requiere materia prima e inversiones en maquinaria para producir el primer par de zapatos.

Por esta razón en algunos emprendimientos puede ser necesario elaborar documentos para plasmar la idea y “venderla” a los inversionistas. Lo típico es un plan de negocios.

En esta etapa hay dos preguntas claves a las que debes responder: ¿tengo la capacidad para hacerlo? y ¿vale la pena hacerlo?

La capacidad de producir la tendremos, porque en el 99 % de los casos, la idea está sujeta a nuestro saber hacer. Porque sabemos fabricar el producto o prestar el servicio.

4.1.3. Etapa tres. Crecimiento inestable o irregular

Si llegas a esta etapa es porque has logrado algunos ingresos, ya estás comenzando a facturar lo necesario para mantenerte a flote.

Has sobrevivido a la travesía del desierto con la poca agua que tenías. Pero sin duda, seguirás siendo el hombre orquesta, resolviendo problemas y atendiendo a los clientes.

Es decir, es muy probable que sigas soportando la carga del trabajo, haciendo todo lo necesario para seguir adelante. Tomas decisiones mientras administras.

¿Qué es relevante en esta etapa?

La palabra clave es aguantar. Aguantar hasta que la facturación permita contratar personal para comenzar a delegar tareas básicas que quitan tiempo. Porque no puedes seguir siendo el hombre orquesta.

En otras palabras, al tener más ingresos que gastos puedes contratar personal para delegar ciertas tareas específicas, y que se realizan de forma cotidiana.

Así podrás enfocar el esfuerzo en otras actividades significativas, que estabilicen el funcionamiento de la empresa.

Un dato importante es que muchos emprendedores se quedan en esta etapa, y pueden pasar años allí. Haz un ejercicio, mira negocios a los que vas con frecuencia y lo verás.

Esto es típico en negocios como restaurantes, ópticas o ferreterías. El emprendedor aprende a ser el hombre orquesta y, en muchos casos, por temor no sale de allí y se convierte en su zona de confort.

4.1.4. Etapa cuatro. Crecimiento estable o regular

Una vez que tu empresa haya llegado a esta etapa es el momento de contratar y aprender a delegar.

Con la intención de enfocar tus esfuerzos hacia la toma de decisiones, las revisiones, las mejoras y la atención, lo que te permitirá empezar a ver qué funciona y qué es lo que no funciona.

Normalmente, por momentos queremos hacer cuestiones que corresponden a otras etapas. Pero debes mantenerte centrado en qué etapa te encuentras y en lo que te corresponde hacer por eso empieza a leer cosas sobre ¿cómo gestionar bien los clientes, en una empresa de artes gráficas? (si es tu caso). O ¿cómo ser un mejor líder? o mejores alternativas a la hora de seleccionar tu personal.

Por eso, este es el momento para ver el potencial de la persona más idónea a la que designarás tal o cual actividad, o de realizar las supervisiones precisas en actividades claves que encaminen de forma apropiada a la empresa.

Además, de crear ambientes de confianza en los diferentes niveles de jerarquía, que se vayan generando a medida que creces como negocio.

En esta etapa entrará a tu equipo aquel personal que hará el trabajo administrativo, que se encargarán de realizar tareas en las cuales no es tan necesario tomar decisiones.

Por eso, no pierdas de vista lo que realmente requieres y fíjate en lo que traigo a continuación:

4.1.5. Etapa cinco. Funcionamiento óptimo

Como vimos anteriormente en la etapa 4, pudiste empezar a funcionar más o menos y empezaste a contratar personal, pero eso fue el impulso necesario para pasar a la fase número 5, que es donde está el funcionamiento óptimo.

En el funcionamiento óptimo ya podemos contratar un responsable, que también está fuerte, porque lleva el peso de todo, pero tiene el apoyo de las personas que has contratado para las tareas administrativas.

Aquí es fundamental no cometer el error que muchas veces ocurre, de poner personal que tiene tiempo en la empresa, pero no la experiencia, a cubrir campos que ameritan de un experto o de un profesional.

