

Emprendedurismo

CLASE 1

Semana 1 – 03/04 al 07/04

Profesora: Jalom Jimena

Contenido Clase 1

Objetivos y temas a desarrollar

Objetivo de la clase.

- Conocer la importancia e impacto del emprendedurismo en la vida personal y en la comunidad.
- Diferenciar los conceptos de entrepreneur y entrepreneurship.

Temas a desarrollar.

Importancia del emprendedurismo. Introducción: concepto de entrepreneur y entrepreneurship.

Importancia del Emprendedurismo

En la actualidad, los profundos cambios sociales y económicos están consolidando la iniciativa emprendedora y la incubación de empresas como uno de los principales motores de desarrollo, generación de riqueza y creación de empleo. En consonancia con lo anterior, para algunos analistas, las relaciones de trabajo tradicionales están sufriendo grandes transformaciones debido al creciente desempleo en algunos sectores de la economía, la subcontratación realizada por las grandes empresas para reducir los costos laborales (unido a la falta de mecanismos alternativos y flexibles de desvinculación que posibiliten la movilidad de un empleo a otro), la precariedad laboral y los magros niveles salariales, y la reducción del empleo público hacen que el **"autoempleo"** se transforme en una luz al final del camino.

Así, para la CEPAL, el emprendedurismo es *"un fenómeno complejo y vinculado a factores sociales, culturales y económicos, cuya importancia radica en su contribución al crecimiento económico, al desarrollo de nuevos actores para completar y diversificar cadenas de valor y clusters, a la creación de empleo, al fortalecimiento de los procesos de innovación y la promoción del recambio generacional del empresariado"*. (NU. CEPAL, 2009).

El emprendedurismo no es una moda pasajera. De forma decisiva integra los entornos innovadores con las oportunidades de mercados, mediante la incorporación de nuevas tecnologías y la competitividad internacional. Así, en 2012 la resolución 67/202 de las Naciones Unidas consideró formalmente al emprendimiento como una herramienta importante para:

- reducir la pobreza,
- generar desarrollo sustentable y
- revitalizar el entorno.

En consecuencia, para Salinas y otros (2013), la creación de una empresa repercute no solamente en los propios emprendedores, sino también influye en el tejido empresarial y en la economía (generando beneficios y pagando impuestos). Sin embargo, para que esto sea posible, dichos autores indican que necesariamente deben darse las siguientes condiciones conocidas como “cultura empresarial”: cualidades personales relacionadas con el espíritu empresarial (creatividad y aversión al riesgo equilibrado con responsabilidad), sensibilización de las personas en cuanto al trabajo por cuenta propia (es decir, además de ser empleado se puede ser empresario) y, finalmente, la formación empresarial (para darle forma a la nueva empresa).

Para ser un emprendedor es necesario perder la aversión al riesgo, utilizar la intuición y generar distintas alternativas. Y en ese sentido, los emprendedores tienen la capacidad de ver oportunidades en todas partes y todo el tiempo. Visualizan y realizan. Hacen que las cosas sucedan. Ser emprendedor es más que comenzar un nuevo negocio. Denota la capacidad para resolver los problemas de la sociedad aplicando creatividad, proactividad e innovación.

Introducción: concepto de entrepreneur y entrepreneurship

A continuación, se exponen dos conceptos ligados al emprendedurismo: entrepreneur y entrepreneurship.

Entrepreneur

En la lengua inglesa entrepreneur tiene diferentes acepciones según el contexto, utilizándose tanto para “emprendedor” como para “empresario”. En la lengua española, el término entrepreneur se ha traducido al castellano como “emprendedor”. (Messina, y otros, 2018).

La Real Academia Española define emprendedor como la persona o entidad “que emprende con resolución acciones difíciles o arriesgadas”, y empresario como “titular, propietario o director de una industria, negocio o empresa”.

Una de las primeras referencias apareció en un trabajo titulado "*Essai sur la nature du commerce en général*" de Cantillón, en donde se hacía referencia a las funciones de "*crear y poner en marcha la actividad empresarial*". Sin embargo, el término acuñado no diferenciaba la idea de emprendedor y empresario, de tal manera que dicho concepto se mantuvo hasta mediados del siglo XX. A partir de dicha fecha, con un enfoque más holístico, numerosos autores comenzaron a realizar el abordaje desde una vertiente emprendedora, haciendo énfasis en el sujeto (Messina, y otros, 2018). Así:

- En 1934, Schumpeter considera que el emprendedor es todo aquel que realiza nuevas combinaciones de medios de producción. Por lo tanto, no incluye solo a aquellos hombres de negocios independientes, sino a todos los que realizan esa función en un emprendimiento propio o como dependientes o empleados de una empresa. Podríamos decir que a partir del pensamiento de Schumpeter el concepto de emprendedor cobra mayor auge y aplicación.
- En 1968, Leibenstein empieza a hablar de dos tipos de emprendedor: el gestor tradicional que asigna los insumos al proceso de producción y el emprendedor que crea un nuevo producto o servicio partiendo de un problema detectado en el mercado
- En 1985, Peter Drucker asocia la idea de emprendedor con la innovación. Según él, la innovación es la herramienta básica de los emprendedores, el medio por el cual ellos explotan el cambio como una oportunidad para un negocio o servicio diferente.

Si bien no existe una definición concreta sobre el término, con describir solamente el perfil de la persona emprendedora es posible aproximarse a un mejor concepto: flexibilidad, dinamismo, creatividad, aventura y riesgo.

Bajo dichos lineamientos, entonces se puede decir que emprendedor es una persona capaz de detectar oportunidades del mercado y explotarlas para generar un nuevo concepto de negocio, organizando los recursos necesarios para llevar a cabo la idea. Emprendedor es aquel que, con el capital de la idea, logra crear o fundar una empresa.

Entrepreneurship

En relación al tema, se pueden distinguir las siguientes líneas de pensamiento:

- En 1968, Leibenstein "plantea el entrepreneurship en relación con lo que el emprendedor hace: a) conectar diferentes mercados para explotar el potencial arbitraje, b) suplir las deficiencias del mercado producidas por la discontinuidad en la productividad, c) completar inputs en el proceso de producción, y d) crear y hacer crecer empresas trasformadoras de inputs". (Messina, y otros, 2018).
- En 1988, Gartner considera que el entrepreneurship se relaciona con la creación de organizaciones u "organización de nuevas organizaciones", que pueden ser empresas nuevas o nuevos negocios para una compañía que tenga otros negocios establecidos. Por tanto, las nuevas empresas pueden estar orientadas hacia la innovación o a cubrir nuevos nichos existentes en el mercado. (Messina, y otros, 2018)
- En 1999, para Reynolds y otros, consideran entrepreneurship como "cualquier intento de crear un nuevo negocio, incluyendo el autoempleo, una nueva empresa o la expansión de una empresa ya existente, proceso que puede ser puesto en marcha por una o varias personas, de forma independiente o dentro de una empresa en funcionamiento". (Reynolds, Camp, Bygrave, Autio, & Hay, 1999)

Se entiende por entrepreneurship el estudio de aquellas actividades de naturaleza marcadamente emprendedora, que se desarrollan especialmente durante el proceso de creación, inicio y desarrollo del proyecto empresarial. Emprendedurismo es el equivalente en lengua española a Entrepreneurship, y se encarga de los estudios relativos al emprendedor, su perfil y origen; en otras palabras, es el campo de las ciencias empresariales que estudia a los emprendedores.

En síntesis, existen muchas publicaciones relacionadas con el emprendedurismo considerando diferentes líneas de investigación: una línea



INSTITUTO SUPERIOR
POLITÉCNICO CÓRDOBA

liderada por los economistas, que asocian el emprender a la innovación; y la de los comportamentalistas que destacan las actitudes, como la creatividad y la intuición.

Bibliografía

- Messina, M., González, S., Mari, J., Javier Castro, R., Rivas, A., Pena, J., & Rey, M. (2018). *Manual didáctico de Emprendedorismo*. Montevideo: Comisión Sectorial de Enseñanza de la Universidad de la Repùblica.
- NU. CEPAL. (2009). *La importancia del proceso emprendedor en la Argentina post crisis 2002 y las asimetrías en la evaluación de factores influyentes en el financiamiento de empresas jóvenes*. CEPAL.
- Reynolds, P., Camp, S., Bygrave, W., Autio, E., & Hay, M. (1999). *Global Entrepreneurship Monitor: Executive Report*. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. Babson College. London Business.
- Salinas, J., Gándara Martínez, J., & Alonso Sanchez, A. (2013). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: McGraw Hill.

Emprendedurismo

CLASE 2

Semana 2 – 10/04 al 14/04

Profesora: Jimena Jalom

Contenido Clase 2

Objetivo de la clase.

- Conocer las distintas corrientes de investigación en emprendedurismo, así como las tipologías de emprendimientos.
- Comprender el rol del emprendedor en la sociedad

Temas a desarrollar.

Corrientes de investigación en emprendedurismo.

Tipología de emprendimientos.

El rol social del emprendedor

Corrientes de investigación del Emprendedurismo

En el apartado anterior se analizaron los conceptos de entrepreneur y entrepreneurship. Sin embargo, un aspecto importante a analizar son las ventajas y desventajas de ser emprendedor. Entre las primeras se encuentran: autoempleo o ser tu propio jefe, la capacidad de crear empleo, y de obtener un beneficio económico, la satisfacción del trabajo bien realizado como así también la posibilidad de desarrollar libremente las iniciativas personales, obteniendo el prestigio social y reconocimiento profesional de su éxito. Entre las segundas, se pueden enumerar los riesgos económicos y personales que el emprendedor asume, la dedicación exclusiva de tiempo completo detrayendo tiempo de ocio, el compromiso de hacer todo asumiendo la responsabilidad de resolver los problemas y la necesidad de estar

continuamente aprendiendo. (Salinas, Gándara Martínez, & Alonso Sanchez, 2013)

En relación a los emprendedores existen una serie de mitos que deben ser erradicados (Varela, 2007):

- Los emprendedores no analizan, sino que van haciendo cosas
- Los emprendedores nacen, no se hacen
- Todo lo que se necesita para emprender es dinero
- Al emprendedor le falta preparación
- Con el primer emprendimiento me vuelvo millonario
- La mayoría de los emprendimientos fracasan rápidamente
- Sólo los experimentados pueden ser emprendedores
- La situación del país no permite ser emprendedor
- Para poder emprender hay que trabajar en áreas tecnológicas
- Ser emprendedor no es seguro, el empleo sí.
- Mi profesión no me permite ser emprendedor.

Ahora, existen diferentes enfoques para abordar el estudio del emprendedor y el emprendedurismo. Dichas teorías pueden abordar el concepto ya sea desde la perspectiva económica, psicológica o social.

Según algunos autores, se muestran los siguientes enfoques (Messina, y otros, 2018):

- **Enfoque económico:** considera que las condiciones de la economía influyen en la creación de emprendimientos. Esto implica decir que el papel que juega el emprendedor se sustenta en un criterio de "racionalidad económica". Desde el punto de vista del beneficio económico, el emprendedor es el único factor productivo del proyecto. Los beneficios que obtiene el empresario se entienden como un premio por soportar la incertidumbre implícita en el emprendimiento, considerando que dicha renta será acorde a sus habilidades empresariales y a su buena suerte coordinando los factores productivos tradicionales.
- **Orientado a la persona:** considera que la motivación para emprender depende de las características personales o psicológicas. En otras

palabras, depende del perfil y de los rasgos personales lo que lo diferencian del resto de la población.

- **Estudia el contexto:** considera que la motivación para emprender depende de las condiciones del contexto.
- **Estudia el proceso emprendedor:** define diferentes etapas por las cuales transita el emprendedor. En dichas fases, el emprendedor va adquiriendo conocimientos y ganando experiencias, no solo a través de la práctica sino también por medio de programas formativos que permiten fomentar el emprendimiento y el desarrollo de ideas innovadoras.
- **Estudia el comportamiento del emprendedor:** no estudia los rasgos de la persona (el cómo es) sino que estudia sus comportamientos (el cómo lo hace), es decir, sus actitudes, capacidades o habilidades y su experiencia. Considera que el éxito de un emprendimiento depende de la capacidad de gerenciarlo.

Tipología de emprendimientos

Para algunos autores, "el emprendimiento se manifiesta con diferentes características que permiten diferenciarlo según tipologías, las cuales enriquecen el análisis para la construcción de programas y metodologías de formación y acompañamiento, acordes con las intencionalidades institucionales correspondientes al entorno en el cual desarrolla su actividad la institución." (Holguín Montoya, Arboleda Jaramillo, Torres Marín, & Gomez Zuluaga, 2010). Así, las distintas clases de emprendimientos dependen no solo del nivel de financiamiento que estas exijan o de la innovación que aporten a un mercado insatisfecho, sino también del impacto que estas puedan provocar en la humanidad. De esta manera, existen diferentes tipos de emprendimientos que pueden agruparse en distintas clasificaciones:

De acuerdo a su actividad:

- **Emprendimientos de base abierta:** son emprendimientos que por sus características no pueden incluirse en otras tipologías y que, por lo general, incluyen a cualquier sector de la economía, es decir, al sector agropecuario, industrial, comercial o de servicios.
- **Emprendimientos de base cultural y creativa:** incluye la creación, producción y comercialización de bienes o servicios de base cultural, tales como: edición impresa y multimedia, la producción cinematográfica y audiovisual, la artesanía y el diseño, la arquitectura, las artes plásticas, las artes del espectáculo, los deportes, la manufactura de instrumentos musicales, la publicidad y el turismo cultural. Incluyen productos tangibles (libros, cuadros, discos) y servicios artísticos, intelectuales o intangibles que tengan contenido creativo (un baile, una conferencia, una interpretación musical). Impacta a la sociedad gracias a la promoción de la diversidad cultural, el reconocimiento de la herencia cultural, la identidad nacional, la promoción de la inclusión social, la buena relación con el medio ambiente, el fomento a la innovación y la educación. (Holguín Montoya, Arboleda Jaramillo, Torres Marín, & Gomez Zuluaga, 2010).
- **Emprendimientos de base tecnológica:** son emprendimientos enfocados en la aplicación sistemática de conocimientos tecnológicos y científicos. Los entornos tecnológicos en los que opera, por lo general se relacionan con: la biotecnología, las TICs, la energía, la medicina, la mecatrónica, el diseño industrial, la nanotecnología, entre otros. Un subtipo que se desprende son los emprendimientos *spin-off* cuya principal característica es que se generan a partir de la investigación y desarrollo de universidades, en cuyo caso se denominan *spin-off* académicas o en centros de investigación de empresas, en cuyo caso se denominan *spin-off corporativas*. (Holguín Montoya, Arboleda Jaramillo, Torres Marín,

& Gomez Zuluaga, 2010). Un punto no menor a considerar, es que las *spin-off* cuentan con algún tipo de protección intelectual.

- **Emprendimientos dinámicos:** emprendimientos nuevos, con alto potencial de crecimiento, que logran diferenciarse mediante un producto o servicio innovador, lo cual les permite en pocos años dejar de ser microempresas. En algunos contextos se incluye que tengan un horizonte exportador y que generen un gran número de empleos⁶ (Kantis, Menéndez y Federico, 2012).

Startup: para Kantis (2012), los startups son aquellas empresas que surgen de una idea creativa para aprovechar una oportunidad de mercado y que tienen un potencial del crecimiento e innovación superior al del promedio. Deben estar lideradas por personas con educación superior y sus productos o servicios deben incorporar conocimiento técnico o científico".

- **Emprendimientos de base social:** iniciativas emprendedoras que aplican estrategias de mercado, de creación de riqueza y empleo, para alcanzar un objetivo social (Vernis e Iglesias, 2010: 1).
- **Emprendimientos inclusivos:** se dirigen a la población con algún grado de vulnerabilidad o en la base de la pirámide, buscando ampliar el perfil de las personas o cambiar su statu quo para incorporarse a la sociedad; abren posibilidades a los grupos que sufren mayores dificultades de acceso al mercado de trabajo (Márquez y Berger, 2009).

Lee el siguiente artículo "10 tipos de emprendimientos | Conócelos y animate a desarrollar el tuyo"
<https://coworkingfy.com/tipos-deemprendimientos/>. A modo de síntesis, se expone una transcripción acotada del artículo. Piensa en posibles ejemplos para cada tipo.

- 1) **Pequeños emprendimientos:** son aquellas pequeñas empresas creadas para fomentar el autoempleo, como peluquerías, panaderías o pequeños cafés. Por lo general, son dirigidas por su propio dueño, cuentan con pocos empleados y la mayoría de estos suelen ser familiares. La mayor parte de estos emprendimientos generan el mínimo de rentabilidad suficiente para sostener a la familia y suplir gastos.
- 2) **Emprendimientos escalables:** estos tipos de emprendimientos crean modelos de negocio repetibles y escalables. Tienen como propósito alcanzar grandes niveles de crecimiento. Suelen ser de corte tecnológico, relacionados con el desarrollo de software y dispositivos electrónicos. Pueden alcanzar un gran crecimiento en un período corto de tiempo. Por esta razón, existen inversores de capital de riesgo que apuestan grandes sumas de dinero en negocios incipientes en apariencia.
- 3) **Emprendimientos grandes:** se refiere a grandes empresas con ciclos de vida finitos. Estas compañías deben mantener en constante innovación sus productos y servicios para poder mantenerse en el mercado y crecer.
- 4) **Emprendimientos incubadores:** estos tipos de emprendimientos apoyan a otras compañías o emprendimientos. Se encargan de estudiar una necesidad recurrente en el mercado dentro de un nicho. Por ello, requieren de gran inversión o financiación para estos estudios y para lograr recopilar datos suficientes y asegurarse de que dicho negocio dará resultado.
- 5) **Humanistas o sociales:** estos tipos de emprendimientos tienen como propósito generar un impacto positivo en el mundo. Suelen

constituirse como empresas sin fines de lucro y buscan generar un beneficio en sectores relacionados con los derechos humanos, educativos, salud, desarrollo social y el medio ambiente. Buscan triunfar a través de la innovación.

- 6) **Imitación o negocios espejo:** existen dos clasificaciones en este tipo de emprendimiento. Una consiste en la imitación de un producto o servicio ya existente en el mercado y otra corresponde a la adquisición de una franquicia, cuyo modelo de negocio ya está establecido.
- 7) **Tecnológicos:** son emprendimientos relacionados con la ciencia y la tecnología, que logran revolucionar al mundo por su alto impacto. Pueden ser diseñados para ayudarnos a medir o completar tareas cotidianas e, incluso, hacer uso de la inteligencia artificial para resolver problemas.
- 8) **Digitales:** se refieren al comercio que se ejerce a través de las redes sociales y páginas web, lo que se conoce como comercio electrónico. Puede tratarse de un producto o un servicio que pretenda rentabilizarse por medio de las redes y que tenga como objeto satisfacer una necesidad.
- 9) **Públicos:** es el tipo de emprendimiento que ejecuta el Estado a través de sus agencias de desarrollo. Estos tienen como objetivo la innovación en un sector social, de servicios o innovaciones en materia de regulación legal.
- 10) **Productivos:** existen una gran variedad de tipos de emprendimientos productivos. Por lo general, son emprendimientos creados con inversión privada y pública. En muchas oportunidades, el gobierno fija alianzas con el sector privado con el fin de promover el desarrollo económico y social en una determinada región.

El rol del emprendedor en la sociedad

Emprendedor, emprendimiento y responsabilidad social son tres conceptos intrínsecamente relacionados.