Por ejemplo: Si tienes un buen técnico, que te está haciendo tareas cotidianas en la parte administrativa, prémiale págale más, haz las cosas mejor para él que él cree un equipo en esta área... “en la parte administrativa”

Pero, si tienes la capacidad de contratar a alguien con experiencia para gestionar y tomar decisiones, debes contrátalo y deja al técnico en sus labores administrativas.

No cometas el error de moverlo de lugar. De lo contrario perderás un buen técnico y obtendrás un mal gestor. Porque aquí te has encontrado cosas nuevas. La toma de decisiones en esta etapa es crucial, toca decidir en el día a día y alguien tiene que asumir esta responsabilidad.

Y quién mejor que una persona que sea experimentada, que sepa lo que tiene que hacer, para poder llevar a buen puerto a la empresa.

Así, tú tendrás mayor libertad para enfocar tu tiempo en otros aspectos, como, por ejemplo, indagar sobre: estrategias para enfrentar a la competencia o ¿cómo tomar las mejores decisiones?

De esta manera, las personas de administración tendrán mayor confianza para realizar sus tareas, porque hay un buen liderazgo. Tú, aquí funcionas más como el propietario, el consejero y el que también estás dando orientaciones y estás apoyando a tu gestor. A este le potencias, que a su vez potencia al resto de tu equipo.

4.1.6. Etapa seis. Expansión o traspaso

Una vez que lo tienes controlado, entonces pasarás a la última fase, la cual es denominada de diversas formas: expansión, expansión o traspaso, expansión y traspaso o ampliación de capital.

En el mundo de la oferta y la demanda ocupamos un pequeño espacio, y cómo ya sabemos cómo funciona, porque tenemos un funcionamiento óptimo, podemos replicar el modelo que hemos adoptado y aumentar el mercado. Aquí la palabra clave es: asesoramiento. Ahora ya vimos a detalle las 6 etapas de un emprendimiento.

(Polo Moya, 2020). Párr. 6-98.

4.2. Acción: aprovechamiento de la oportunidad emprendedora.

La idea de negocio con la que se vino trabajando en la etapa de gestación ahora debe pasarse a la acción. Para ello, es necesario creer en uno mismo, estar convencido y tener en claro el concepto empresarial (aspectos que desarrollamos en el apartado anterior). No obstante, lo más difícil es empezar.

Como explica Ariel Arrieta (2013), un 80 % o 90 % de las ideas mueren antes de iniciar. Esto ocurre por la falta de autoestima y el miedo de sus propios fundadores a salir a la calle a vender el producto o servicio. La incertidumbre y las dificultades con las que el fundador se topa al arrancar lo llevan a querer desistir. Por ello, es importante seguir desarrollando fuertemente el compromiso de la etapa previa.

Un aspecto característico que hace difícil a esta etapa tiene relación con los costos que están a la orden del día. Se hace imperioso generar ingresos cuanto antes para alcanzar el break even o punto de equilibrio. Por ello, el emprendimiento sobre exige a los fundadores y a los primeros (pocos) colaboradores a dar todo de sí para llegar al objetivo de sobrevivir (tanto económicamente, cuando deben sostener los costos con sus ingresos personales o gestionar las inversiones obtenidas, como en términos de trabajo).

La tensión está a la orden del día porque el tiempo no alcanza para todo lo que hay que hacer y porque cualquier situación puede afectar terriblemente al emprendimiento (como, por ejemplo, la pérdida de un fundador o colaborador clave).

Por ello, plantea Ariel Arrieta (2013) que, para poner en funcionamiento al emprendimiento, la clave está en establecer prioridades y postergar todas aquellas actividades que no estén relacionadas con la definición del producto o servicio y con la atención al cliente. (Universidad siglo 21, SF, págs. 45-46).

4.2.1. Desafíos y problemas en la puesta en funcionamiento del emprendimiento

Entre los desafíos, suelen hacerse presentes algunos de los que mencionamos a continuación: definir adecuadamente el producto o servicio, mantenerse dentro del negocio o actividad principal, gestionar adecuadamente el capital inicial, manejar las presiones de los inversionistas, compensar energías entre los socios, convertir los errores operativos en aprendizajes, estar involucrados (los emprendedores) en todas las tareas de base, asegurar el compromiso de los primeros colaboradores y sostener los principios y conducta ética ante cualquier oportunidad.

Definir adecuadamente el producto o servicio es el mayor desafío. Al principio, no están muy claras las características o prestaciones y lleva un tiempo determinar qué es lo que más valora el cliente y qué no.

Ante la urgencia de obtener ingresos, suelen explorarse negocios o actividades por fuera del core competence del emprendimiento, es decir, fuentes de ingreso que no tienen nada que ver con la razón que dio origen al emprendimiento. Es normal y está bien que esto suceda como un modo de explorar otras alternativas de ingresos e ir verificando otras variables del modelo de negocio. Sin embargo, hay que tener en cuenta que concentrarse solo en ellas es tiempo desaprovechado para validar el negocio principal.

Otro desafío es poder gestionar adecuadamente el capital inicial, especialmente considerando que en la puesta en marcha se destacan los flujos negativos de dinero.

Dada la delicada situación financiera del emprendimiento en esta etapa, es probable que muchos inversionistas quieran controlar a los fundadores en sus funciones.

Por ello, será un desafío que estos últimos puedan gestionar la confianza y la relación con los inversores para no verse excesivamente presionados.

Cuando el emprendimiento cuente con más de un fundador, será importante que los socios puedan compartir las cargas físicas y emocionales entre sí.

De este modo, cuando uno está muy presionado o estresado, el otro estará ahí para brindar apoyo y compartir las cargas.

Los procedimientos, reglas, sistemas y políticas son escasos en esta etapa, dado que el funcionamiento y su estructuración van tomando forma a medida que avanza el emprendimiento. Por ello, es común que muchos errores o desaciertos se produzcan constantemente. El desafío será aprender de ellos para enriquecer el conocimiento organizacional. Así, por ejemplo, si los fundadores implementan herramientas de gestión muy complejas, es probable que al principio no se utilicen porque los colaboradores requieren algo más simple.

Un aprendizaje positivo de esta situación será que los fundadores solamente prueben con la utilización de una planilla excel para verificar su implementación. Mientras que, si cambian por otra herramienta, pero esta sigue siendo compleja, no habría proceso de aprendizaje organizacional.

Otra de las características de esta etapa es que las decisiones se toman muy rápido, por lo que no se hace mucho foco en el detalle. Por ello, se hace muy difícil delegar y los emprendedores deben asumir la mayor carga de tareas de base. De ahí que muchas veces se escuche que los emprendedores, al poner en marcha el emprendimiento, hacen de todo un poco: desde atender las llamadas telefónicas hasta entregar los pedidos.

Por la falta de ingresos, y dado que el emprendimiento aún no es conocido, es muy frecuente que el capital humano con el que se dispone no tenga toda la experiencia que quisiéramos. Esto no debe ser motivo de alarma, siempre y cuando se consiga un alto compromiso de parte de los colaboradores para que no desistan ante la primera dificultad o ante las idas y vueltas que produce el proceso de validación del negocio.

Por último, también será un desafío que se pueda establecer una conducta ética desde el mismo momento en que el emprendimiento comienza a operar. La necesidad de ingresos puede atraer muchas oportunidades, pero el criterio de principios y valores debe estar siempre presente a la hora de decidirse por ellas. Esto hace a la cultura organizacional que se requerirá más adelante.

Como problemas que pueden hacerse presentes en esta etapa, pueden mencionarse: fallas o demoras en la definición del producto o servicio, dificultades para cerrar ventas o cuentas de referencia, nivel de ventas insuficientes, falta de apoyo moral y concreto al fundador (de socios, inversores y familia), errores repetitivos que no logran transformarse en aprendizajes, liderazgo acaparador, falta de cultura organizacional centrada en el problema surge cuando no se redefine o adapta el producto o servicio acorde a las necesidades que manifiestan los clientes.

También ocurre cuando se generan demasiadas demoras en largar al mercado una primera versión de estos, con lo que se pierde mucho tiempo que se podría haber aprovechado para recibir feedback de los clientes. El hecho de que no se logren cerrar las ventas también configura un problema en esta etapa. Ello implica que no habrá clientes disponibles y tampoco se recomendará a otros que nos compren.