El emprendedor se caracteriza por hacer, por emprender. Andy Freire (2004) plantea muy atinadamente en su libro *iLibre!* que “emprender es mucho más que crear una empresa o una organización: es cumplir un sueño” (p. 20), y que por ello sus “simples pero eficaces procesos pueden aplicarse a todos los ámbitos de la vida” (p. 20). De modo que emprender, no es otra cosa que aprovechar herramientas y conocimientos para cumplir con los objetivos propios, personales, sea cual fuera el ámbito en que uno quiera hacerlo. Y en cuanto a ámbitos de actuación se refiere, es importante recordar que no solo se emprende en empresas que persiguen un fin de lucro, también se emprende, y de hecho hay muchos casos exitosos, en actividades no lucrativas.

Ahora bien, ¿cómo hace una persona para detectar una oportunidad, crear una organización y lograr con ello sus aspiraciones personales de emprender su propio proyecto?

En este punto, podemos decir que prima lo que muchas veces se conoce como **actitud emprendedora**. Es decir, existe un determinado perfil que caracteriza a todos los emprendedores, compuesto por ciertas destrezas y habilidades que, conociéndolas y trabajando sobre ellas, pueden favorecer la realización de emprendimientos. Estas **destrezas o habilidades** son vistas desde diversos enfoques, por distintos autores (Andy Freire, por ejemplo, habla de 11 en su libro *Pasión por emprender*, del año 2004), pero pueden ser englobadas en 4 principales, detalladas a continuación:

- Autoconocimiento: para descubrir y trabajar sobre las motivaciones, principios, valores, fortalezas y debilidades personales que afectan a la decisión de emprender.

- Proactividad: para evitar reacciones impulsivas dominadas por el contexto, analizando cursos de acciones posibles, y tomando la iniciativa de resolver un problema que lo inquieta.
- Liderazgo y trabajo en equipo: para entusiasmar, contagiar y motivar a otros a trabajar colaborativa y conjuntamente en miras a un proyecto que solucione el problema que lo inquieta.
- Creatividad e innovación: para proponer soluciones nuevas o existentes, pero con otro enfoque, que permitan un real impacto positivo del proyecto emprendedor en la comunidad.

¿Cómo hace una persona para detectar una oportunidad, crear una organización y lograr con ello sus aspiraciones personales de emprender su propio proyecto? La clave está en la **actitud emprendedora**.

Iremos analizando estas competencias a lo largo de la materia, y comprenderás cómo trabajar en ellas para adquirir por ti mismo la actitud emprendedora. Y en este sentido, compartimos la idea de Freire (2004) de que un emprendedor **no necesariamente se nace, sino que también se hace**, por medio del desarrollo de las habilidades y destrezas mencionadas.

En suma, un emprendedor se preocupa por aprender sobre sí mismo y sobre lo que lo moviliza, detecta oportunidades para resolver problemas o necesidades de la sociedad, suma a otros en un proyecto organizacional y propone nuevas formas para resolver aquel problema o necesidad y alcanzar así un impacto positivo en la comunidad.

Por lo tanto, podemos afirmar que el emprendedor busca un objetivo personal (ya sea de desarrollo personal, profesional o laboral), pero también tiene en

la mira los objetivos de las personas que trabajan con él y los beneficios que otorgan a su sociedad; es "un agente social que define una visión de cambio y moviliza recursos humanos y financieros para que ello ocurra" (Freire, 2015, p.15).

Seguramente, alguna vez te has preguntando si la actitud emprendedora solo la tienen aquellos que crean una organización. Pues bien, la respuesta es que no: también hay personas con perfil emprendedor dentro de organizaciones ya existentes, creadas por otros. Son comúnmente conocidas como **intraemprendedores**, y la única diferencia con los emprendedores es que no crean una organización desde cero, sino que proponen proyectos que favorecen el crecimiento e impacto de las organizaciones en las que trabajan.

El siguiente concepto, implícito en los párrafos precedentes, y ya visto anteriormente, es el de **emprendimiento** o startup, es decir, aquella organización que el emprendedor crea (o la adquiere o es parte de un grupo que lo hace) para encarar la oportunidad detectada. Es importante no confundir emprendimiento o startup con empresa u organización ya establecida. Y, en este sentido, Steve Blank y Bob Dorf (2013) plantean que "una startup no es una versión en pequeño de una gran empresa. Una startup es una **organización temporal** en busca de un modelo de negocio rentable, que puede repetirse y que es escalable" (p. 55). Eric Ries (2013), por su parte, define a una startup como "una **institución** diseñada para crear nuevos productos y servicios en unas condiciones de incertidumbre extrema" (p. 13).

En ambas definiciones de estos referentes del mundo del emprendedorismo, podemos observar que se destaca la temporalidad y el componente personal del emprendedor como características determinantes del emprendimiento. Y esto, ¿a qué se debe? Fundamentalmente, a que un emprendimiento transcurre por un proceso de definición, redefinición, prueba y validación de lo que quiere ofrecer a su público objetivo. Cuando una persona decide emprender, existen muchas hipótesis de negocios o funcionamiento (cree o supone que determinado bien o servicio, para un particular cliente o usuario va a funcionar). Pero recién cuando comienza a interactuar con el contexto

(en el marco del emprendimiento creado) podrá verificar si estuvo en lo correcto o no, y si debe modificar su idea original o desistir.

El emprendimiento es esa organización temporal que proponen el emprendedor y su equipo, cuya misión principal es poner a prueba su negocio o actividad.

Una vez que ese negocio o actividad haya sido validada (el público de interés tiene el problema supuesto y valora la solución propuesta), entonces se logra la sustentabilidad financiera (rentabilidad), se repiten las ventas saludablemente y existe potencial de expansión (escalabilidad). Y, en ese punto, recién podemos comenzar a hablar de una organización que sobrevivió y dejó de ser temporal para ir afirmándose en el tiempo (como veremos más adelante, esto ocurre luego de la etapa de los primeros años del proceso emprendedor).

El último concepto, que conforma esta tríada, es el de **responsabilidad social organizacional** (también conocida como responsabilidad social empresaria o corporativa) del emprendedor. Como se mencionara previamente, el emprendedor no solo se preocupa por su propio desarrollo, sino que también tiene en la mira el de sus colaboradores y el de la sociedad con la que interactúa.

En otras palabras, el emprendedor aporta valor para sí mismo y para su entorno, y aquí es donde cobra relevancia el actuar de un modo socialmente responsable. Actuar de este modo genera confianza en los grupos de interés del emprendimiento y lo prepara para responder a las demandas sociales (Rodríguez González, 2013).

Suele atribuirse a la responsabilidad social organizacional el establecimiento de políticas y procedimientos que favorezcan la actuación social o ambiental de una organización. Sin embargo, y como bien lo menciona Angélica

Rodríguez González (2013), es mucho más que eso, puesto que está "íntimamente ligada a la creencia en valores éticos que guían la conducta de las organizaciones y la relación que desarrollan con su entorno". Es decir que todo emprendedor debe procurar la realización de un negocio o actividad sustentable y responsable,

...orientada a la generación de valor económico-financiero, ético, social y ambiental, cuyos resultados son compartidos con los públicos afectados. Su producción y comercialización, está organizada de modo de reducir continuamente el consumo de bienes naturales y de servicios ecosistémicos, a procurar la competitividad y continuidad de la propia actividad, y a promover y mantener el desarrollo sustentable de la sociedad.
 (Instituto Ethos e IARSE, 2014, p. 10).

Sobre la base de lo anterior, entonces, la responsabilidad social no solo debe incorporarse cuando la empresa u organización ya está establecida, sino que debe alejarse **desde el momento en que creamos el emprendimiento**. Entre los beneficios que pueden obtenerse, se pueden mencionar la competitividad, la transparencia, una buena reputación, la eficiencia y eficacia de procesos organizacionales y de innovación.

Puede parecer que, ante la escasez de capital inicial, sea mejor no incurrir en costos de este tipo. Pero estamos hablando de una inversión que a la larga repercutirá en ahorros, puesto que los mercados cada vez exigen más la aplicación de criterios de responsabilidad social. Estar preparados nos favorecerá la futura inserción de nuestras actividades en nuevos mercados. También se puede creer que la implantación de la responsabilidad social en un emprendimiento puede ser muy compleja. Sin embargo, es más sencillo hacerlo en las etapas iniciales del negocio o actividad. Al respecto, Angélica Rodríguez González (2013) sugiere que, a partir de la responsabilidad social organizacional, es posible explorar oportunidades asociadas a ella (emprendimientos sociales o negocios "verdes", por ejemplo), comprender a

fondo cada etapa de la cadena de valor y cómo impactar socialmente, identificar nuevos socios o empleados alineados a la vocación de servicio y otros valores del emprendimiento, y para generar alianzas fructíferas con la comunidad desde el inicio.

Así, prepararse como emprendedor y luego emprender implica una gran oportunidad para realizar tus sueños, pero también implica una gran responsabilidad. A lo largo de la materia iremos profundizando en estos conceptos, para que puedas ir formándote como emprendedor y estar preparado para desafiarte y emprender.

Bibliografía

- Holguín Montoya, A. M., Arboleda Jaramillo, E., Torres Marín, G., & Gomez Zuluaga, M. E. (2010). *Tipología de emprendimientos universitarios.* Programa de emprendimiento e innovación UPB.
- Kantis, H., Federico, J., & Menéndez, C. (2012). *Políticas de fomento al emprendimiento dinámico en América Latina: Tendencias y desafíos.* Caracas: PRODEM (Programa de Desarrollo Emprendedor).
- Messina, M., González, S., Mari, J., Javier Castro, R., Rivas, A., Pena, J., & Rey, M. (2018). *Manual didáctico de Emprendedurismo.* Montevideo: Comisión Sectorial de Enseñanza de la Universidad de la República.
- NU. CEPAL. (2009). *La importancia del proceso emprendedor en la Argentina post crisis 2002 y las asimetrías en la evaluación de factores influyentes en el financiamiento de empresas jóvenes.* CEPAL.
- Reynolds, P., Camp, S., Bygrave, W., Autio, E., & Hay, M. (1999). *Global Entrepreneurship Monitor: Executive Report.* Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. Babson College. London Business.
- Salinas, J., Gándara Martínez, J., & Alonso Sanchez, A. (2013). *Empresa e iniciativa emprendedora.* Madrid: McGraw Hill.
- Varela, R. (2007). *Mitos sobre los emprendedores.* Bogotá: Informe.

Emprendedurismo

CLASE 3

Semana 3 – 17/04 al 21/04

Profesora: Jalom Jimena

Contenido Clase 3

Objetivos y temas a desarrollar

Objetivo de la clase.

Conocer las competencias emprendedoras. Diferenciar las distintas dimensiones de las competencias emprendedoras.

Temas a desarrollar.

Competencias emprendedoras. Generación de Competencias.

Competencias emprendedoras

Las capacidades emprendedoras están vinculadas a la iniciativa y a la acción y, en este sentido, no son privativas de empresarios (emprendedores) sino que también pueden encontrarse en los trabajadores de las empresas (o intraemprendedores). Para Salinas y otros (2013) "*la iniciativa emprendedora no se debe considerar como un medio para crear una empresa, sino como una actitud general que debe ser de utilidad en la vida cotidiana o en el desarrollo de cualquier actividad profesional*".

Así, las **competencias** se refieren al conjunto de actitudes y valores, habilidades, conocimientos y destrezas que se aplican en el proceso de emprender. Cada uno de estos aspectos en sí, pueden analizarse en forma separada en lo que se conocen como dimensiones emprendedoras. Según

algunos autores, el éxito de dicho proceso depende de aspectos individuales, grupales y sociales.

Se podría afirmar que el emprendedor nace, pero sería una definición en principio incorrecta ya que existen ciertas capacidades que el emprendedor debe adquirir y que se relacionan directamente con la capacidad de gestión de la futura empresa y que, a diferencia de las cualidades intrínsecas, deben ser aprendidas a través de una formación empresarial adecuada. En otras palabras, **dichas capacidades se pueden fomentar y formar**.

De acuerdo a lo comentado anteriormente, las competencias se articulan a tres saberes esenciales (Messina, y otros, 2018):

- **Saber ser:** que permite construir una visión personal del mundo. El saber convivir forma parte del saber ser.
- **Ser hacer:** que permite transformar la realidad a través de la acción.
- **Saber conocer:** involucra la creación y transformación de las interacciones sociales con los procesos mentales y el pensamiento racional.

Dimensiones de las competencias emprendedoras

Según Yaniz y Villardón (2006: 23), una competencia es «un saber hacer completo, resultado de la movilización, integración y adecuación de conocimientos, habilidades y actitudes, utilizados eficazmente en diferentes situaciones».

Según Rivera (2015), la competencia emprendedora es una: «Condición individual integrada por la combinación idónea de conocimientos, habilidades y actitudes y valores que determinan y se manifiestan mediante la puesta en práctica de una serie de comportamientos contextualizados y orientados a la creación de empresas...».

De ahí se desprende que las **tres dimensiones de la competencia** emprendedora son: *conocimientos, habilidades y actitudes y valores*. Las tres dimensiones se dan en las diferentes fases del proceso emprendedor que podemos considerar en términos generales la intención emprendedora, el emprendimiento naciente y la creación de empresas.

La primera dimensión corresponde a los **conocimientos** (conocer, conceptual o teórico), «consistentes en la representación mental del conjunto de datos, hechos, conceptos, nociones, información, proposiciones, y categorías adquiridas en una o varias disciplinas mediante la experiencia o el aprendizaje, necesarios en el individuo para su actuación» (Rivera, 2015: 7).

La segunda dimensión comprende las **habilidades** (hacer, procedimental o práctico), «las cuales representan la capacidad del individuo para actuar e intervenir en la realidad mediante el uso de procedimientos o procesos necesarios para el desempeño de una actividad, física o mental» (Rivera, 2015: 7). Con relación a las habilidades, Hall (1994) identificó cuatro tipos: instrumentales, interpersonales, imaginativas y sistémicas.

- *Habilidades instrumentales*: combinación de inteligencia y destrezas manuales que permite desarrollar tareas operativas.
- *Habilidades interpersonales*: claves para el trabajo dentro y fuera del emprendimiento.
- *Habilidades imaginativas*: relacionadas con la creatividad y la innovación.
- *Habilidades sistémicas*: permiten mirar la realidad desde sus diferentes componentes y luego integrarlos y relacionarlos buscando puntos de confluencia e interrelación.

La última dimensión comprende las **actitudes y valores** (ser, actitudinal o valorativo). «La indicada en primer lugar consiste en la disposición y motivación del individuo a la acción y a la puesta en práctica de los valores ante situaciones del trabajo y de la vida. La segunda corresponde al sistema de creencias y disposiciones afectivas estables que se asumen como pautas referenciales para actuar de una determinada manera» (Rivera, 2015: 7).

Las investigaciones teóricas y empíricas no han podido reportar un grupo único de competencias emprendedoras (Brockhaus y Horwitz, 1986; Sexton y Bowman-Upton, Comisión Sectorial de Enseñanza 41 1991; Shaver, 1995). Por ese motivo, se han seleccionado las competencias que se identifican con

mayor frecuencia (Goel y Karri, 2006; Rivera, 2015) y se han organizado en las diferentes dimensiones siguiendo el modelo propuesto por Rivera (2015).

Rivera (2015) estableció la correspondencia entre los conceptos de las tres dimensiones (conocimientos, habilidades y actitudes y valores) y los conceptos de los tres saberes fundamentales (saber conocer, saber hacer y saber ser), para luego establecer la correspondencia entre ambos conceptos con las características que posee un emprendedor.

Dimensión del Conocimiento: es la representación mental de datos, hechos, conceptos, nociones e información adquiridas en una o varias disciplinas mediante la experiencia o el aprendizaje. En resumen, es el acervo teórico de la persona.

En esta dimensión se incluyen las siguientes características o rasgos de los emprendedores: el aprendizaje emprendedor; la cognición emprendedora o la lógica basada en la heurística; el conocimiento emprendedor; la experiencia; percepción de la utilidad/beneficio económico; y, por último, la posesión de información.

Dimensión de la Habilidad: le permiten al individuo el desempeño de una actividad, sea física o mental, mediante el uso de procedimientos o procesos. En resumen, es hacer, y corresponde a la faz eminentemente práctica y buscar intervenir y cambiar la realidad.

En la segunda dimensión de las habilidades se incluyen las siguientes características del emprendedor: el estado de alerta, la capacidad de aprovechar las oportunidades, la capacidad de innovar y de crear, la capacidad para tomar decisiones con información limitada, la capacidad de organizar recursos, la capacidad de resolver problemas o tomar decisiones, capacidad de decisión, capacidad para desarrollar redes o contactos sociales, la capacidad de liderazgo y capacidad negociadora y comercial.

Dimensión de las Actitudes y Valores: los valores se refieren al sistema de creencias que se usan como puntos de referencia al momento de actuar; las actitudes consisten en la disposición y motivación del individuo para poner en práctica los valores ante situaciones cotidianas.

Es importante en este punto diferenciar dos conceptos básicos. Por un lado, la **actitud** relacionada con la predisposición de los individuos para actuar de una determinada manera ante diferentes situaciones que se le presentan y, por otro lado, la **aptitud** relacionada con capacidad de aprovechar el conocimiento o experiencia profesional de la actividad para desenvolverse adecuadamente en un ámbito particular.

La última dimensión de las actitudes y valores incluye las siguientes características: la autoestima o autosuficiencia; la construcción de legitimidad; la energía, persistencia, tenacidad y esfuerzo; la inconformidad y el individualismo; percepción de control interno; motivación; necesidad de reconocimiento; la ambición o espíritu competitivo; la autoeficacia; la actitud mental positiva; el autoconocimiento para asumir las capacidades y limitaciones; la tendencia a asumir riesgos calculados; la tolerancia al fracaso, a la ambigüedad, a la presión, a los cambios y la incertidumbre.

La vinculación expuesta demuestra que el emprendimiento enfocado como competencia integra los elementos presentes en esta como conocimientos, habilidades y actitudes y valores.

Bibliografía

- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Holguín Montoya, A. M., Arboleda Jaramillo, E., Torres Marín, G., & Gomez Zuluaga, M. E. (2010). *Tipología de emprendimientos universitarios*. Programa de emprendimiento e innovación UPB.
- Kantis, H., Federico, J., & Menéndez, C. (2012). *Políticas de fomento al emprendimiento dinámico en América Latina: Tendencias y desafíos*. Caracas: PRODEM (Programa de Desarrollo Emprendedor).
- Messina, M., González, S., Mari, J., Javier Castro, R., Rivas, A., Pena, J., & Rey, M. (2018). *Manual didáctico de Emprendedurismo*. Montevideo: Comisión Sectorial de Enseñanza de la Universidad de la Repùblica.
- NU. CEPAL. (2009). *La importancia del proceso emprendedor en la Argentina post crisis 2002 y las asimetrías en la evaluación de factores influyentes en el financiamiento de empresas jóvenes*. CEPAL.
- Reynolds, P., Camp, S., Bygrave, W., Autio, E., & Hay, M. (1999). *Global Entrepreneurship Monitor: Executive Report*. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. Babson College. London Business.
- Rivera Kempis, C. (2015). *Competencia emprendedora y comportamiento emprendedor: análisis en el contexto venezolano*. Madrid: Madrid Editorial.
- Salinas, J., Gándara Martínez, J., & Alonso Sanchez, A. (2013). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: McGraw Hill.
- Varela, R. (2007). *Mitos sobre los emprendedores*. Bogotá: Informe.

Emprendedurismo

CLASE 4

Semana 4 – 24/04 al 28/04

Profesora: Jalom Jimena

Contenido Clase 4

Objetivos y temas a desarrollar

Objetivo de la clase.

Conocer los distintos modelos del proceso emprendedor.

Analizar las etapas del proceso emprendedor.

Temas a desarrollar.

Modelos de proceso emprendedor con énfasis en la formación de la vocación emprendedora.

Proceso emprendedor: desde la idea de negocio hasta los primeros años de vida de la empresa.

Sistema y proceso emprendedor

La comprensión del emprendedorismo no estaría completa si no analizamos los conceptos de sistema emprendedor y proceso emprendedor. Si comprende sus elementos, una persona puede influir sobre ellos para desarrollarse como emprendedor, y para reducir los riesgos y aprovechar las oportunidades que implica iniciar un emprendimiento.

Las ciencias de la administración consideran a las organizaciones como un sistema y, el estudio de los emprendimientos no está al margen de ello. Así entonces, el enfoque sistémico define al sistema (en general) como:

...un conjunto de piezas interdependientes, relacionadas entre sí, y ordenadas de modo que producen un todo unificado.

Hay dos tipos básicos de sistemas: cerrados y abiertos. Los sistemas cerrados no están sujetos a la influencia de su entorno ni interactúan con él... Hoy, cuando decimos que las organizaciones son sistemas, nos referimos a los sistemas abiertos. Es decir, reconocemos la interacción constante [y dinámica] de la organización con su entorno, lo cual resulta en entropía negativa o sinergia. (Robins y Decenzo, 2009, p. 34).

Siguiendo ese esquema conceptual, Hugo Kantis ha sido uno de los que profundizó en el estudio del emprendedorismo.

Kantis (2004) definió al **sistema emprendedor** (en particular) como "el conjunto de elementos y factores que inciden sobre el proceso emprendedor contribuyendo u obstaculizando el nacimiento y desarrollo de emprendedores y empresas [emprendimientos] tanto en términos cuantitativos como cualitativos" (Kantis, 2004, p. 25).

De aquel concepto del sistema emprendedor, pueden desprenderse tres cuestiones que analizaremos a continuación: la lógica del sistema, el proceso emprendedor y los factores del entorno que inciden en dicho proceso.

Sobre la primera cuestión, el sistema emprendedor es visto como sistema abierto, en el que el entorno ofrece determinadas personas que cuentan con ideas de negocios o proyectos, las cuales atraviesan un proceso de transformación (proceso emprendedor) para finalmente convertirse en emprendedores y emprendimientos, respectivamente, que influenciarán en dicho entorno. Esta lógica sistémica de entradas (*inputs*), procesos y salidas (*outputs*) puede esquematizarse del siguiente modo:

Figura 1: La lógica del sistema emprendedor



Fuente: elaboración propia.

En aquella lógica sistémica, el proceso emprendedor es central para que una sociedad obtenga más y mejores emprendedores y emprendimientos.

El proceso emprendedor puede ser entendido como una concatenación de "tres etapas en las cuales se analizan distintos eventos, cuyas 'salidas' (output) son el nacimiento de emprendedores y el nacimiento de las empresas" (Kantis, 2004, p. 24): la gestación, la puesta en marcha y el desarrollo inicial o primeros años. En este proceso, el emprendedor es un factor clave.

Caractericemos, a continuación, las tres **etapas del proceso emprendedor** enunciadas:

1) **Gestación**: en esta etapa nace la motivación para emprender y las primeras autoevaluaciones personales para identificarse y prepararse como emprendedor. Además, se determina cuál de todas las ideas que se tenían en mente configura una potencial oportunidad del negocio y a partir de allí se la pone a prueba y se elabora el proyecto o plan de negocios.

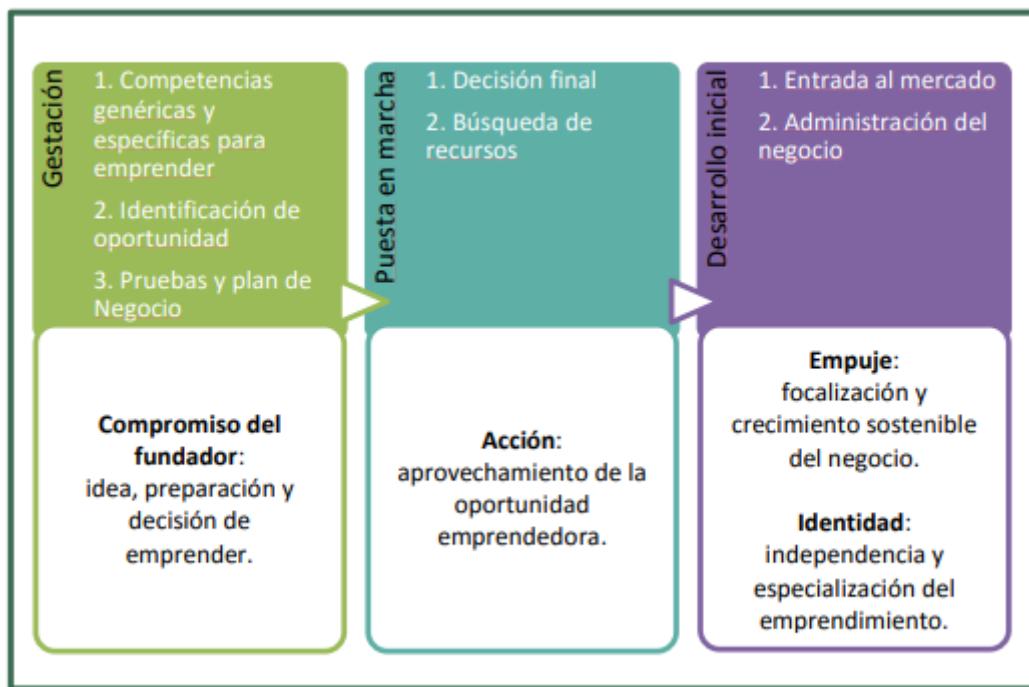
2) **Puesta en marcha**: se toma la decisión final de emprender y se reúnen los recursos necesarios para comenzar a operar (capital, colaboradores, materias primas, instalaciones, etc.).

3) **Desarrollo inicial o primeros años**: es aquí donde el emprendedor enfrenta los desafíos del negocio que, generalmente, en los primeros años son turbulentos. El emprendimiento entra formalmente al mercado para comenzar a escalar el negocio, y realiza los primeros intentos para administrar el negocio y sobrevivir.

Estas tres etapas, comunes a todos los emprendedores y emprendimientos, se dan en forma paulatina, por lo que no se puede pasar a la tercera etapa sin haber transitado la primera y segunda (Arrieta, 2013). No obstante, el tiempo que permanezca cada emprendimiento en cada etapa es variable y va a

depender de múltiples factores (ámbito de actuación, entorno, emprendedor y equipo).

Figura 2: Etapas del proceso emprendedor

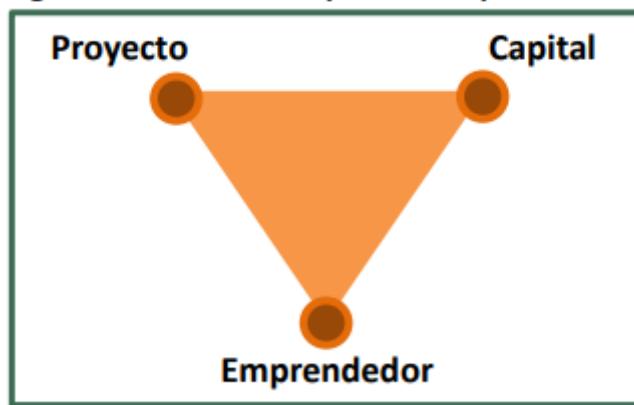


Fuente: Adaptado de Kantis, 2004, p. 26.

Según Andy Freire (2004), los tres **elementos** principales que hacen posible este proceso emprendedor son el proyecto, el emprendedor y el capital. Estos están interrelacionados y pueden ser esquematizados como un triángulo invertido (figura 3).

La razón de plantearlo como triángulo invertido se debe a que el factor más importante es el propio emprendedor, su personalidad y el equipo de gestión que lo acompaña. La persona con el perfil emprendedor siempre arriba a un proyecto realizable que efectivamente configura una oportunidad, y a su vez, tiene la capacidad para reunir el capital necesario. Un buen proyecto y todo el dinero disponible, sin embargo, no son suficientes para que el emprendimiento sea exitoso si no se cuenta con una persona con actitud emprendedora.

Figura 3: Elementos del proceso emprendedor



Fuente: Freire, 2004, p. 32.

Modelos de proceso emprendedor

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se entiende por **proceso emprendedor** a las diferentes actividades vinculadas con la creación de la idea, el modelo de negocio, el plan de negocio y las herramientas para la financiación de dicho emprendimiento. Por lo general, deben interpretarse como "un conjunto de actividades, secuenciales o interrelacionadas, que transforman insumos en salidas o resultados valiosos para algún cliente" (Messina, y otros, 2018).

Para conocer dicho proceso deben identificarse las actividades o etapas que lo conforman, la relación entre ellas, sus insumos y resultados (empresa

funcionando exitosamente). El interés por conocer dicho proceso ha llevado a varios autores a definir modelos de proceso emprendedor.

Siguiendo a Messina y otros (2018), esos modelos de proceso emprendedor pueden agruparse en dos grupos:

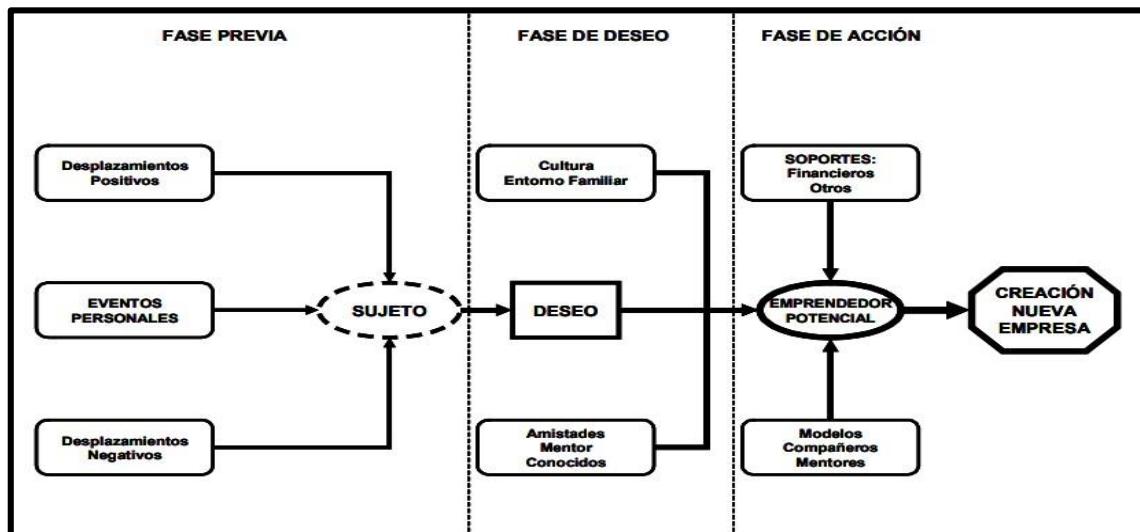
- **Modelos de formación de vocación emprendedora:** Modelos de proceso emprendedor que hacen énfasis en la etapa previa a la generación de la idea de negocio
- **Modelos focalizados en las etapas del negocio** que incluyen desde la idea de negocio y hasta la creación de la empresa.

Modelos de formación de vocación emprendedora

Dentro de esta categoría se pueden enumerar los siguientes modelos (Gonzalez, 2004):

- a) **Modelo de tres fases de Shapero.** Distingue tres fases en el proceso emprendedor: la fase previa, íntimamente relacionada con acontecimientos positivos o negativos que inciden en el individuo generándole el deseo de emprender; la fase de deseo, donde la cultura, el entorno familiar, las relaciones personales con amigos o conocidos o la presencia de mentores, transforman al individuo en un potencial emprendedor; y finalmente la fase de acción, en la que el individuo trabaja para darle forma a la futura empresa mediante la aplicación de los recursos necesarios (o también denominados soportes).

Gráfico 1: Modelo de tres factores de Shapero



Fuente: González, F. (2004). Incidencia del marco institucional en la capacidad emprendedora de los jóvenes empresarios de Andalucía. Sevilla: Universidad de Sevilla

b) **Modelo de Martin.** considera que en la situación personal del individuo se van presentando una serie de factores que hacen cada vez más probable que cree su empresa. Para Martin, lo que denomina disposición a actuar depende de tres circunstancias:

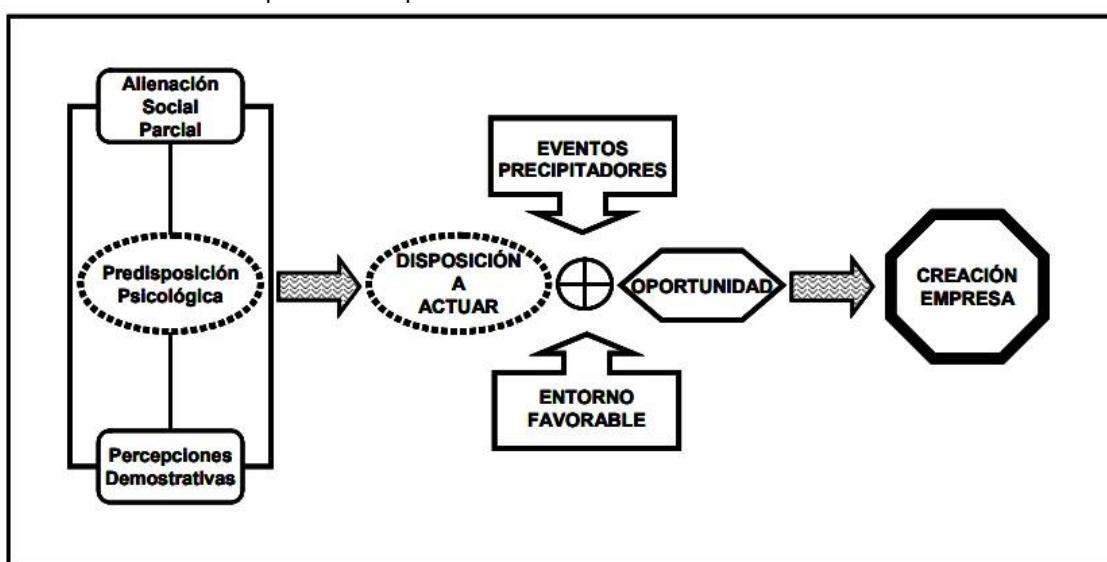
-predisposición psicológica a la acción emprendedora (por ejemplo, alta necesidad de logro, compromiso social, etc.);

-la alienación social parcial: propia de los inmigrantes o minoría étnicas, que hicieron su "América" para salir adelante;

-percepciones demostrativas: elementos del contexto del emprendedor, favorecedores de la creación de empresas como por ejemplo incubadoras, empresarios exitosos conocidos y ejemplos próximos de emprendedores.

Si a la disposición a actuar se le añade que el individuo detecta una oportunidad, se encuentra en un entorno favorable (servicios educativos, infraestructura, servicios financieros, recursos técnicos y laborales, buen clima emprendedor) y se producen eventos precipitadores (desempleo, cambio de estado civil, culminación de estudios, etc.), hay una elevada posibilidad de que la disposición a actuar lo lleve a la creación de una empresa.

Gráfico 2: Modelo de proceso emprendedor de Martin



Fuente: González, F. (2004). Incidencia del marco institucional en la capacidad emprendedora de los jóvenes empresarios de Andalucía. Sevilla: Universidad de Sevilla

- c) **Modelo de Greenburger y Sexton.** Para emprender, estos autores consideran que es necesario tener: visión, percepción y personalidad.

-La **visión** es la imagen que el emprendedor tiene inicialmente del tipo de negocio que desea emprender y la forma en que debe actuar para alcanzar el éxito. Incluye su comportamiento personal y el de todo el equipo de personas de la empresa.

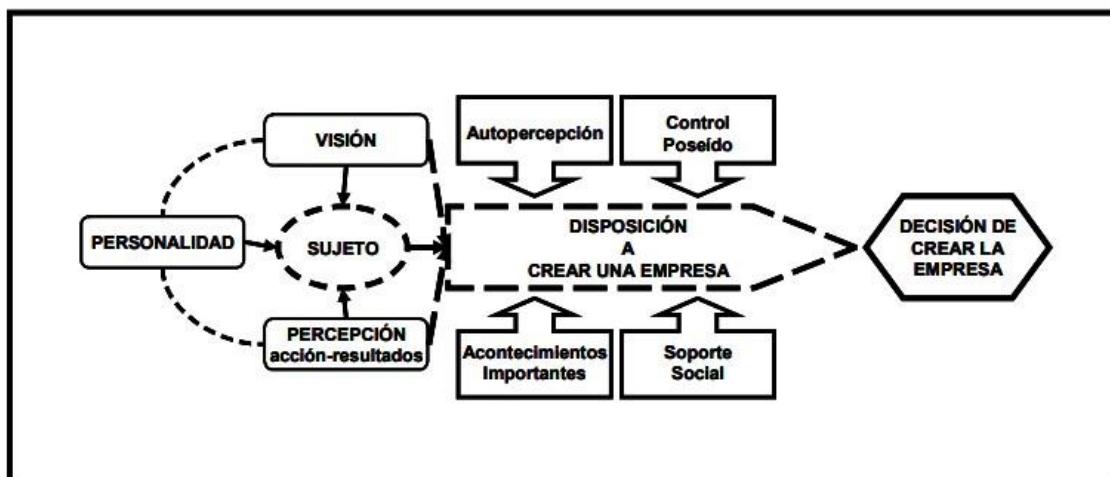
-La **percepción** hace referencia a cómo las personas imaginan o estiman que serán los resultados de sus futuras acciones.

-La propia **personalidad** del emprendedor, sus capacidades esenciales y características.

Una vez que la persona tiene una disposición positiva a crear una empresa, hace falta que se comprometa con ese deseo. Los autores dicen que para que ello ocurra se debe dar la acción conjunta de cuatro factores críticos: autopercepción, control poseído, acontecimientos importantes y soporte social.

La autopercepción (si el individuo se visualiza como un emprendedor, seguramente lo será), el control poseído (crear una empresa implica, en cierta medida, la capacidad de controlar su realidad), los acontecimientos (son su influencia positiva o negativa) y el soporte social (como la familia, los amigos, otros emprendedores que reafirman la creencia en el emprendedor y su visión de empresa).

Gráfico 3: Modelo de Greenburger y Sexton



Fuente: González, F. (2004). Incidencia del marco institucional en la capacidad emprendedora de los jóvenes empresarios de Andalucía. Sevilla: Universidad de Sevilla.