A diferencia de lo anterior, puede ocurrir que sí haya ventas realizadas y concluidas, pero que no sean suficientes para solventar todos los gastos del emprendimiento. En este caso, no se llegará al punto de equilibrio y, consecuentemente, peligra la subsistencia del emprendimiento.

Otro problema de suma gravedad es cuando se le retira el apoyo al emprendedor. Si los inversores y otros socios no lo respaldan, se genera desconfianza y conflicto.

Mientras que, si la familia es la que no apoya, el estrés emocional es muy fuerte y afecta a todo el entorno del emprendimiento.

Entre los desafíos, también hablamos de los errores operativos que suelen cometerse. Cuando esos errores no son capitalizados en aprendizajes para la organización, entonces estamos frente a un problema que puede llevar a la repetición peligrosa de esos mismos errores.

Algo muy común en esta etapa, también, tiene relación con el liderazgo acaparador. El miedo de los fundadores a que otros quieran reformar la organización creada, que cambien los parámetros establecidos o simplemente que los desplacen los lleva a evitar la incorporación de nuevos y mejores colaboradores. Esto, sin dudas, repercutirá muy negativamente en el largo plazo del emprendimiento.

Finalmente, también configura un problema para la supervivencia del emprendimiento el hecho de que los fundadores no establezcan una cultura ética con el ejemplo propio y como rutina constante del día a día. Esto hará que la cultura no se moldee desde un inicio, sino que surja sin control, lo cual será difícil de corregir en un futuro (Universidad siglo 21, SF, págs. 46-49).

4.2.2. Alcanzar el break even o punto de equilibrio.

El break even o punto de equilibrio se da cuando los ingresos generados igualan a los costos totales del emprendimiento. En ese punto, se dice comúnmente que el emprendimiento está hecho, es decir, con toda su ganancia cubrió la totalidad de sus costos. Por ende, “a partir de ese punto cualquier aumento en el volumen de ventas supone la generación de un beneficio económico” (Arrieta, 2013, pág. 76).

En la etapa de puesta en marcha o en funcionamiento, los emprendedores se encuentran en una lucha constante, primero para alcanzar el break even o punto de equilibrio y luego para superarlo. Un primer aspecto a tener en cuenta, en aquel sentido, es ocuparse anticipadamente de calcular y planificar el punto de equilibrio para que luego no tengamos sorpresas durante la puesta en funcionamiento.

Esto permitirá que las inversiones obtenidas en la etapa previa no se diluyan prontamente y quedemos en una situación de insolvencia que nos obligue a dedicar tiempo en buscar más financiamiento, cuando en este momento debiéramos estar ocupándonos de las operaciones. Así, tenemos que el punto de equilibrio se da cuando:

$$P \times Q = CFT + CVT$$

Donde:

- $P \times Q$: precio por cantidad, lo que reporta ingresos operativos totales.
- $CFT + CVT$: costo fijo total más costo variable total, lo que reporta costos operativos totales.

No obstante, para llegar a la fórmula del punto de equilibrio (que nos va a indicar la cantidad precisa de unidades que se deben vender para cubrir todos los costos), debemos operar matemáticamente sobre lo anterior:

$$P \times Q = CFT + (CVU \times Q)$$

$$Q^* = CFT / (P - CVU)$$

Donde:

CVU x Q: costo variable unitario por cantidad, lo cual equivale al costo variable total que vimos previamente

Q*: cantidad de equilibrio, que indica la cantidad precisa de unidades a vender para cubrir todos los costos (fijos y variables).

La fórmula del punto de equilibrio (resaltado en verde) nos indica que, para calcularla en nuestro emprendimiento, debemos previamente estimar el precio al que venderemos, la cantidad de unidades a vender proyectadas y todos los costos que tendremos (fijos y variables). Ver gráfico 4.1.

Gráfico de punto de equilibrio.