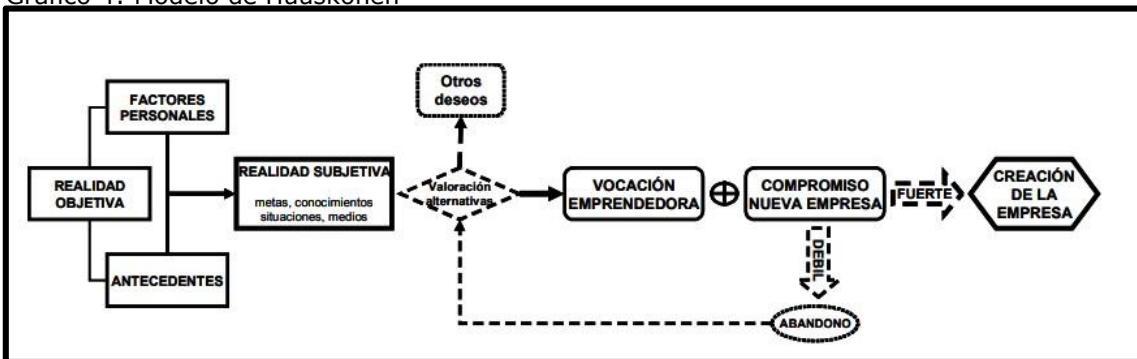
- d) **Modelo de Huuskonen.** Según Huuskonen (1993), para que un individuo tome la decisión de crear una empresa es imprescindible que tenga **vocación emprendedora** y un alto grado de **compromiso** con la decisión de crearla.

La vocación y el compromiso de crear la nueva empresa dependen directamente de la **realidad subjetiva** del individuo, la cual es el resultado de tres factores:

- La **percepción** que el individuo tiene de su propia realidad objetiva formada por su propia situación personal y laboral, su nivel de integración a su entorno social, los acontecimientos vividos y la valoración de los emprendedores en la realidad.
- Sus **antecedentes**, como experiencia laboral y formación, proximidad a empresarios y modelos de comportamiento.
- Serie de **factores personales** en los que se incluyen la personalidad de la persona, sus valores y creencias, su necesidad de logro, su deseo de independencia y su aversión al riesgo, entre otros.

La **valoración** que el individuo hace de su realidad subjetiva puede generar la vocación emprendedora. Si se le suma el compromiso con la creación de la empresa, entonces esta podrá hacerse realidad.

Gráfico 4: Modelo de Huuskonen



Fuente: González, F. (2004). Incidencia del marco institucional en la capacidad emprendedora de los jóvenes empresarios de Andalucía. Sevilla: Universidad de Sevilla.

Modelos focalizados en las etapas del negocio

Dentro de esta categoría, a los fines de este curso se presentarán los siguientes modelos (Messina, y otros, 2018):

- a) **Modelo de Reynolds.** Plantea una analogía con el proceso de creación biológica, configurando cuatro etapas bien definidas, entre las cuales se dan una serie de períodos de transición: concepción, gestación, infancia y

adolescencia. En otras palabras, el proceso comienza con una idea y termina cuando ha superado los primeros años de vida. El pasaje de una etapa a otra se da a través de períodos de transición; no existen límites claramente establecidos entre las distintas etapas ya que no es un proceso de progreso lógico y lineal. Así, la **etapa de concepción** inicia con la idea de negocio, el emprendedor tiene el deseo y el interés de llevar adelante acciones para concretar su idea de negocio; la **etapa de gestación** continúa con las acciones concretas para llevar adelante el emprendimiento, validará su idea de negocio y buscará hacerse de los recursos necesarios para hacerlo; la **etapa de infancia** que dura aproximadamente cinco años y se relaciona con el aprendizaje y afianzamiento de la nueva empresa; y, finalmente, la **etapa de adolescencia** donde se consolida el emprendimiento.

- b) **Modelo de Gibb y Ritchie.** Es un modelo detallado de todo el proceso empresarial que consta de seis fases. Este modelo comienza con la **motivación para emprender**, es decir, por los estímulos que recibe el emprendedor que lo motivan a emprender. Continúa con la fase de **búsqueda de ideas**. Luego, con la **validación de ideas** se realiza la evaluación técnica y comercial del producto. Con la **identificación de los recursos** comienza la siguiente fase e incluye, entre otros, los recursos económicos, físicos y humanos para ejecutar el proyecto. La **fase de negociación** se refiere a la aplicación del plan y el contacto con clientes, proveedores, bancos, estado, entre otros. Finalmente, se produce el **nacimiento de la empresa**, con el desarrollo de los procesos y rutinas de trabajo habituales.
- c) **Modelo de Timmons.** Para este autor, "si bien los recursos son necesarios, no son lo primero que hay que tener en cuenta para lograr el éxito en el emprendimiento". (Messina, y otros, 2018). Así, identifica tres elementos o fuerzas que configuran su modelo simplificado: la *oportunidad*, que marca el inicio del proceso, donde el emprendedor identifica el potencial de éxito que su idea tiene en el mercado y define cuánto tiempo y esfuerzo planea invertir; el *plan de negocios* que es la herramienta para llevar adelante la nueva empresa; y la *formación del equipo empresarial* que liderará, como pieza fundamental del proyecto emprendedor. Como se observa, este es un



INSTITUTO SUPERIOR
POLITÉCNICO CÓRDOBA

modelo sumamente pragmático y orientado por acciones más concretas que los anteriores.

Bibliografía

- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Gonzalez, F. (2004). *Incidencia del marco institucional en la capacidad emprendedora de los jóvenes empresarios de Andalucía*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Holguín Montoya, A. M., Arboleda Jaramillo, E., Torres Marín, G., & Gomez Zuluaga, M. E. (2010). *Tipología de emprendimientos universitarios*. Programa de emprendimiento e innovación UPB.
- Kantis, H., Federico, J., & Menéndez, C. (2012). *Políticas de fomento al emprendimiento dinámico en América Latina: Tendencias y desafíos*. Caracas: PRODEM (Programa de Desarrollo Emprendedor).
- Messina, M., González, S., Mari, J., Javier Castro, R., Rivas, A., Pena, J., & Rey, M. (2018). *Manual didáctico de Emprendedurismo*. Montevideo: Comisión Sectorial de Enseñanza de la Universidad de la República.
- NU. CEPAL. (2009). *La importancia del proceso emprendedor en la Argentina post crisis 2002 y las asimetrías en la evaluación de factores influyentes en el financiamiento de empresas jóvenes*. CEPAL.
- Reynolds, P., Camp, S., Bygrave, W., Autio, E., & Hay, M. (1999). *Global Entrepreneurship Monitor: Executive Report*. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. Babson College. London Business.
- Rivera Kempis, C. (2015). *Competencia emprendedora y comportamiento emprendedor: análisis en el contexto venezolano*. Madrid: Madrid Editorial.
- Salinas, J., Gándara Martínez, J., & Alonso Sanchez, A. (2013). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: McGraw Hill.
- Varela, R. (2007). *Mitos sobre los emprendedores*. Bogotá: Informe.

Emprendedurismo

CLASE 5

Semana 5 – 01/05 al 05/05

Profesora: Jalom Jimena

Contenido Clase 5

Objetivos y temas a desarrollar

Objetivo de la clase.

Conocer la conformación del ecosistema emprendedor.

Comprender las Etapas del apoyo institucional pre-incubación, incubación, desarrollo o despegue y aceleración.

Temas a desarrollar.

Ecosistema emprendedor.

Etapas del apoyo institucional pre-incubación, incubación, desarrollo o despegue y aceleración.

Ecosistema emprendedor

Tal como fuera presentado en las clases anteriores, el estudio del emprendedor y del emprendedurismo se ha realizado en diferentes ámbitos y con diferentes enfoques que se pueden clasificar en los siguientes grupos:

1. Económico: considera que la creación de emprendimientos depende de las condiciones de la economía.
2. Orientado a la persona: la motivación para emprender depende de las características personales o psicológicas.
3. Que estudian el contexto: la motivación para emprender depende de las condiciones del contexto.
4. Que estudian el proceso emprendedor: definen diferentes etapas por las cuales transita el emprendedor.
5. Que estudian el comportamiento del emprendedor: no estudian los rasgos de la persona (cómo es), sino sus comportamientos (cómo lo hace), es decir, sus actitudes, capacidades o habilidades y experiencia. Consideran que el éxito de un emprendimiento depende de la capacidad de gerenciarlo.

A continuación, presentaremos el *enfoque del contexto*. En concreto, nos basamos en lo que en algunas clasificaciones se denomina enfoque de redes y centrado en el contexto (Kantis, Angelelli y Gatto, 2001) o el enfoque sociocultural o institucional (Veciana, 1999).

La teoría de redes considera al **emprendedurismo como el resultado de la interacción reticular de múltiples factores, agentes e instituciones**.

Según la teoría institucional de North (1993), el marco institucional estará formado por las **instituciones y organizaciones y organismos** que se han creado como consecuencia de las instituciones: «Las instituciones son las reglas de juego en una sociedad [...] y constituyen una guía para la interacción humana» (p. 14).

Las organizaciones y organismos son «grupos de individuos enlazados por alguna identidad común hacia ciertos objetivos» (North, 1993: 15).

Dentro de este enfoque se debe hacer referencia al concepto de ecosistema que tiene su antecedente en la teoría de Porter (1990), que ha sido denominada «el diamante de Porter».

Aunque su tesis original se aplicó a las naciones, Porter reconoció que la mayor parte de la actividad económica se da a nivel regional, por lo cual sus ideas se aplican no solo a regiones, sino también a ciudades.

El «diamante de Porter» sobre la ventaja de una nación consta de cuatro determinantes:

- **Condiciones de los factores:** personal, recursos físicos, nivel de conocimiento, recursos de capital y otros factores que repercuten en la calidad de vida de la población.
- **Condiciones de la demanda:** composición de la demanda, exigencias de los compradores, tamaño y tasa de crecimiento de la demanda, forma en que se internacionaliza la demanda interna.
- **Industrias relacionadas y de apoyo:** proveedores competitivos a nivel mundial, industrias conexas competitivas capaces de coordinar y compartir actividades en la cadena de valor.
- **Estrategia, estructura de la empresa y rivalidad:** cómo se administran y compiten, metas que desean alcanzar, motivación de sus empleados y directivos, grado de rivalidad interna.

Al diamante se le agregaron otros dos factores que influyen en todos los otros determinantes, que son el azar y el gobierno.

La primera referencia a la metáfora del ecosistema en la bibliografía de negocios se encuentra en un artículo de James Moore (1993).

Moore define el **ecosistema de negocios** como un espacio de **interconexión y dependencia mutua entre agentes económicos**, y considera que para el éxito y la supervivencia de las organizaciones es indispensable una buena salud colectiva.

Es un concepto más amplio que el de redes de negocios, que incluye factores tales como estructuras, relaciones entre participantes, formas de conexión y diversidad de funciones.

La aplicación del término ecosistema a la actividad emprendedora se ha asociado notoriamente con el desarrollo de Silicon Valley en California. En ese ámbito se combinan emprendedores del área tecnológica, universidades como Stanford y Berkeley, y capitalistas de riesgo.

El FOMIN (Fondo multilateral de Inversiones) fundado en 1993 como parte del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), define un **ecosistema de emprendimiento** como:

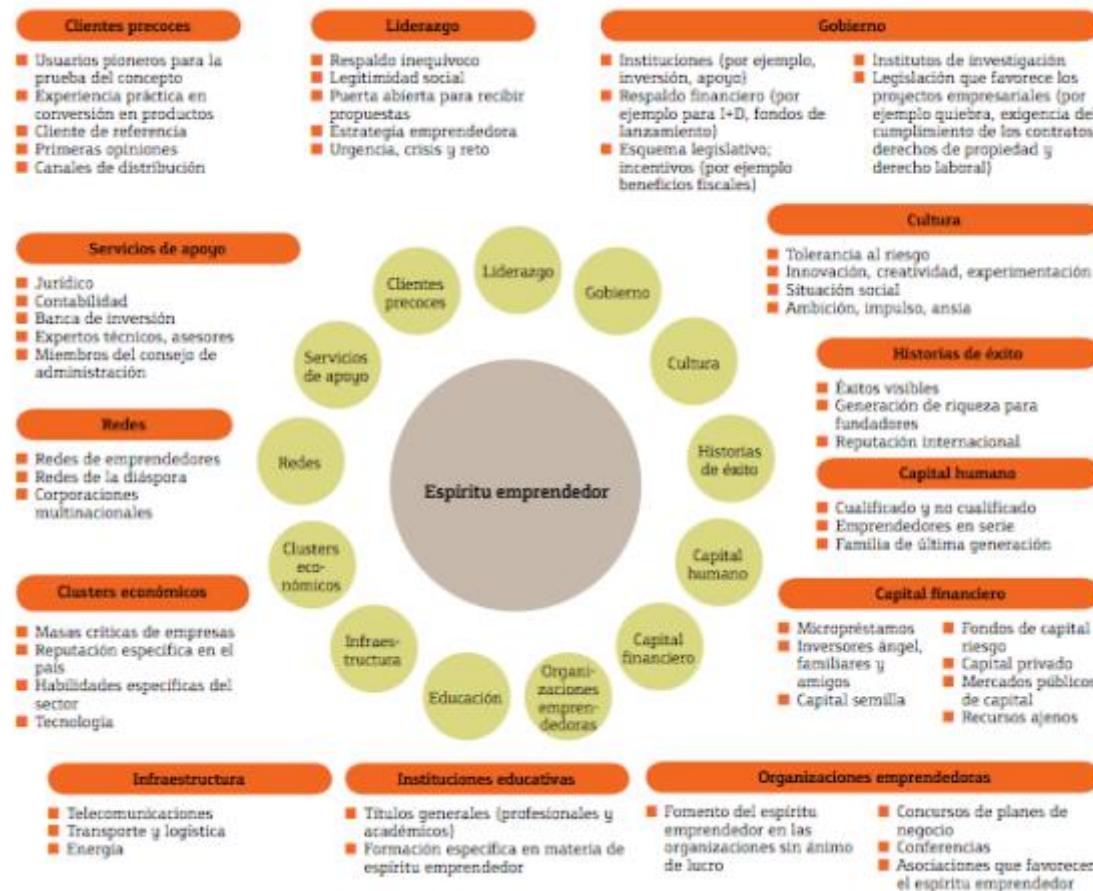
«Una comunidad de negocios, apoyada por un contexto público de leyes y prácticas, y formada por una base de organizaciones e individuos interactuantes que producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que resultan en empresas dinámicas».

El término ecosistema fue desarrollado también por Daniel Isenberg, quien define el ecosistema empresarial como una combinación de los siguientes componentes (2010):

- liderazgo
- gobierno
- cultura
- casos de éxito
- capital humano
- capital financiero
- organizaciones emprendedoras
- educación
- infraestructura
- clusters
- redes de personas
- servicios de apoyo
- clientes

En la figura 1 se presentan los componentes o dominios del ecosistema emprendedor identificados por Isenberg.

Figura 1: Componentes del ecosistema emprendedor.



Fuente: Daniel Isenberg: presentada en el Future Trens Forum.

Sistema nacional de emprendimiento

Debido a la multiplicidad de factores o componentes que inciden en el proceso emprendedor, se hace necesaria la existencia de un ecosistema emprendedor integrado por diferentes actores del sector público y privado.

Según Urbano y Veciana (2001), en general, cuando se analizan ecosistemas de emprendimiento se constatan múltiples y diversas iniciativas de todo tipo de instituciones, pero falta coordinación, existe duplicación y solapamiento entre ellas, lo cual afecta los resultados.

Kantis, Angelelli y Moori-Koenig (2004) plantean que es necesario tener un **sistema nacional de emprendimiento** para lograr un buen ecosistema emprendedor.

El sistema nacional de emprendimiento comprende una variedad de **factores** que influyen en la adquisición de las competencias necesarias para emprender.

Los **factores** que identifican Kantis, Angelelli y Moori-Koenig (2004) son los siguientes:

- Condiciones culturales, sociales y económicas
- Sistema educativo
- Estructura y dinámica productiva
- Capital social
- Sistema de ciencia, tecnología e innovación
- Mercado de factores
- Regulaciones
- Políticas

En el gráfico 1 se presentan los factores comprendidos en el sistema nacional de emprendimiento.

Gráfico 1: El sistema nacional de emprendimiento.



Fuente: Kantis, Angelelli y Moori-Koening (2004)

- 1. Condiciones culturales, sociales y económicas:** consideran en primer lugar el rol de las familias, por su influencia desde los primeros años de vida sobre los valores y actitudes de las personas. Se deben considerar factores socioeconómicos tales como capacidad, perfil y dinamismo de las demandas de las familias, de las empresas y de los gobiernos.
- 2. Sistema educativo:** por su importancia en la formación de capital humano emprendedor (generando capacidades y competencias como la creatividad, la iniciativa personal, el trabajo en equipo, la solución de problemas y la aceptación del riesgo).
- 3. Estructura y dinámica productiva:** Algunas de las variables son: la tasa de crecimiento de los distintos sectores/ mercados, la estructura de mercado y perfil sectorial de la industria, la presencia de barreras de entrada y salida. Esas variables inciden no solo en la adquisición de competencias y motivaciones para emprender, sino también en el campo y perfil de las oportunidades para emprender. Estas oportunidades se ven afectadas por las condiciones de la economía.
- 4. Desarrollo del capital social,** que comprende tres redes:

- **Redes de contactos** con otros actores del círculo social: amigos, familiares, compañeros de universidad, compañeros del ámbito laboral y/o con las instituciones que desarrollan actividades a lo largo del proceso emprendedor, brindando apoyo monetario o de asistencia.
- **Red institucional:** comprende a diferentes instituciones que inciden en las motivaciones para emprender. Las instituciones pueden ser las universidades, el sector empresarial, los consultores, el capital financiero, el gobierno local, las cámaras e instituciones representativas de cada sector o perfil profesional, y ámbitos informales tales como clubes, grupos de estudio, redes tecnológicas o de negocios, etc.
- **Red de negocios:** son las redes de contacto entre los emprendedores y el mundo empresarial (otros emprendedores, clientes y proveedores).

5. Sistema de CyT+i: deben considerarse:

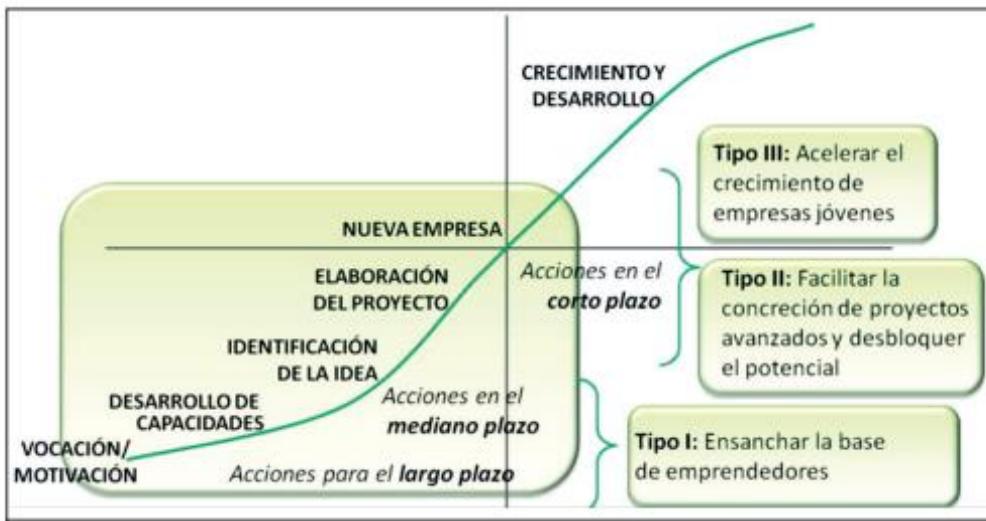
- las instituciones de ciencia, tecnología e innovación,
 - la intensidad de la inversión en I+D,
 - la transferencia y vinculación con los emprendedores y las empresas.
6. Las **normas y regulaciones** que afectan directa o indirectamente a la actividad emprendedora, como por ejemplo los trámites y costos para crear una empresa, el sistema tributario, etc.
 7. Finalmente hacen referencia a las **políticas**, ya que estas pueden incidir en el conjunto de factores sistémicos comentados. Las políticas pueden dividirse en dos:

Kantis, Menéndez y Federico (2012) consideran que las políticas de emprendimiento buscan remover barreras inhibitorias del emprendimiento, actuando sobre la existencia de fallas sistémicas, es decir, limitaciones en el desarrollo de alguno de los factores que influyen sobre el proceso emprendedor (trámites y registros de empresas, acceso al financiamiento, peso de impuestos y regulaciones, infraestructura para la innovación, redes de contactos, entre otras).

Las políticas de emprendimiento deben contemplar el modelo institucional y el tipo de instrumentos y tener en cuenta el rol de los distintos actores.

En el gráfico 2 (Kantis, 2010) se presentan las políticas de emprendimiento según las etapas del proceso emprendedor y el horizonte de tiempo de su influencia.

Gráfico 2: Políticas de emprendimiento según etapas del proceso emprendedor y horizonte de tiempo.



Fuente: Kantis (2010)

Las políticas de emprendimiento pueden tener influencia en el corto o largo plazo.

Corto plazo: impactan en los factores que participan en la transición de proyectos empresariales a empresas.

Largo plazo: influyen en los factores que inciden en el incremento de la base de emprendedores, es decir, en la decisión de emprender como alternativa ocupacional.

En las políticas de largo plazo el sistema educativo tiene un rol protagónico, ya que tiene la posibilidad de generar capital humano emprendedor.

Hay que tener en cuenta que el impacto negativo de alguno de los factores puede disminuirse aprovechando los beneficios de los factores que inciden positivamente. Así, por ejemplo, si una persona no proviene de un perfil de hogares con altos ingresos, pero desarrolla aspectos personales para emprender y aprovecha las oportunidades que la cultura emprendedora de su sociedad fomenta, entonces tiene mayores probabilidades de emprender satisfactoriamente. Por ello, cualquier persona que emprende debe conocer estos factores y analizar cómo inciden en el proceso emprendedor que desea encarar. De este modo, logrará enfrentar saludablemente los desafíos y evitar problemas indeseables durante el proceso.

Bibliografía

- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Gonzalez, F. (2004). *Incidencia del marco institucional en la capacidad emprendedora de los jóvenes empresarios de Andalucía*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Holguín Montoya, A. M., Arboleda Jaramillo, E., Torres Marín, G., & Gomez Zuluaga, M. E. (2010). *Tipología de emprendimientos universitarios*. Programa de emprendimiento e innovación UPB.
- Kantis, H., Federico, J., & Menéndez, C. (2012). *Políticas de fomento al emprendimiento dinámico en América Latina: Tendencias y desafíos*. Caracas: PRODEM (Programa de Desarrollo Emprendedor).
- Messina, M., González, S., Mari, J., Javier Castro, R., Rivas, A., Pena, J., & Rey, M. (2018). *Manual didáctico de Emprendedurismo*. Montevideo: Comisión Sectorial de Enseñanza de la Universidad de la República.
- NU. CEPAL. (2009). *La importancia del proceso emprendedor en la Argentina post crisis 2002 y las asimetrías en la evaluación de factores influyentes en el financiamiento de empresas jóvenes*. CEPAL.
- Reynolds, P., Camp, S., Bygrave, W., Autio, E., & Hay, M. (1999). *Global Entrepreneurship Monitor: Executive Report*. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. Babson College. London Business.
- Rivera Kempis, C. (2015). *Competencia emprendedora y comportamiento emprendedor: análisis en el contexto venezolano*. Madrid: Madrid Editorial.
- Salinas, J., Gándara Martínez, J., & Alonso Sanchez, A. (2013). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: McGraw Hill.
- Varela, R. (2007). *Mitos sobre los emprendedores*. Bogotá: Informe.

Emprendedurismo

CLASE 6

Profesora: Jalom Jimena

Contenido Clase 6

Objetivos y temas a desarrollar

Objetivo de la clase.

Diferenciar los conceptos de creatividad e innovación.

Conocer técnicas creativas de generación de ideas y de análisis de oportunidad de negocios

Temas a desarrollar.

Conceptos introductorios: creatividad e innovación.

Técnicas creativas de generación de ideas.

Análisis de oportunidad de negocios

Introducción

Hasta ahora el modelo de proceso emprendedor que venimos trabajando presenta dos grandes etapas: la primera es la denominada formación de la vocación emprendedora y la segunda, la etapa de proceso de creación de la empresa.

En esta clase, comenzamos a desarrollar la **segunda etapa**, etapa de creación de la empresa, que comienza con la generación de la idea de negocio en la cual el emprendedor debe utilizar sus capacidades creativas.

Esta etapa comprende la generación de ideas, la evaluación de ideas, el desarrollo de oportunidades de negocio y la evaluación de oportunidades de negocio.

Antes de introducirnos en las técnicas de generación de ideas, se presentan algunos conceptos que es importante conocer.

Creatividad

El concepto de creatividad que está presente en esta etapa ha ido variando a lo largo de los años y se pueden encontrar múltiples definiciones.

En términos generales, la creatividad implica producir objetos o ideas que no existían previamente. Según Majaro (1992, citado por Escorsa, 1997: 89), la creatividad se puede definir como el proceso mental que ayuda a generar ideas. Es decir, que genera un sinnúmero de soluciones a un problema específico, pero solamente por medio de una depuración racional puede llegarse a la mejor.

La creatividad es un privilegio que solo los seres humanos poseemos, por tanto debemos usarla para reinventar nuestras sociedades de manera positiva.

Para lograr una actitud creativa es importante efectuar una abstracción de la realidad, es decir, del contexto circundante, y desenvolverse en un ambiente propicio para la creatividad. En general el contexto sabotea permanentemente la actitud creativa porque impone juicios de valor con efectos destructores, que en la metodología creativa se designan como «frases asesinas»:

- «Esto no se puede hacer entre nosotros»
- «Van a pensar que no estamos en nuestros cabales»
- «Nuestra gente no acepta eso»
- «No tenemos presupuesto»

Bloqueos a la creatividad

Bloqueos emocionales: miedo a cometer errores, necesidad de encontrar una solución rápidamente, exagerado afán de seguridad, desconfianza en la capacidad creativa propia.

Bloqueos culturales: todas aquellas normas y valores que se van transmitiendo a lo largo de los años en un proceso de socialización. El trabajo implica, en general, aplicar métodos y técnicas en forma rutinaria; quien actúa creativamente está dispuesto a experimentar y sabe que debe asumir riesgos.

Bloqueos que surgen de la interacción en grupo: miradas, murmullos, manipulaciones, celos, recriminaciones, responsabilidades suelen ser algunas «figuras» que estancan la creatividad.

Bloqueos provocados por la semántica: frases que lo dicen todo, que no aceptan replanteos. Por ejemplo:

«Nuestros consumidores jamás aceptarán productos de segunda». Son formas de «encerrar» a quien escucha para que no pueda aportar otro punto de vista.

Innovación

La creatividad canalizada a través de una estructura lógica da como resultado innovaciones que tienen éxito.

La creatividad es quizá la fuente de innovación mejor conocida y más aplicada. No obstante, no puede encargarse completamente del proceso de innovación, ya que es una herramienta demasiado compleja y que necesita ciertos límites.

«Las empresas han aprendido a seleccionar y aprovechar las ideas creativas tanto externas como internas y a gestionar la innovación de manera sistemática» (Escorsa, 1997: 89).

A la creatividad no siempre le sigue automáticamente la innovación; las ideas son solamente las materias primas para la innovación (Escorsa, 1997: 89). Como se mencionó, la creatividad solamente se encarga de generar ideas, es el pensamiento lógico el que se encarga de depurar las ideas hasta llegar a la mejor solución, la más innovadora.

En cualquier caso, la innovación (en todas sus formas y variantes) siempre exige un nuevo modo de pensar (Rodríguez, 2003: 5).

Según Escorsa (1997) innovar es el proceso de desarrollar algo nuevo a partir del estudio de una necesidad, ya sea personal, grupal u organizacional, para ser comercializado y lograr así una meta económica. Esto quiere decir, que la innovación genera ideas, productos o servicios que pueden venderse en un mercado específico.

De acuerdo a este concepto, innovar no es más que el proceso de desarrollar algo nuevo o que no se conoce, a partir del estudio metódico de una necesidad, ya sea personal, grupal u organizacional, para lograr una meta económica. Quiere decir que la innovación genera ideas que pueden venderse en un mercado específico.

Para innovar es necesario un amplio conocimiento de una necesidad. No todas las ideas innovadoras tienen éxito, por tanto es necesario jugar con todas las herramientas necesarias para que la innovación no solo sorprenda, sino que también funcione.

Existen muchas formas de gestionar la innovación. Para comenzar debe definirse por qué se desea innovar, cuáles son los objetivos y cuál es el impacto que se espera. Todo esto ayuda a definir el tipo de innovación que se quiere lograr.

¿Por qué surgen las ideas?

Una idea puede surgir principalmente por tres motivos:

- **Por necesidad:** las situaciones críticas estimulan la generación de ideas. Muchas personas se deciden a emprender cuando viven situaciones extremas para ellas, por ejemplo, el desempleo. Es una postura reactiva ante una situación de necesidad.
- **Por vocación:** hay personas que tienen vocación de emprendedoras. Tienen por lo tanto una postura proactiva para la generación de ideas.
- **Por iniciativa:** hay personas que emprenden por satisfacción personal. Al igual que la anterior, es una postura proactiva, ya que el emprendedor siente satisfacción al generar ideas y ponerlas a funcionar.

En los casos de vocación y de iniciativa nos referimos a personas que al emprender buscan satisfacer su necesidad de realización.

Las ideas son consecuencia de ciertos factores, entre los cuales pueden destacarse: la observación del entorno, la formación, la experiencia, los gustos y los deseos del emprendedor.

En la mayoría de los emprendimientos, fundamentalmente en los que tienen un componente de innovación, es fundamental que el emprendedor haga una adecuada vigilancia tecnológica. Esta vigilancia le permitirá captar información del exterior que podrá analizar y utilizar para generar nuevas ideas.

Es recomendable que las ideas tengan relación con la formación, la experiencia o el entorno del emprendedor. Una **idea** no necesariamente tiene que ser algo totalmente nuevo, puede ser una variante de un producto ya existente o una forma diferente de brindar un servicio que nos diferencie en el mercado.

Drucker (2002) sostiene que la mayoría de las innovaciones, especialmente las que tienen éxito, son resultado de una intensa y consciente búsqueda de oportunidades para la innovación.

Raramente la innovación proviene de destellos de inspiración. No quiere decir que esto no suceda, pero las innovaciones que tienen verdadero éxito son producto de un análisis frío de las oportunidades que se presentan para innovar.

Técnicas creativas de generación de ideas

Tanto a nivel de la persona con vocación emprendedora como de las organizaciones que busquen innovar es bueno aplicar técnicas creativas de generación de ideas.

Algunas de esas técnicas son:

- la «actitud creativa», de Rafael Lamata
- brainstorming (tormenta de ideas)
- observación de vivencias personales

La «actitud creativa» de Rafael Lamata

Ofrece un modelo sistematizado para reflexionar acerca del aprendizaje de la creatividad y un conjunto de ejercicios. Puede utilizarse, adaptarse o pensarse para que, en cualquier situación educativa, en cualquier proceso de intervención, se puedan emplear recursos creativos para facilitar la motivación, la investigación y el aprendizaje. El espacio de aprendizaje es la vida y el valor de la creatividad está en la posibilidad de cambio y transformación que podamos generar a través de ella.

Esta técnica incluye diferentes pautas para fomentar la creatividad. Lamata considera que la creatividad es producto de distintas formas de pensamiento y de gestionar adecuadamente las emociones para convertirlas en impulsores de la capacidad creativa.

Las principales técnicas de creatividad que según Rafael Lamata debemos fomentar son las siguientes:

- variar las rutinas cotidianas
- variar los trayectos rutinarios
- tomar objetos, fotos de estos trayectos... e inventar historias sobre ellos
- tomar un folio y unos colores y elaborar un logotipo de uno mismo
- pensar un tema y dibujarlo
- preparar microconferencias sobre un tema aleatorio sin más información que la que uno mismo posee en ese momento

Brainstorming ('tormenta de ideas')

El brainstorming o tormenta de ideas fue creado en 1938 por Alex F. Osborn. Esta técnica busca que no callemos nuestras ideas, sino que la mente se libere de juicios propios y ajenos para decir lo primero que pensamos, no prejuzgando antes de expresar nuestros pensamientos.

Consiste en enriquecer las ideas iniciales mediante una dinámica de grupo, que debe tener un coordinador o moderador con la función principal de hacer respetar las reglas de juego.

Las características y reglas del brainstorming son las siguientes:

- incluir personas con diferentes perfiles,

- armar un grupo de entre 7 y 12 personas,
- la duración de la reunión no debe superar los 40 minutos,
- tener un lugar adecuado para la reunión,
- definir desde el comienzo el tema y los objetivos de la reunión,
- dejar fluir las ideas de todo tipo, sin que haya críticas o juicios sobre ellas,
- evitar que el grupo se desvíe del tema,
- animar la participación,
- frenar a los dominantes,
- el coordinador debe ser lo más neutral posible

Las **fases** de una tormenta de idea son:

1. Preparación: búsqueda y preparación del lugar de la sesión; debe ser un lugar adecuado para que las personas se sientan motivadas a expresar sus ideas. Delimitar el tema y los objetivos sobre los que se va a llevar a cabo la tormenta de ideas.

2. Desarrollo:

- recordar o establecer reglas
- plantear el tema y los objetivos
- estimular la generación de ideas
- recoger las ideas y enumerarlas; se deben anotar todas las ideas aportadas, sin descartar ninguna.

3. Evaluación:

- recordar los objetivos
- seleccionar las ideas a ser evaluadas
- evaluar las ideas seleccionadas, dando lugar a que todos los participantes digan naturalmente lo que piensan sobre cada una
- decisión final

Observación de vivencias personales

Consiste en realizar un análisis individual de uno mismo teniendo en cuenta sus vivencias personales, capacidades y costumbres. De ese análisis debe surgir un tema central y varias ideas claves que estarán alrededor de este.

Se sugiere utilizar un pizarrón o papel para realizar un gráfico que refleje el tema central y las ideas que lo rodean. La idea central debe dibujarse en el centro del gráfico, y el resto, según el grado de importancia, se irá dibujando cada vez más alejadas de la idea central.

Herramientas de análisis de ideas

Luego de haber generado una o varias ideas mediante las técnicas descritas, se pasa a analizarlas adecuadamente. Para ello se utilizan herramientas de análisis y depuración de ideas.

Algunas de las herramientas de análisis de ideas son las siguientes:

- método Walt Disney
- etiquetado de ideas «label it»
- técnica de los ocho factores

Método Walt Disney

El método Walt Disney se desarrolla a lo largo de tres fases que están aisladas unas de otras a las que se denomina soñadora, realista y crítica. A diferencia del brainstorming, que mezcla personas con diferentes perfiles, el método Walt Disney considera que si se juntan personas soñadoras, realistas y críticas, el soñador irá perdiendo su creatividad. Con estas tres fases aisladas se conseguirá elegir las mejores ideas.

- Etapa soñadora: en esta etapa todas las ideas valen. Se proponen ideas sin dar lugar a la crítica, sin forzar a la idea a que sea realista.
- Etapa realista: se recibe el producto del soñador y se analizan las ideas buscando cómo hacerlas realidad.
- Etapa crítica: se critica lo elaborado en las dos anteriores, evaluando cada idea de una forma crítica e identificando las debilidades de cada una. Posteriormente se pasa a idear soluciones para superar cada debilidad. Finalmente se selecciona la idea que tenga menor número de debilidades insuperables o irreparables.

Esas tres fases pueden realizarse individualmente o con grupos de personas trabajando cada uno en una fase.

Etiquetado de ideas «label it»

Es una técnica de creatividad para evaluar ideas de manera rápida clasificándolas en un esquema que evalúa su viabilidad.

Se hace en forma grupal utilizando etiquetas adhesivas —post-it— de color. El emprendedor puede ser el coordinador, que explicará el objetivo buscado con la herramienta y proporcionará a cada participante varios post-it. Los participantes pueden escribir su evaluación en cada etiqueta (utilizando la siguiente escala: excelente, probable, oportunidad posible, 50/50, apuesta arriesgada).

Posteriormente se pegan a cada idea los post-it de todos, se clasifican las ideas según las etiquetas recibidas y se eligen y rechazan ideas según la evaluación.

Técnica de los ocho factores

Se realizan ocho preguntas claves para evaluar cada idea y se asignan puntos a las respuestas en función del rango determinado.

Las ocho preguntas son las siguientes:

1. ¿Puedo comunicar la idea completa y claramente? (0-20 puntos)
2. ¿Cuánto interés tengo en esta idea? (0-20 puntos)
3. ¿Cuán buena es mi oportunidad para realizarla? (0-20 puntos)
4. ¿En qué medida se ajusta en su temporalización? (0-5 puntos)
5. ¿Tengo las habilidades para realizar la idea? (0-10 puntos)
6. ¿Podría aplicar mis fortalezas en la realización de la idea? (0-10 puntos)
7. ¿Esta idea tiene buenas ventajas competitivas? (0-5 puntos)
8. ¿Cuán diferente o única es esta idea? (0-10 puntos)

Según el puntaje que se obtenga será el grado de desarrollo o madurez de la idea (el puntaje máximo es 100 puntos, por lo cual puede considerarse que un puntaje menor de 50 indica que la idea no está madura o que podría descartarse). Esta técnica puede usarse en grupo o individualmente.

Análisis de la oportunidad de negocio

Antes de confirmar que nuestra idea es una oportunidad de negocio debemos hacer el análisis del entorno y las oportunidades.

Los métodos más utilizados son el FODA y el análisis del entorno (PESTEL), que se describen a continuación.

Análisis de oportunidades (análisis FODA)

El análisis FODA, también conocido como análisis DAFO, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades) en una matriz cuadrada.

Se recomienda realizarlo en dos oportunidades: la primera en el análisis de la idea de negocio (momento en el cual nos encontramos ahora) y una segunda dentro del plan de negocio.

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro.

En la figura 1 se representa la matriz FODA.



Fuente: Elaboración propia

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis FODA se deberá seguir alguna de las siguientes estrategias:

1. Estrategia DA: en este análisis de la estrategia DA (debilidades/amenazas) se busca minimizar tanto las debilidades como las amenazas.
2. Estrategia DO: La estrategia DO (debilidades/oportunidades) intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.
3. Estrategia FA: La estrategia FA (fortalezas /amenazas) consiste en maximizar las fortalezas mientras se minimizan las amenazas.

4. Estrategia FO: La estrategia FO (fortalezas/ oportunidades) busca maximizar tanto las fortalezas como las oportunidades, es decir, utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Análisis del entorno (PESTEL)

El análisis PESTEL (o PESTLE) es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una empresa o idea de negocio. Este análisis nos dará elementos que nos permitirán anticipar el posible comportamiento del mercado en un futuro cercano.

Consiste en analizar varios aspectos fundamentales del entorno y evaluar la influencia que pueden tener en el desarrollo de la idea.