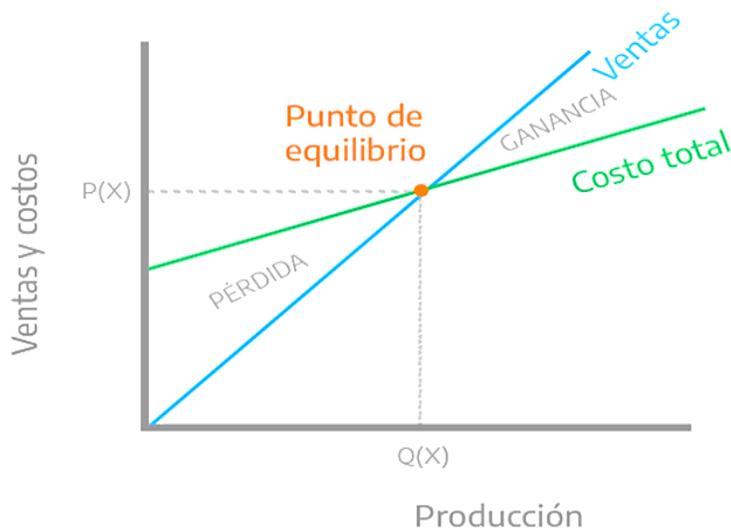


Gráfico 4.1: (Enciclopedia Economica, 2017).

Para interpretar el gráfico, debemos tener en cuenta que:

1. El costo fijo es constante a un determinado valor total, razón por la cual está representado con una línea horizontal. El costo variable, por su parte, aumenta proporcionalmente con la cantidad producida y vendida, por lo que se la grafica como una curva creciente que parte del origen (si no hay producción o ventas, su valor es cero; aumenta a medida que producimos y vendemos más). El costo total es la suma del costo fijo y costo variable, por lo que se representa como una curva que parte desde el valor del costo fijo y toma la forma creciente de los costos variables (línea negra más gruesa en el gráfico).
2. Los ingresos totales aumentan a medida que se producen y venden más cantidades de nuestro producto o servicio, razón por la cual se los grafica como una curva creciente que parte del origen (línea azul en el gráfico).
3. El punto de equilibrio es aquel punto en el gráfico en el que la curva de ingresos totales se interseca con la curva de costos totales (el valor que produce la cantidad vendida $-Q^*$ - es exactamente igual al valor que reporta en costos). A esa cantidad vendida no se registran ingresos ni pérdidas (la empresa está cubierta), por lo que cualquier nivel de ventas inferior redundará en pérdidas (costos mayores a ingresos). A la inversa, cualquier nivel de ventas superior generará un beneficio para el emprendimiento (ingresos mayores a costos).
4. Este último dato es de mucha relevancia para los emprendedores e inversores, ya que según cuál sea la proyección de ventas, se podrá determinar en cuánto tiempo se espera llegar al punto de equilibrio y luego superarlo y también determinar el nivel de ventas e ingresos que deberá buscarse para obtener ganancias. (Universidad siglo 21, SF, págs. 49-52).

4.2.2. Alcanzar la eficacia y la austeridad.

En la segunda etapa del proceso emprendedor, es importante actuar cuanto antes, aun cuando las cosas no se hagan a la perfección. Importa más la eficacia que la eficiencia, sencillamente porque debemos tomar decisiones y aún no hay procedimientos, políticas o reglas muy claras que nos indiquen cómo repetir las tareas (todo se hace desde cero).

Estamos experimentando y está bien cometer errores en el camino, por lo que la clave estará en que las cosas funcionen, a la vez que vamos capitalizando en aprendizajes los errores cometidos. Además de eficaces, debemos ser austeros, en el sentido de hacer las cosas simples o sencillas y dedicarnos solo a aquello que apunte al valor entregado al cliente (todas las demás cosas, superfluas en esta etapa, debemos eliminarlas).

Según Arrieta (2013) en el camino de la eficacia y la austeridad, “todo está por hacerse, todo parece importante y mucho nos resulta urgente” (Arrieta, 2013, pág. 98).

Pero hay que tener en cuenta que “no se puede hacer todo, la lista de tareas siempre es más extensa de lo que debería y los recursos limitados” (Arrieta, 2013, pág. 98).