Aspectos a considerar:

- Políticos: se deben analizar el clima político, los cambios que se puedan dar a nivel del gobierno y el impacto que puedan tener sobre la idea o emprendimiento.
- Económicos: se debe analizar la tendencia de la economía en aspectos tales como el crecimiento de la renta, la salud financiera y el acceso a recursos.
- Socioculturales: incluyen factores demográficos y factores culturales referidos al consumo, entre otros.
- Tecnológicos: infraestructuras físicas y tecnológicas que afecten la idea de negocio.
- Ecológicos: guardan relación con el medioambiente, analizando cómo puede afectar la idea de negocio.
- Legislativos: nacionales y locales que pueden afectar la idea de negocio.

¿Cómo madurar la idea?

Antes de pasar a diseñar el modelo de negocio, al cual debemos dedicar tiempo, se recomienda hacer un breve análisis para conocer en qué fase de madurez se encuentra la idea.

Para ello podemos hacernos las siguientes preguntas respecto a la idea:

- ¿Qué es? Qué nombre le pongo.
- ¿Para qué? Para qué sirve, quién será el cliente.
- ¿Cómo? Cómo la voy a poner en marcha, qué recursos necesito.
- ¿Cuándo? Cuándo la pongo en marcha.
- ¿Con quién? Necesito a otras personas para ponerla en marcha.
- ¿Dónde? En qué lugar físico voy a desarrollarla.

Bibliografía

- De Bono, E. (1999). Six thinking hats (Vol. 192). New York: Back Bay Books.
- Drucker, P. F. (2002). The discipline of innovation. Harvard business review, 80, 95-104.
- FUNIVCYL. (2012). Manual del emprendedor universitario. Castilla y León: Symbiosis Strategy & Management Consulting, SLL.
- Escorsa, P., y Pasola, J. (1997). Manual de gestión e innovación tecnológica en la empresa. Ciudad. Santiago de Chile Centro Interuniversitario de Desarrollo-Agencia Española de Cooperación Internacional.
- Hermida, J., Serra, R., y Kastika, E. (1993). Administración y estrategia. Teoría y práctica. Argentina: Ediciones Macchi.
- Majaro, S. M. (1992). Cómo generar ideas para generar beneficios. Gránica,.
- Messina, M., González, S., Mari, J., Javier Castro, R., Rivas, A., Pena, J., & Rey, M. (2018). *Manual didáctico de Emprendedurismo*. Montevideo: Comisión Sectorial de Enseñanza de la Universidad de la Repùblica.
- Rodríguez P., J. (2003, Septiembre, 18) «La innovación desde la perspectiva del conocimiento». Sistema Madrid. Revista de Investigación en gestión de innovación y tecnológica. <http://www.madrimasd.org/revista/editorial18/editorial.as>

Emprendedurismo

CLASE 7

Profesora: Jalom Jimena

Contenido Clase 7

Objetivos y temas a desarrollar

Objetivo de la clase.

Conocer y comprender las metodologías para el modelado de negocios

Temas a desarrollar.

Modelos de negocios

Introducción

Modelos de negocio

Antes de comenzar a desarrollar la idea, el emprendedor debe decidir qué modelo de negocio o metodología es más adecuado para el tipo de idea que tiene. Si bien el modelo depende de la idea y es algo personal del emprendedor, hay modelos más recomendados que otros según el problema o la solución sean conocidos o no.

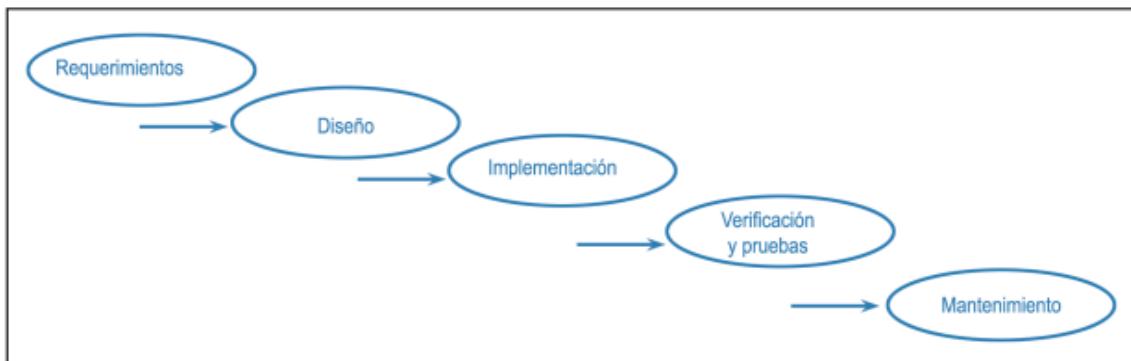
En esta clase presentaremos los siguientes:

- Modelo Waterfall
- Modelo Lean
- Modelo Canvas

Modelo Waterfall

También conocido como desarrollo en cascada; se utiliza cuando el problema y su solución se desconocen. Se realiza en etapas ordenadas, de forma que el inicio de cada etapa debe esperar a la finalización de la etapa anterior. Es muy utilizado en el desarrollo de software. En la figura 1 se representan las etapas del modelo Waterfall.

Figura 1: Modelo Waterfall



Fuente: Elaboración propia

La metodología waterfall, por lo general se visualiza en forma de diagrama de flujo o de Gantt. Se la llama waterfall o cascada porque cada tarea cae en cascada sobre el paso siguiente. En un diagrama de Gantt se puede ver cómo la fase anterior cae en cascada sobre la siguiente.

Si bien se ha utilizado en los ámbitos tecnológicos, industriales y académicos, presenta la desventaja de que no se detectan los cambios que se deben realizar antes de terminar todo el proceso. Por eso se le han aplicado algunas variantes, como la inclusión de prototipos intermedios, para verificar que todo va funcionando bien antes de llegar al producto final.

1. Fase de requerimientos

Es el proceso de planificación inicial en el que los miembros del equipo reúnen toda la información posible para garantizar el éxito del proyecto. Este proceso de planificación es una etapa crucial de la metodología en cascada y por ese motivo, la mayor parte del tiempo del proyecto se dedica a la planificación.

Para que el método waterfall sea útil, es conveniente elaborar un plan del proyecto en el que se explique cada fase y debe incluir todo, desde qué recursos se necesitan a qué miembros específicos del equipo trabajarán. Por lo general, a este registro se lo llama documento de requerimientos del proyecto.

Al finalizar la fase de requerimientos, el esquema del proyecto debería contemplar de principio a fin lo siguiente:

- Cada etapa del proceso
- Quién trabajará en cada etapa
- Las dependencias clave
- Los recursos necesarios
- Un cronograma en el que se detalle cuánto tiempo durará cada etapa

2. Fase de diseño del sistema

A modo de ejemplo en el proceso de desarrollo de software hay dos pasos fundamentales en la fase de diseño del sistema: la fase de diseño de alto nivel y la de diseño detallado. En la fase de diseño de alto nivel, el equipo elabora un esqueleto de cómo funcionará el software y cómo se accederá a la información. Durante la fase de diseño detallado, el equipo define los detalles particulares del software. Si la fase de diseño de alto nivel es el esqueleto, la de diseño detallado se refiere a los órganos del proyecto.

Los miembros de los equipos que hacen sus desarrollos aplicando la metodología waterfall deben documentar cada paso para que el resto del equipo pueda consultar qué se ha hecho a medida que el proyecto avanza.

3. Fase de implementación

Esta es la fase en que todo entra en acción. Según los documentos de requerimientos del paso uno y del proceso de diseño del sistema del paso dos, el equipo inicia un proceso de desarrollo pleno que se ha previsto.

4. Etapa de pruebas

Siguiendo con el ejemplo tomado de desarrollo de software, en esta etapa del método waterfall, el equipo de desarrollo entrega el proyecto al equipo de calidad para que realice las pruebas pertinentes, quienes buscan cualquier error que deba repararse antes de la implementación del proyecto.

Los encargados de las pruebas documentan con claridad todos los problemas que encuentran al realizar el control de calidad. En caso de que otro desarrollador se encuentre con un error similar, podrá consultar la documentación anterior para corregir el error.

5. Fase de mantenimiento

Una vez que la fase de prueba ha concluido con éxito, se autoriza la aplicación productiva del software. La última fase del modelo en cascada incluye la entrega, el mantenimiento y la mejora del software.

En el desarrollo de software, la utilización de este modelo muchas veces implica que las fases de proyecto no suelen estar claramente diferenciadas entre sí. Es precisamente en los proyectos de software más complejos donde los desarrolladores se suelen enfrentar al hecho de que los diversos componentes de una misma aplicación se encuentran en diferentes fases de desarrollo al mismo tiempo. Por otra parte, la secuencia lineal del modelo waterfall no suele coincidir con la realidad.

Entonces, si bien se ha utilizado en los ámbitos tecnológicos, industriales y académicos, presenta la desventaja de que no se detectan los cambios que se deben realizar antes de terminar todo el proceso. Por eso se le han aplicado algunas variantes, como la inclusión de prototipos intermedios, para verificar que todo va funcionando bien antes de llegar al producto final.

Modelo Lean

Este modelo tiene su origen en el sistema de producción de coches Toyota, que buscaba eliminar los desperdicios del proceso productivo. Esos desperdicios son: defecto, exceso de producción, esperas, procesos innecesarios, transportes y movimientos mal gestionados. Es decir que tiene el objetivo de mejorar la productividad.

Los principios en los que se basa son:

- Eliminar los desperdicios: eliminar actividades no necesarias
- Ampliar el aprendizaje: se busca el aprendizaje continuo con pruebas sobre cada avance.
- Reaccionar tan rápido como sea posible: cuanto antes podamos presentar el producto final, antes se recibirá el feedback y se podrán realizar correcciones.
- Decidir lo más tarde posible: las decisiones que no estén basadas en hechos se retrasarán hasta que dejen de ser suposiciones.
- Potenciar el equipo: que las personas con diferentes roles se escuchen continuamente entre sí. Esto fomenta la confianza y la motivación del equipo. En caso de que el modelo se desarrolle dentro de una empresa, ello implica que las decisiones no solo son tomadas por quienes ocupan los cargos de mayor jerarquía.
- Crear la integridad: percepción lo más general posible del problema resolviéndolo como un todo.
- Ver todo como un conjunto: no se debe perder la visión global del proyecto y se deben realizar interacciones en conjunto, con el objetivo de solucionar los problemas en conjunto.

A continuación, se desarrollará el modelo Lean Startup, que toma como base el modelo Lean orientado a las startups y a los emprendedores.

Lean Startup

Liderados por emprendedores experimentados que detectaron patrones en empresas exitosas, se propusieron **metodologías** para guiar a emprendedores en sus emprendimientos tecnológicos. Tres de las más importantes son Business Model Generation (Osterwalder y Pigneur, 2010), Customer Development (Blank y Dorf, 2012) y Lean Startup (Ries, 2011).

La primera usa una herramienta denominada Canvas para estructurar el modelo de negocio. Las otras dos metodologías se enfocan en la relación con el cliente a la hora de desarrollar y lanzar productos. A continuación nos enfocaremos en Lean Startup.

Estas metodologías son comúnmente usadas para ayudar a la aceleración de startups, y por lo tanto adoptadas en grandes incubadoras y aceleradoras alrededor del mundo.

Pensamiento Lean

La metodología Lean Startup tiene sus raíces en principios del sistema de producción de la empresa Toyota tales como Lean Manufacturing y Just in Time (Ries, 2011). En Lean Startup el enfoque es descubrir de manera rápida si el producto que estamos construyendo será del interés de los clientes. Propone descubrir cuanto antes si nuestra propuesta de valor es de interés para las personas antes de dedicar más tiempo en desarrollarla. Se enfoca más en el aprendizaje para crear un negocio sostenible que en desarrollar un producto.

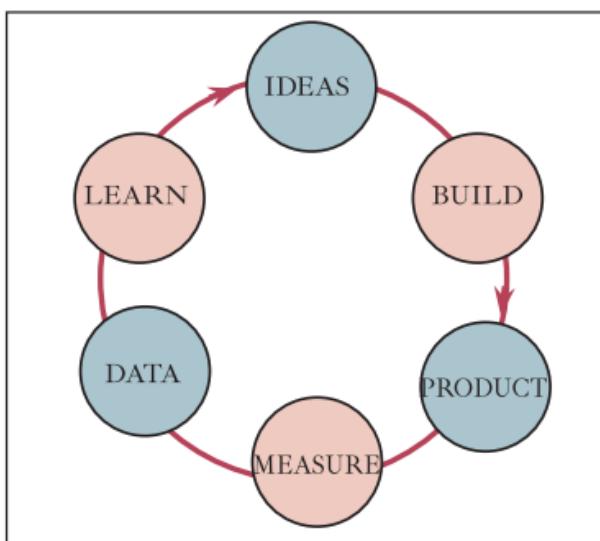
En resumen, a partir de un conjunto de hipótesis iniciales del negocio se construye un prototipo funcional (MVP: Minimum Viable Product) con características funcionales

básicas. Este MVP permitirá realizar experimentos directamente con los potenciales clientes, con el fin de validar o invalidar las hipótesis iniciales del modelo de negocio. De acuerdo con los experimentos que se realicen, por ejemplo, el lanzamiento de una nueva característica o un nuevo diseño, y las métricas obtenidas de la interacción directa de las personas, se analizan los resultados y se obtiene lo que se denomina el aprendizaje validado. En este punto se decide si se persevera en la construcción de más características o se pivotear, esto es, se cambian elementos sustanciales del modelo de negocio. El proceso es iterativo hasta encontrar el modelo de negocio escalable y sostenible.

Build-Measure-Learn

Build-Measure-Learn es el ciclo que resume la filosofía Lean Startup, mostrado en la figura 2 y descrito a continuación.

Figura 2: Ciclo Lean Startup



Fuente: Ries (2011)

Después de la definición de un modelo de negocio, se pasa a construir (build) un prototipo funcional con características básicas, el MVP.

Con el MVP construido, se puede medir de manera directa la respuesta de los potenciales clientes (measure) mediante una serie de experimentos.

Después de un análisis de las métricas obtenidas, se decide por pivotear o perseverar (learn), y el ciclo continúa hasta encontrar el modelo de negocio sostenible y escalable.

Producto mínimo viable (MVP)

El producto mínimo viable (MVP) es una de las herramientas principales de la metodología Lean Startup. Por medio de la interacción de las personas con el MVP se obtienen las métricas principales que nos permitirán aprender sobre el modelo de negocio y sus componentes. Para definir un MVP se escoge el conjunto mínimo de

características a ser desarrolladas que representen la propuesta de valor o solución al problema más relevante definido en el modelo de negocio. Este será el punto de partida para probar una serie de hipótesis, tales como si el problema y la solución presentada tienen un valor para el cliente y si, por ejemplo, se pagaría por ello.

Aprendizaje validado

El uso de un MVP, la definición de hipótesis, el diseño de experimentos y métricas hacen que después del análisis se tenga un aprendizaje real sobre lo que el cliente quiere o no. A este tipo de aprendizaje basado en el método científico y en la interacción con el MVP se lo denomina aprendizaje validado.

El objetivo en Lean Startup no se limita a la construcción de un producto, sino que incluye la construcción progresiva de características validadas que traigan valor al cliente.

No existe una receta para llevar a cabo un emprendimiento tecnológico de éxito. Existen sí ejemplos de startups que tuvieron éxito y de otras que fallaron. En los últimos años se han identificado algunos patrones que pueden ayudar a atenuar el fracaso de nuevos emprendimientos. En general, se han manifestado dos tendencias principales: el surgimiento de metodologías que sirven como guías útiles para emprendedores, y el aumento de recursos/fuentes de financiamiento para emprendimientos. El conocimiento de Business Model Canvas y Lean Startup (descritos en este artículo) no garantiza el éxito automático de una startup, pero su adopción puede ser muy útil.

Modelo de negocio Canvas

Alexander Osterwalder, como producto de su tesis doctoral, de la cual Yves Pigneur fue su director en la universidad HEC en Lausanne, Suiza, trabajó fuertemente en procesos de innovación sobre modelos de negocio, sobre la base de construir nuevas formas de pensamiento que permitieran a las personas transitar el camino desde la idea de negocio hasta su consolidación de una forma más natural y segura.

«Un Modelo de Negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes» (Osterwalder y Pigneur, 2010).

El modelo Canvas plantea la construcción y el análisis de las relaciones entre nueve bloques fundamentales que constituyen la lógica de cómo una empresa puede hacer dinero. El modelo cubre las cuatro áreas principales de un negocio, a saber: los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad financiera.

A lo largo de varias iteraciones sobre el modelo, en un proceso continuo de desarrollo de clientes, el emprendedor puede llevar su proceso de emprendimiento desde la ideación hacia la aceleración, pasando por la consolidación de su negocio de una forma ágil.

Los autores plantean la generación de este tipo de modelos de negocio como una alternativa realmente ventajosa para los emprendedores.

Los bloques del modelo Canvas son:

1. Los segmentos de clientes

2. La propuesta de valor
3. Los canales de distribución y comunicación
4. Las relaciones con los clientes
5. Las fuentes de ingreso
6. Los recursos claves
7. Las actividades claves
8. La red de aliados
9. La estructura de costos

Segmentos de clientes

Una de las habilidades y prácticas más importantes en marketing es la habilidad para identificar segmentos de clientes (segmentar) con el objetivo de identificar elementos comunes que permitan a una empresa o negocio concebir acciones de atención, oferta y creación de valor adecuadas para ellos.

En general, los clientes pertenecen a segmentos diferentes si sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente, o si se requieren canales de distribución diferentes para llegar a ellos, o si su índice de rentabilidad es diferente o si existe una disposición a pagar por diferentes aspectos de la oferta (Osterwalder y Pigneur, 2010). Estas agrupaciones o segmentos normalmente pueden identificarse al analizar diversos factores demográficos, sociales o económicos, como el sexo, la edad, el grupo étnico, la cultura, la religión o el estrato socioeconómico, entre otros.

Las preguntas claves a resolver en este bloque son: *¿para quién creamos valor?, ¿cuáles son nuestros clientes más importantes?*

Al resolver estos interrogantes podremos entender que un mismo negocio, como por ejemplo un restaurante, creará valor diferente según el nicho o segmento de mercado que desea atender. Por ejemplo, un restaurante que atienda familias jóvenes pensará en un entorno propicio para ellas, con espacios seguros y lúdicos para los niños e instalaciones adecuadas, a diferencia del restaurante que atiende universitarios y jóvenes profesionales. Esto nos lleva de la mano al segundo bloque.

La propuesta de valor

El hecho de que un cliente prefiera comprar nuestros productos o hacer uso de nuestros servicios por sobre los de la competencia está íntimamente relacionado con nuestra propuesta de valor. Cuando respondemos a interrogantes tales como *¿cuál problema de nuestros clientes estamos resolviendo?, ¿qué valor les proporcionamos?, ¿qué necesidades satisfacemos? o ¿qué servicios y productos ofrecemos a cada segmento de clientes?* (Osterwalder y Pigneur, 2010), estamos fijando los criterios para definir nuestra propuesta de valor.

En marketing es muy conocido el concepto de mezcla de mercado mediante la cual se combinan producto, precio, plaza y promoción para brindar a los clientes un producto o servicio que realmente consuman. En este caso se propone encontrar una mezcla o

combinación de elementos tales como calidad, velocidad de servicio y atención que sean fácilmente identificables por el cliente y nos permitan ganar su confianza y lealtad.

Por ejemplo, un patín más aerodinámico, rápido, con mejor agarre será un producto que valore el segmento de los deportistas de patinaje de alto rendimiento.