Por lo tanto, un buen criterio para tener en cuenta en un emprendimiento, en la priorización de tareas es el principio o ley 20-80 de Pareto que Arrieta (2013) menciona: si solo un 20 % de las acciones son vitales porque producen un 80 % de los resultados esperados (el 80 % restante son acciones triviales y producen solo el 20 % de los resultados), entonces debemos concentrarnos en determinar cuál es ese 20 % de acciones vitales que nos hará más efectivos con el tiempo y los recursos. Ver figura 4.2.

Figura de eficacia y austeridad



Figura 4.2. (Arrieta, 2013, pág. 98).

Esto ayuda, fundamentalmente, a valorar lo realizado aun cuando no cumplimos con todo lo planeado y a medir el impacto de cada acción realizada. También se puede aplicar el principio de Pareto para concentrar todos los esfuerzos en torno a los productos o servicios que nos producen más ingresos.

También puede lograrse la eficacia y la austeridad en la etapa de puesta en marcha de un emprendimiento a través de: un liderazgo centralizado en manos de los fundadores, un equipo inicial con actitud, compromiso y ética en lo que hace, un delicado equilibrio entre la vida personal y el emprendimiento y la capitalización de los errores en conocimiento organizacional que sirva para las etapas posteriores.

Liderazgo centralizado

En esta etapa, es normal que la mayoría de las tareas y decisiones solo puedan ser resueltas por los fundadores (porque son quienes tienen mayor claridad sobre la visión y propósito del emprendimiento).

Por ello, se habla de una “dictadura benevolente” (Arrieta, 2013, pág. 91), en la que el fundador toma la mayoría de las decisiones, controla absolutamente todas las operaciones y recibe consultas constantes de sus colaboradores sobre cómo hacer las cosas. No obstante, el buen trato y la delegación de tareas hacia sus colaboradores también deben estar presentes.

Actitud, compromiso y ética en el equipo inicial

Sin equipo inicial, no se puede hablar de un emprendimiento que se pone en marcha eficazmente. Este equipo está formado primero por los fundadores y socios y luego por los colaboradores (el talento humano). (Arrieta, 2013, pág. 91).

Conclusiones

Describiendo emprendedores, su entorno y proceso a través de sus características, cualidades, oportunidades: se presenta la elaboración de estrategias de desarrollo en su emprendimiento, para promover la cultura emprendedora y la necesidad de crear un negocio propio.

Comprendiendo el proyecto empresarial como primera evaluación de la viabilidad de la idea para la elaboración de análisis de situación e información para la toma de decisiones, se establece el análisis de la información para seleccionar la opción más viable en el desarrollo de un emprendimiento.

Señalando los elementos básicos del libro blanco del emprendimiento por medio de los objetivos del foro, acciones y paneles de conocimiento para su implementación en la etapa del emprendedurismo, instamos a la sociedad a establecer su propio negocio generando cambios en su economía favorablemente, innovando y creando su emprendimiento.

Generalizando sobre el emprendedor y su papel en cada etapa del emprendimiento en cuanto a su compromiso y acciones para el logro del éxito en las organizaciones, la creación de nuevos negocios reducirá el desempleo y ayudarán a mejorar sus finanzas de manera eficiente y eficaz.

Por tanto, analizando el emprendedor y su papel en cada etapa del emprendimiento como elemento importante en su entorno y proceso para el alcance de la eficacia en el inicio de los negocios, se presenta por este medio las nuevas alternativas para entablar un nuevo negocio para los que desean mejorar su calidad de vida, obteniendo el desarrollo económico y social en nuestro país.