Canales

En todo negocio la comunicación y el contacto con los clientes son de vital importancia. A través de diferentes medios, a los que se denomina *canales*, la empresa es capaz de comunicarse con sus clientes y dar a conocer su propuesta de valor. Existen varios tipos de canales, como los puntos de venta, las reuniones, los congresos, la publicidad en diferentes medios (radio, televisión, internet, entre otros), mediante los cuales podemos comunicarnos con nuestros clientes. Estos canales son diferentes para cada segmento de mercado y deben seleccionarse muy bien para lograr los mejores momentos de interacción con quienes demandan nuestros servicios

¿Qué canales prefieren los clientes?, ¿cuáles producen los mejores resultados?, ¿cuáles son más rentables? o ¿cómo deben ser combinados? son interrogantes a resolver cuando de establecer una estrategia efectiva de comunicación se trata. Estos canales deben ser utilizados en cinco fases principales:

Información. Mediante la cual damos a conocer nuestra propuesta de valor a los clientes.

Evaluación. Mediante la cual ayudamos al cliente a valorar nuestra propuesta y compararla con la de la competencia.

Compra. En la que indicamos a nuestro cliente cómo es el proceso de compra de nuestros productos y servicios.

Entrega. Fase en la que, a través de los canales seleccionados, aseguramos que el cliente reciba nuestro producto o servicio tal y como lo requirió.

Posventa. Mediante la cual nos aseguramos de acompañar a nuestro cliente en la etapa posterior a la compra, brindándole asesoría y acompañamiento, los cuales seguramente desembocarán en nuevas compras.

Relaciones con los clientes

Este bloque se encarga de la definición del tipo de relación a establecer con cada segmento de clientes. Estas relaciones pueden ser desde muy personalizadas hasta impersonales o automatizadas y dependen del segmento de clientes que se desea atender.

Las relaciones con los clientes están motivadas por factores como la necesidad de obtener nuevos clientes o el propósito de lograr su lealtad o también lograr un incremento significativo y sostenido en las ventas. Estas relaciones pueden evidenciarse de diferentes formas, como el autoservicio, que es bastante impersonal y mediante el cual la empresa facilita los medios para que el cliente autónomamente obtenga el producto o servicio ofertado, o la asistencia personal exclusiva, ejemplificada en la atención que puede brindar un entrenador deportivo personal.

Fuentes de ingreso

Toda empresa o negocio necesita recibir ingresos como retribución al valor del producto o servicio que brinda a sus clientes y por el cual estos están dispuestos a pagar. Los ingresos permiten a la empresa sostenerse y crecer en el tiempo.

Las fuentes de ingreso incluyen transacciones, suscripciones, licencias y alquiler, entre muchos otros mecanismos de ingreso que o bien se presentan como resultado de pagos que los clientes hacen por una vez cuando se entrega el producto o se presta el servicio, o bien son periódicos en la medida en que se va prestando de manera progresiva un servicio y en general una propuesta de valor.

En este caso los interrogantes a resolver son: *¿Qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan? ¿Cómo les gustaría pagar?* Y otros elementos que son igualmente importantes e incluso determinantes para el éxito de un negocio (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Recursos claves

Para lograr la dinámica de un negocio, es decir, que este opere y genere valor, son necesarios recursos de diversa índole (talento humano, infraestructura, conocimiento o dinero). Por ejemplo, una empresa dedicada a la producción de derivados lácteos requerirá infraestructura y capital para su funcionamiento en una mayor proporción que una empresa consultora, que seguramente requerirá más talento humano y conocimiento. La identificación de estos recursos claves es un componente fundamental del modelo de negocio en construcción y para la determinación de las posibles fuentes de financiación del proyecto emprendedor.

Actividades claves

El movimiento y el éxito del negocio se dan gracias a ciertas actividades sin las cuales jamás se podría brindar el valor prometido a los clientes. Esas acciones que son las más importantes del negocio deben ser diferenciadas claramente de todas las demás que pueda realizar una empresa. Estas actividades varían en función del modelo que está en construcción o evolución.

Un buen ejemplo presentado por Alexander Osterwalder es el de Microsoft y Dell; identifica que para Dell la gestión de la cadena de suministro es su actividad clave, mientras que para Microsoft lo es la producción de software.

Asociaciones claves

Así tenga muchas ventajas competitivas, ninguna empresa es capaz de sobrevivir aislada en este mundo cada vez más interconectado. Por consiguiente, todo negocio deberá resolver interrogantes del estilo *¿con quién me debo aliar?, ¿quiénes son mis proveedores claves?, ¿quiénes son nuestros socios?, ¿qué recursos claves recibo de mis socios?*

Una vez resueltas estos interrogantes será claro para el modelo de negocio qué tipo de asociaciones y alianzas establecer. Estas pueden ser de varios tipos, como alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, competición o alianzas entre competidores, alianzas conjuntas para crear nuevos negocios y relaciones cliente-proveedor que garanticen la fiabilidad de los suministros.

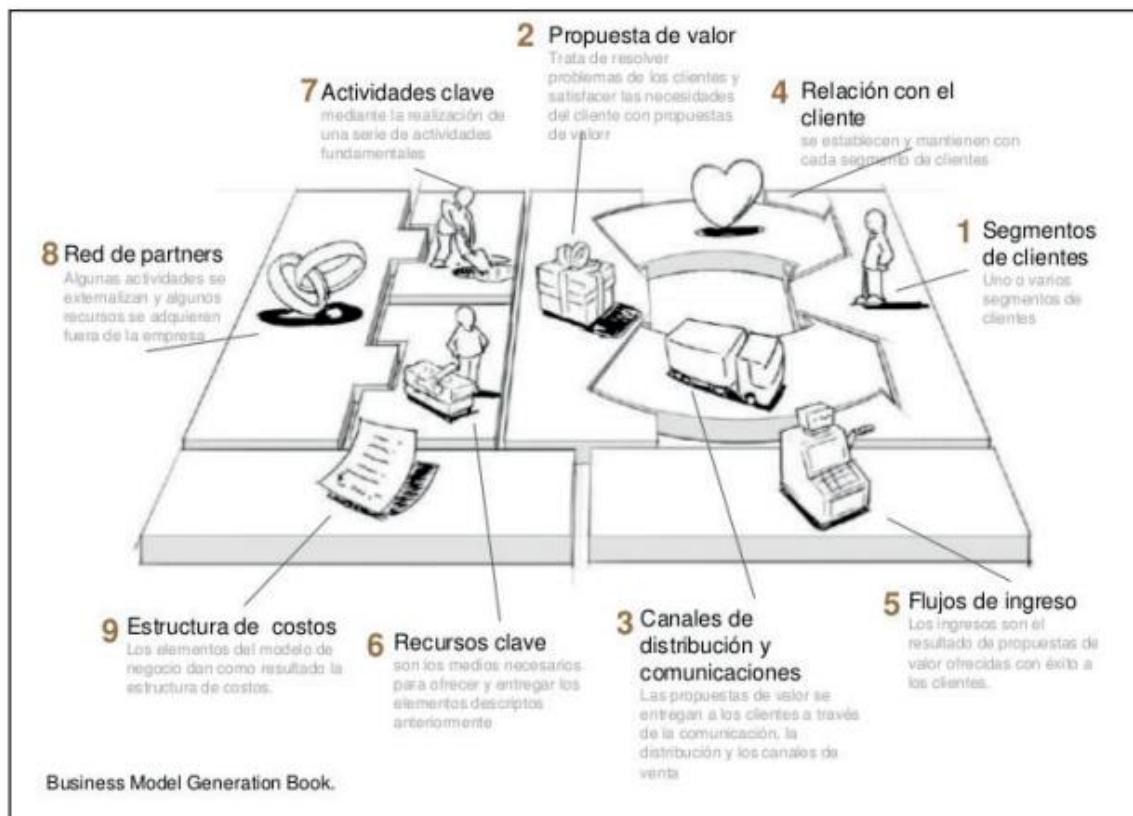
Estructura de costos

Finalmente, poner en marcha el negocio implica incurrir en costos para garantizar el adecuado funcionamiento del modelo propuesto. La creación de valor, así como las operaciones de entrega, soporte y servicio posventa propuesto por el modelo tienen unos costos asociados que deben ser identificados y clasificados. Debemos preguntarnos entonces: *¿Cuáles son los costos de nuestros recursos clave? ¿Cuáles los de nuestras actividades clave? ¿Cuáles costos son los inherentes al modelo propuesto?*

El lienzo (Canvas)

El siguiente gráfico, presenta el esquema de dicho modelo.

Figura 3: Lienzo Canvas



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011)

Entre las **ventajas** de este modelo de gestión empresarial encontramos:

- Interpretación fácil. Su estructura permite que las personas lo puedan entender rápidamente, sin necesidad de ser expertos empresariales.
- Múltiples perspectivas. Al abarcar todas las áreas de una empresa o de un proyecto da lugar a varios puntos de vista.
- Organiza las ideas. Ya que se trata de un mapa conceptual con información empresarial, ayuda a estimar la importancia y relevancia de las ideas.
- Agiliza el trabajo en equipo. El documento sirve para presentarlo en una junta, ya sea en un proyector o en la pantalla del ordenador. Así varios colaboradores pueden participar en un mismo entorno.

En el caso de las **desventajas** del modelo Canvas están:

- Falta de detalles. Al tratar aspectos tan generales, la información carece de pormenores, los cuales no permiten una visión completa del proyecto.
- No especifica la ejecución. Marca las pautas a seguir, mas no indica la manera en que se llevarán a cabo, además no incluye un plan de acción.
- Omite factores externos. No toma en consideración la competencia ni las condiciones del mercado, a menos que se haga un análisis aparte.
- Carece de datos cuantitativos. Está basado en ideas, por lo que no tiene cifras a partir de las cuales se puedan medir los resultados obtenidos.

Bibliografía

- De Bono, E. (1999). Six thinking hats (Vol. 192). New York: Back Bay Books.
- Drucker, P. F. (2002). The discipline of innovation. Harvard business review, 80, 95-104.
- FUNIVCYL. (2012). Manual del emprendedor universitario. Castilla y León: Symbiosis Strategy & Management Consulting, SLL.
- Escorsa, P., y Pasola, J. (1997). Manual de gestión e innovación tecnológica en la empresa. Ciudad. Santiago de Chile Centro Interuniversitario de Desarrollo-Agencia Española de Cooperación Internacional.
- Hermida, J., Serra, R., y Kastika, E. (1993). Administración y estrategia. Teoría y práctica. Argentina: Ediciones Macchi.
- Majaro, S. M. (1992). Cómo generar ideas para generar beneficios. Gránica,.
- Messina, M., González, S., Mari, J., Javier Castro, R., Rivas, A., Pena, J., & Rey, M. (2018). *Manual didáctico de Emprendedurismo*. Montevideo: Comisión Sectorial de Enseñanza de la Universidad de la Repùblica.
- Rodríguez P., J. (2003, Septiembre, 18) «La innovación desde la perspectiva del conocimiento». Sistema Madrid. Revista de Investigación en gestión de innovación y tecnología. <http://www.madrimasd.org/revista/editorial18/editorial.as>

Emprendedurismo

CLASE 8

Profesora: Jalom Jimena

Contenido Clase

Objetivos y temas a desarrollar

Objetivo de la clase.

Conocer y comprender el significado e importancia de planear

Conocer el contenido del plan de negocios

Temas a desarrollar.

Introducción teórica: ¿Qué significa planear?

Plan de negocio

Importancia del plan de negocio.

Contenido del plan de negocio.

Introducción

¿Qué significa planear?

Planear es anticipar el futuro. Es un proceso que consiste en fijar objetivos y establecer el camino para alcanzarlos. El emprendedor anticipa el entorno al cual se enfrentará y define las decisiones que debe tomar hoy para lograr mejor sus objetivos.

Permite reducir la incertidumbre y los riesgos asociados al negocio.

¿Qué es un plan de negocio?

Muchos emprendedores, creyendo haber tenido una fabulosa idea de negocio, se lanzan al mercado sin siquiera haber evaluado seriamente el escenario ni la potencialidad de su proyecto. Desde luego, esto no significa necesariamente que se encaminen hacia el fracaso. Sin embargo, los resultados del negocio serán inciertos. El emprendedor tendrá una alta probabilidad de tomar malas decisiones de inversión, desperdiциando tiempo y dinero.

El plan de negocio es un documento que materializa y ordena los recursos, objetivos, metas y estrategias necesarios para el éxito de un emprendimiento. Es una estimación de todos los aspectos que conozco hoy de mi negocio.

El plan de negocio es la hoja de ruta del proyecto. Es el mapa del empresario que marca el objetivo del proyecto y las maniobras necesarias para alcanzarlo.

Nos obliga a entender el entorno en el cual estamos participando, fijar las metas de una manera clara y precisa y establecer cómo tiene que desempeñarse cada una de las áreas de la empresa para alcanzarlas.

Es para el inversionista lo que la maqueta o un plano para un arquitecto.

Importancia del plan de negocio

El plan de negocios ayuda a visualizar hoy cómo deben operar las distintas áreas del negocio para que, de manera conjunta, alcanzar los objetivos deseados de la forma más eficiente posible.

Nos ayuda a visualizar nuestro emprendimiento como si lo estuviéramos viendo desde arriba, observando con mayor claridad todos los aspectos (internos y externos al emprendimiento) que influirán en su desarrollo.

Nos permitirá **comunicar nuestro plan** a todo a aquel que consideremos que nos puede ayudar a alcanzarlo.

Brinda seguridad y confianza al inversionista de que analizamos nuestra propuesta al detalle:

- Que el producto/servicio que estamos proponiendo tiene un mercado dispuesto a comprarlo.
- Que es rentable su comercialización.
- Que vamos a administrar la empresa de forma tal que le va a dar continuidad a través del tiempo.

En definitiva, que lo que estamos proponiendo y la forma en la que lo vamos a llevar a cabo tiene grandes posibilidades de éxito.

El hecho de contar con un plan de negocio **no asegura el éxito** de un emprendimiento, del mismo modo que el no contar con uno no nos condena al fracaso. Simplemente nos hace el camino más fácil y más certero, ya que nos ayuda a **anticipar** todos los aspectos claves que vamos a encontrar en el camino, lo que nos permitirá anticipar una estrategia para enfrentarlos y superarlos a fin de alcanzar de manera más eficiente nuestros objetivos.

Beneficios del plan de negocio

- Obliga al emprendedor a analizar su idea de negocio sistemáticamente, lo que asegurará que todos los aspectos importantes del negocio sean analizados.
- Muestra las lagunas existentes en el conocimiento y ayuda a subsanarlas de forma eficaz y estructurada.
- Sirve de herramienta central de comunicación para los diversos involucrados.
- Hace surgir la lista de recursos que se van a necesitar y, de este modo, permite conocer las necesidades de financiamiento.
- Constituye una prueba experimental de lo que será la realidad. Si en la fase de creación del plan de negocio se descubre que existe la posibilidad de «estrellarse», no se habrá producido ningún daño irreparable.

Un plan de negocio bien preparado, por consiguiente, constituye la base sobre la cual desarrollar (madurar) una idea de negocio y sirve para solicitar el financiamiento necesario para establecer y desarrollar con éxito un emprendimiento.

No debe dejarse guardado en un cajón esperando que «mágicamente» las cosas sucedan. Un plan de negocio es una guía y una herramienta de trabajo permanente para el empresario. Redactar un plan de negocio nos **obliga a pensar de forma**

disciplinada, si queremos hacer un trabajo intelectual serio. Una idea puede parecernos brillante al concebirla, pero puede fracasar al entrar en los detalles y las cifras.

Contenido del plan de negocio

1. Resumen ejecutivo

El objetivo del resumen ejecutivo es resumir los aspectos más importantes del plan en no más de dos carillas. ¿Para qué? Para captar la atención del lector, atraerlo para continuar la lectura.

El resumen ejecutivo es lo **último que se escribe**, pero lo primero que veo al abrir la tapa del plan de negocio.

El resumen ejecutivo ofrece una **impresión general** sobre su plan de negocio.

La claridad y la facilidad para la comprensión resultan especialmente importantes. El resumen es el boceto de nuestro proyecto, el plan de negocio es el dibujo definitivo. Sin embargo, debe aportarle al lector todos los elementos relevantes de este último. El resumen aporta otra ventaja. Como sinopsis de nuestras percepciones, puede servir de base para una comunicación clara y concisa en una exposición oral breve. Por ejemplo: todos los puntos claves quedan tratados en dos minutos.

Los principales elementos son: idea del negocio; público objetivo; valor del producto/servicio para ese público objetivo; tamaño de mercado y crecimiento esperado; entorno competitivo; fase actual de desarrollo del producto, especificando las necesidades de desarrollo adicionales; inversión necesaria.

2. Introducción

- Antecedentes que llevaron a la formulación del proyecto.
- ¿Para qué se elaboró el plan?
- ¿A quién está dirigido?
- ¿Es un plan para toda una empresa, para parte de una empresa en marcha o para un proyecto de empresa nueva?

3. El entorno

Información del entorno internacional y regional que **impacta** a la empresa y a la competencia.

Los factores de micro- y macroambiente y su incidencia en el buen funcionamiento de la empresa.

Ejemplo: regulaciones. Las regulaciones legales para el desarrollo y las posibilidades de cumplirlas (asociadas a los costos de implementar la idea) también deben ser consideradas. Si avanzamos sin un debido análisis de este factor, posiblemente nos enteremos tarde de que nuestro proyecto es inviable, cuando ya hayamos invertido tiempo y dinero.

4. El mercado

Análisis del mercado. Debemos responder las siguientes preguntas:

- **¿Cuál** es nuestro mercado objetivo? (¿Quiénes son nuestros posibles clientes y dónde están?)
- ¿Cuáles son sus **características**? (descripción del mercado objetivo, de las características de los principales consumidores).
- ¿A qué segmento del mercado nos dirigimos? (**mercado a captar**).
- ¿Qué **tamaño** tiene? (cuantificación).
- ¿Qué **participación** en el mercado aspiramos tener?
- ¿Cuál es el **potencial** de crecimiento del mercado?

Lo anterior nos permitirá dimensionar el mercado que pretendemos atacar y analizar si podemos atacar a todo el mercado o a uno o varios segmentos de este.

La **segmentación** es la base para determinar cuáles son nuestras ventas proyectadas y, en consecuencia, cuál será nuestra participación (es decir, qué parte del mercado pensamos cubrir con el nivel de ventas proyectado).

Análisis de la competencia. Debemos responder las siguientes preguntas:

- **¿Quiénes** son los potenciales competidores?
- ¿Cuáles son sus principales **fortalezas** y debilidades?
- ¿Cuál es la **ventaja** de su producto o servicio respecto a los ofrecidos por otras empresas?
- ¿Sus negocios se encuentran creciendo o decreciendo?
- ¿Qué otros competidores (directos o indirectos) existen o podrían llegar a existir?
- Productos/servicios **sustitutos**.

Análisis de la competitividad del mercado. En nuestra evaluación debemos tener en cuenta el grado de **rivalidad competitiva** que puede enfrentar el proyecto. Debemos evaluar los siguientes aspectos:

- poder negociador de proveedores y clientes,
- barreras de entrada,
- competencia futura.

Análisis FODA. Se realiza para analizar la **viabilidad actual y futura** de una determinada estrategia competitiva de un producto o servicio específico de una empresa en particular (con una determinada cultura), en un determinado mercado, en un determinado momento y contra determinados competidores.