Bibliografía

- Arrieta, A. (2013). *Aprender a emprender* (primera ed.). Buenos Aires: Atlantida. Recuperado el 4 de Septiembre de 2021
- Bes, F. T. (2007). *El libro negro del emprendedor* (segunda ed.). Barcelona y Madrid: Empresa Activa. Recuperado el 23 de Agosto de 2021
- Bóveda, Q et al. (2015).
- Bóveda, Q; Oviedo y Yakusik, S;. (2015). *Manual de Emprendedurismo*. Paraguay: Centro de Convenciones del Rectorado de la UNA. Recuperado el 22 de Agosto de 2021
- Central Europea Summer Time. (25 de Abril de 2016). *Cinco Dias El pais.com*. Recuperado el 7 de Septiembre de 2021, de Presentan 'El libro blanco del emprendimiento':
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/04/25/emprendedores/1461611164_592450.html
- Enciclopedia Economica. (2017). *enciclopediaeconomica.com*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2021, de <https://enciclopediaeconomica.com/punto-de-equilibrio/>
- Fundacion Accion contra el hambre. (2013). La persona emprendedora y la idea de negocio. En U. Europea (Ed.). España. Recuperado el 22 de agosto de 2021
- Fundacion Andaluza. (2016). *Libro blanco del emprendedurismo*. Andalucía. Recuperado el 4 de Septiembre de 2021
- GFC Global. (SF). *edu.gcfglobal.org*. (I. Goodwill Community Foundation, Productor) Recuperado el 27 de Agosto de 2021, de Emprendimiento - Cómo encontrar oportunidades en el mercado: <https://edu.gcfglobal.org/es/emprendimiento/como-encontrar-oportunidades-en-el-mercado/1/>

Gonzales Solano , J. A. (Julio de 2009). *www.usbcali.edu.co*. Recuperado el 23 de Agosto de 2021, de El proceso emprendedor factor clave en el desarrollo de la iniciativa-empresarial:

https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/procesoemprendedor_josegonzalez.pdf

Gonzalez, F. (24 de Julio de 2018). *fabiangonzalezh.com*. Recuperado el 26 de Agosto de 2021, de 6 características de un proyecto emprendedor:

<https://fabiangonzalezh.com/6-caracteristicas-de-un-proyecto-emprendedor/>

Grupo SPRI. (S.F). *Manual basico para emprender*. Vasco.

Harry Y Borja, . (2020). Modelo de emprendimiento y análisis de los factores. *espacios*, 14. Recuperado el 24 de Agosto de 2021

Landazury, L. F., & Ferrer, F. (26 de agosto de 2016). *Redalyc.org*. (R. E. Negocios, Ed.) Recuperado el 23 de agosto de 2021, de Innovación como eje transversal de los modelos de negocio en las organizaciones.:

<https://www.redalyc.org/journal/206/20649705010/>

Maidana, M. I. (2016). *Los emprendedores tecnologicos*. Tesis de grado , Universidad Mar del plata , Mar del plata. Recuperado el 22 de Agosto de 2021

Molina, A. d. (22 de Septiembre de 2016). *www.esan.edu.pe*. (Conexionesan) Recuperado el 26 de agosto de 2021, de El estudio de la viabilidad de los proyectos: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/el-estudio-de-la-viabilidad-de-los-proyectos/>

Networking. (9 de Junio de 2018). *networkingrd.net*. Recuperado el 24 de agosto de 2021, de Diferencias entre emprender por necesidad y por oportunidad: <https://networkingrd.net/2018/06/09/diferencias-entre-emprender-por-necesidad-y-por-oportunidad/>

Polo Moya, D. (2020). *www.gestionar-facil.com*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2021, de <https://www.gestionar-facil.com/etapas-de-un-emprendimiento/>

Question Pro. (SF). *Question Pro.com*. Recuperado el 25 de Agosto de 2021, de
Análisis de datos para la toma de decisiones:
<https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-de-datos-para-la-toma-de-decisiones/>

Quevedo, R. S. (2015). *www.usmp.edu.pe*. (U. document, Editor) Recuperado el 25 de agosto de 2021, de
<https://www.usmp.edu.pe/publicaciones/boletin/fia/info46/sistemas/articulo3.htm>

Sinnaps. (20 de Febrero de 2020). *www.sinnaps.com*. Recuperado el 26 de Agosto de 2021, de PROYECTOS DE EMPRENDIMIENTO: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/proyectos-de-emprendimiento>

Sinnaps. (2020). *www.sinnaps.com*. Recuperado el 27 de Agosto de 2021, de ¿Como realizar un diagnostico de proyecto?: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/como-realizar-diagnostico-proyecto>

Universidad siglo 21. (SF). *Desarrollo emprendedor*. Ilumno.

Velásquez, A. F. (2021). *www.questionpro.com*. Recuperado el 23 de agosto de 2021, de Elementos para un emprendimiento exitoso:
<https://www.questionpro.com/blog/es/elementos-para-un-emprendimiento-exitoso>