Después del FODA, ¿qué? ¿Es solo un diagnóstico más? Debemos definir iniciativas de innovación: siempre, cada vez que evaluamos una variable, debemos definir una o más iniciativas de innovación. Si la variable es una fortaleza, debemos generar iniciativas de innovación para consolidarla. Si es una debilidad, debemos generar iniciativas de innovación para superarla.

Selección y priorización de las iniciativas. Hemos completado nuestro proceso de diagnóstico y de generación de iniciativas. Ahora debemos iniciar la etapa de selección y priorización de todas las iniciativas que han surgido de nuestro trabajo grupal.

5. La empresa

Debemos responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál será la **misión** de la organización?, ¿su **visión**?, ¿sus **objetivos**?

- ¿Cuál es la **proyección** de crecimiento?
- ¿Dónde estará **localizada** la empresa?
- ¿Qué **forma jurídica** se propone adoptar?
- ¿Se realizará algún tipo de protección de la propiedad intelectual?
- ¿Cómo estará organizada la nueva empresa? (**estructura organizativa**). Unidades organizativas y sus principales funciones. Dotación estimada para cada una de las unidades.

Es importante diseñar organizaciones en las que el crecimiento sea un objetivo. Por ejemplo, prever una unidad de I+D cuya función principal sea la de desarrollar nuevos productos y servicios.

6. Recursos humanos

Debemos responder las siguientes preguntas:

- ¿Cómo estará conformado el equipo directivo?
- ¿Cuáles son el perfil y las capacidades de sus miembros?
- ¿Cómo se captará, motivará y desarrollará al personal?

Debemos responder asimismo las siguientes preguntas:

- ¿Posee el equipo experiencia en emprendimientos y tiene conocimiento de la industria?
- ¿Qué habilidades personales y/o profesionales los califica para implementar el proyecto?
- ¿Tienen experiencia trabajando en equipo? ¿Qué habilidades complementarias poseen?
- ¿Saben los fundadores cuáles son sus puntos débiles y están dispuestos a corregirlos?
- ¿Tienen claro los fundadores cuáles van a ser sus funciones en el futuro?
- ¿Está claro a quién/es pertenece la compañía?
- ¿Se han puesto de acuerdo los integrantes del equipo en conseguir un objetivo común, o existen diferencias de opinión que no se han discutido?
- ¿Están los componentes del equipo totalmente comprometidos con la labor?

Solvencia técnica del capital humano. Las posibilidades de rodearnos de profesionales técnicos que puedan aportar conocimientos sobre el desarrollo del producto o del servicio a ofrecer (sistemas de producción, I+D, abastecimiento, etc.), sobre el desarrollo de sistemas de comercialización (canales de distribución y fuerza de venta) y sobre las características del sector seguramente serán gravitantes para el éxito.

Identificar las habilidades centrales necesarias y asegurarse de contar con las personas adecuadas son factores críticos del éxito de la implementación.

Los **antecedentes del emprendedor** pesan mucho en el proyecto. El apoyo y la confianza se depositan primero en la persona y luego en el proyecto.

7. Marketing y ventas

Producto

Implica analizar los siguientes aspectos (**descripción del producto y sus atributos**):

- ¿Qué problema o necesidad está siendo solucionado?
- ¿Cuánta gente tiene este problema o necesidad?

- ¿Cuáles son los usos y aplicaciones del producto o servicio?
- ¿Cuál es la situación actual (etapa de desarrollo) del producto o servicio? Está completamente terminado, en etapa de diseño, adopción o pruebas finales. Estimación de tiempo que tardará en terminarse o desarrollarse por completo.
- ¿Qué tipo de tecnología utiliza su producto?
- ¿Cuáles son las características distintivas del producto respecto a las del de la competencia?

Estas características distintivas de nuestro producto/servicio permiten captar la atención del mercado, que lo compare con los demás existentes (competencia) y decida adquirir el nuestro.

- Productos/servicios adicionales accesorios.
- Ciclo de vida esperado para el producto.

Estimar cuánto durará el producto/servicio en el mercado (considerar el factor obsolescencia y su efecto sobre dicho producto/servicio).

El hecho de que se incorporen al mercado productos/servicios similares al nuestro, pero con alguna adición que provoque que el nuestro sea de menor utilidad puede llegar a hacerlo obsoleto.

Lo importante es identificar si existe un riesgo de obsolescencia y definir cómo pretendemos disminuir o eliminar ese riesgo, probablemente mediante la innovación del actual o mediante nuevos adicionales que sopesen dicho efecto en términos de ventas.

- Marca y empaque como diferenciadores del producto.

En el acto de venta debo hablar de beneficios de mi producto, no de sus características.

Precio

- ¿Cuál puede ser el precio de nuestro producto?

El precio que podemos pedir es el que **el cliente esté dispuesto a pagar**, lo cual contradice la creencia general de que el precio está directamente determinado por los costos. Los costos constituyen un factor importante, sin duda, pero la relación costo-precio solo adquiere relevancia cuando el precio no cubre los costos, y por definición, esto significa que el negocio carece de interés.

El costo cumple una función, ya que la diferencia entre este y el precio determina el beneficio —y el fin principal de una empresa comercial es maximizar los ingresos—.

El precio dependerá totalmente de cómo valore el cliente la utilidad del producto o servicio.

- ¿Qué estrategia de fijación de precios vamos a adoptar?

Opción 1. La fijación de precios según el beneficio para el cliente (basada en el valor).

Opción 2. ¿Deseamos entrar en el mercado de forma rápida con precios bajos o conseguir las ganancias máximas desde el comienzo?

La estrategia de «precios bajos» puede resultar más indicada en los casos siguientes:

- Cuando existen altos costos fijos: las empresas con altos costos fijos deben conseguir un gran número de clientes de forma rápida si desean obtener beneficios.
- Cuando la competencia es fuerte: cuando el nivel de barreras de entrada es bajo, es muy posible que se origine una fuerte competencia, y una estrategia de «precios bajos» es la mejor forma de conseguir una amplia cuota de mercado antes que los competidores.

Distribución

Un punto importante del plan de negocio es **cómo voy a llegar al mercado**. Nos preguntamos cómo vamos a hacer para llevar nuestro producto/ servicio al mercado, que la gente lo conozca y, más importante aún, lo compre.
 El canal de distribución, vía de acceso al cliente:

- locales de venta propios
- red de agentes de venta con local propio
- red de distribuidores, cada uno con su red de minoristas
- vendedores que visitan a clientes objetivo
- vendedores que contactan clientes objetivo vía telefónica
- empresa que promueve y recibe pedidos vía e-mail
- empresa que recibe pedidos y/o realiza transacciones vía página web
- franquicias

Será fundamental que decidamos si nuestra empresa va a ser la que se encargue de la distribución o si va a contratar a otra especializada en este campo.

Accesibilidad de los clientes: Los segmentos de mercado que vaya a atender el nuevo producto deben ser accesibles. Esto asegurará que los esfuerzos que se realicen en desarrollo de canales de distribución, fuerza de venta y comunicación reportarán resultados.

La accesibilidad puede darse por dos motivos. Por un lado, es posible que la novedad de la idea genere una fuerte atracción de potenciales consumidores dispuestos a buscar el producto o servicio hasta encontrarlo. Otra alternativa es que la fuerza de venta y distribución lo ponga tan al alcance del cliente que este lo encuentre sin mucho esfuerzo.

Comunicación (promoción)

La promoción: comunicación con el cliente.

Nuestros clientes potenciales deben conocer la existencia de nuestro producto antes de que este pueda atraer su interés. Debemos explicar a nuestros clientes en qué consisten las ventajas (el «valor para los clientes») de nuestro producto o servicio. Necesitaremos convencerlos de que satisface sus necesidades mejor que productos o servicios de la competencia o que cualquier otra alternativa.

Existen varias formas de atraer su atención:

- Publicidad tradicional: periódicos, revistas, publicaciones especializadas, radio, televisión y cine.
- Marketing directo: correspondencia directa a clientes seleccionados, marketing telefónico e internet.
- Relaciones públicas: artículos de prensa sobre nuestro producto, nuestra empresa o sobre nosotros mismos, que escribimos personalmente o sirviéndonos de un periodista.
- Exposiciones y ferias de muestras.
- Visitas a clientes.

Las comunicaciones resultan caras, por lo tanto, debemos aprovecharlas al máximo. Debemos estudiar la cantidad exacta que podemos permitirnos gastar en publicidad por venta y, de acuerdo con esto, seleccionar los medios de comunicación.

Cuando nos dirigimos a nuestros clientes, debemos concentrarnos en las personas que toman la decisión de compra.

Ventas

Nos preguntamos: ¿cómo hace la empresa para concretar ventas del producto/servicio? Es importante identificar y establecer la forma en que vamos a operar día a día para comercializar nuestro producto y/o servicio en el mercado, determinando desde el equipo humano requerido y las promociones planeadas hasta las políticas que regirán el correcto funcionamiento de esta área cubriendo principalmente los siguientes puntos:

- fuerza de ventas (¿cómo va a estar conformada?)
- promociones de ventas
- políticas de crédito y cobranza
- garantías, etc.

8. Recursos financieros

El análisis financiero nos ayudará a saber:

- Si las utilidades que generará el negocio satisfacen nuestros objetivos (monto y momento en que se generarán).
- Cuánto es realmente lo que necesitamos invertir para poner la empresa en marcha.
- Necesidades de liquidez: ¿la empresa paga sus cuentas sin dificultades? En definitiva, si nuestro proyecto es factible.

Previamente debemos estimar y proyectar cuánto vamos a vender, a qué precios y cuáles serán nuestros costos. Estas estimaciones provienen de otros capítulos del plan de negocio.

La noción de rentabilidad involucra dos aspectos: la rentabilidad que se quiere lograr y el tiempo para conseguirla.

Existen muchas herramientas para analizar comparativamente el rendimiento potencial de una nueva idea respecto de otras alternativas. Las principales son:

- flujo de caja proyectado
- necesidades de financiación
- análisis de rentabilidad (VAN, TIR, período de repago)
- punto de equilibrio

Tasa interna de retorno (TIR): tasa promedio de rentabilidad que genera el proyecto durante los años de la proyección.

Valor actual neto (VAN): es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión. Para ello trae todos los flujos de caja al momento presente descontándolos a un tipo de interés determinado.

9. Estado de desarrollo y plan de implantación

Es muy probable que muchos de los negocios que cerraron sus puertas en el camino contaran con un plan de negocio antes de iniciar. La pregunta en este caso sería: ¿contaban con un plan de implementación de cada una de las estrategias planteadas en su plan de negocio? Muy probablemente la respuesta sea no.

Muchas veces el plan de negocio se elabora para conseguir fondos (es decir, se queda en estrategias a seguir y se olvida de su implementación, es decir, de los pasos

y tiempos precisos a seguir una vez que se cuente con los fondos y se pueda lanzar el producto/ servicio al mercado.

¿Cómo y cuándo se va a poner en marcha nuestro plan de negocio? ¿Qué pasos debemos dar y en qué forma?

Para lo anterior no hay nada mejor que un *cronograma de actividades* en el cual se definen con claridad todas las actividades que se deben realizar para poner en marcha nuestro plan de negocio, la secuencia que deben de seguir y el tiempo requerido para cada una.

El plan de implementación implica la *jerarquización de actividades y tareas*. Tiene que ser diseñado en función de una agenda que identifique las actividades y su orden secuencial. El éxito de un plan de negocio no está en su elaboración. Esta nos va a dar la información necesaria para tomar las mejores decisiones a fin de establecer y ejecutar el proceso de implementación del plan de negocio (generalmente menospreciado).

10. Principales riesgos y estrategias de salida

Riesgos: los propios del mercado y los intrínsecos del proyecto en sí. Medidas concretas para hacer frente a dichos riesgos y una valoración alternativa de la empresa si se variasen algunos de los parámetros claves del modelo.

- ¿Qué riesgos prevemos que podrían suponer una amenaza para el éxito de la empresa?
- ¿Cómo los afrontaremos y cómo reduciremos al mínimo su impacto?
- ¿Cuál es el efecto cuantitativo de cada uno de los riesgos (pronósticos)?
- ¿Cómo podría salir a flote la empresa en caso de que se produjera la situación pésima?

Planes de desarrollo futuro/estrategia de salida:

- Objetivos corporativos de largo plazo
- Estrategia de crecimiento

¿Se desarrollarán nuevos productos/servicios? ¿Se procurará expandir la empresa hacia nuevos mercados?

- Plan de salida

¿Venta de la empresa en marcha?, ¿conversión hacia un nuevo producto/servicio?
¿Cierre y liquidación?

11. Anexos

Toda información que no sea parte medular del proyecto, pero ayude a su mejor comprensión. Por ejemplo, información sobre el mercado, organigramas, investigación de mercados, detalles e imágenes del producto y la marca, flujo de fondos, análisis de sensibilidad u otros.

¿Qué requisitos debe cumplir un buen plan de negocio?

Atributos formales que debe cumplir:

- Documento de 20-30 carillas.
- Debe ser distribuido en formato PDF que circule bien por pantalla. Hay que concentrar toda la información en un solo archivo.

En la confección del plan, debe evitarse la inclusión de todo tipo de información ambigua que pueda conducir a una interpretación distorsionada de las fuerzas de mercado y, en última instancia, a decisiones equivocadas.

El plan de negocio debe evitarle dudas al inversionista, debe tranquilizarlo. Hay que ser concretos, breves y precisos.

El plan de negocio debe hacer foco en el core business del proyecto. Los servicios adicionales o subproductos deben apenas mencionarse.

Los siete pecados capitales del desarrollo de un plan de negocio:

1. Creer que el plan es el negocio en sí mismo.
2. Pensar que no hay que hacer nada para que se cumpla lo previsto.
3. Realizar una deficiente (o irreal) investigación de mercado.
4. Redactar el plan únicamente por compromiso y sin convicción.
5. Utilizar datos desactualizados o de fuentes no confiables.
6. Elaborar el plan sin involucrar a quienes lo implementarán o a personas de mayor experiencia.
7. Construir un plan poco realista que no sirva de base para la toma de decisiones.

Para que el plan de negocio pueda calificarse de profesional tendrá que ser:

- **Efectivo:** contener todo lo que los inversores necesitan saber para financiar la empresa, ni más ni menos.
- **Estructurado:** su organización debe ser clara y sencilla.
- **Comprendible:** estar escrito de forma clara y directa. Utilizar términos precisos.
- **Breve:** no sobrepasar las 30 páginas, incluyendo los apéndices.
- **De fácil manejo:** el cuerpo de letra es de al menos 11 puntos, el interlineado de 1,5 y los márgenes de 2,5 cm como mínimo.
- **Atractivo:** las cifras y cuadros deben ser fáciles de entender; evitar los «efectos especiales» gráficos.

El lenguaje no debe ser complicado, de forma que pueda leerse más rápidamente. La presentación ha de ser clara, así conseguiremos atraer la atención del lector. Lo que se pretende es que los inversores muestren interés en él.

El plan de negocio no debe complicar la lectura con temas técnicos. No preocuparse por los detalles técnicos; carecen de interés para los inversores y es muy posible que no influyan en su decisión de invertir.

El plan de negocio es una guía que nos va a facilitar el camino, pero, como en todo mapa, siempre existen imponderables que muy difícilmente puedan anticiparse. Por lo tanto, el plan de negocio debe ser flexible, debe poder ser adaptado a nuestro entorno cambiante.

Al identificar errores u omisiones en nuestro plan de negocio debemos corregirlos, tanto en la acción como en el documento. Es muy importante actualizar periódicamente la información contenida en el plan de negocio a fin de mantener documentado todo cambio que pueda tener influencia en nuestro desempeño. El plan de negocio es un documento vivo.

¿Cómo hacer una presentación efectiva del plan de negocio?

El emprendedor ha dedicado mucho tiempo a formular el plan de negocio de lo que (cree) puede ser un gran emprendimiento. Ahora tiene pocos minutos para convencer a los potenciales inversores. ¿Cómo hacerlo?

Bill Gates y Paul Allen, dos jóvenes emprendedores estadounidenses, habían conseguido una entrevista con el equipo directivo de IBM. Era la oportunidad dorada para presentar su proyecto.

Bill abrió la reunión:

—Tenemos la solución para su nueva computadora.

El director de mayor jerarquía lo observó con una sonrisa y comentó:

—Somos IBM. ¿No cree que nosotros tenemos la solución?

Bill replicó:

—Es posible. Pero ustedes tienen la computadora lista hace un año y aún no la han lanzado. Lo que necesitan es mi solución.

El resto es historia. IBM finalmente incorporó el MS-DOS en sus computadoras, un paso clave en el lanzamiento de Microsoft, que luego se convertiría en la mayor empresa de software del mundo.

Pero lo curioso es que, al salir de la reunión, uno de los socios de Bill le preguntó si realmente tenía la solución para IBM. Y él contestó: «No. Pero sé quién la tiene. De todos modos, eso no es lo difícil. Lo difícil era lograr que IBM nos creyera».

Historias como la de Bill Gates no son tan comunes. Sin embargo, el emprendedor habitualmente enfrenta situaciones en las que debe exponer su proyecto ante potenciales inversores. No obstante, solo disponemos de 30 minutos para lograr nuestro objetivo.

Cuando uno presenta un plan de negocio, el principal objetivo consiste en interesar. En lograr que quien está frente a nosotros cambie su posición. Es decir, que pase de estar sentado enfrente a sentarse a nuestro lado.

¿Qué es lo que más valoran quienes están frente a nosotros? Aquí podemos señalar dos cuestiones:

- **La consistencia técnica del proyecto.** Incluye todas las cuestiones relacionadas con la metodología, el análisis económico-financiero, el estudio de mercado, la organización de la empresa, la estrategia, etc.
- **La consistencia del emprendedor.** Además del proyecto, en nuestra presentación estamos vendiéndonos a nosotros mismos. Es fundamental inspirar confianza en el potencial inversor. Esto lo lograremos si mostramos pasión, iniciativa, creatividad y capacidad de gestión. Recordemos que no hay segundas oportunidades para una mala primera impresión.

Mejores prácticas para una presentación efectiva del plan de negocio

Elevator pitch

Elevator pitch es un anglicismo que refiere al discurso de presentación de un emprendimiento o proyecto en el tiempo que dura un viaje en ascensor. Consiste en transmitir la idea básica y resumida en pocos segundos, de modo que el mensaje llame la atención de la o las personas que lo escuchan y su resultado sea lograr una entrevista o reunión, en la cual podrá exponerse el proyecto o emprendimiento en detalle.

La expresión elevator pitch significa 'discurso de ascensor', y surge de un escenario posible, de cómo vender el negocio a un potencial comprador si lo encontramos en un ascensor. Alude a la posibilidad de comunicar la esencia de un emprendimiento en forma clara, concisa y convincente, en el corto tiempo que dura el viaje de ascensor en un edificio. En un pitch no se explica el proyecto en forma resumida, se cuenta solamente lo suficiente para seducir al posible inversor, socio o cliente y crearle curiosidad y deseos de conocer más sobre el proyecto o emprendimiento.

¿Por qué es importante?

Una idea o proyecto puede ser muy bueno, pero si nadie lo entiende o no capta la atención, no podrá prosperar. De ahí que la capacidad para comunicar en forma clara y sucinta, demostrando pasión, es fundamental para el éxito.

Un mensaje bien definido y redactado de manera que pueda ser comunicado con facilidad a otros es un elemento clave para el desarrollo de un negocio exitoso. Por ello es muy importante tener un discurso de elevator pitch bien estructurado y aprendido para poder captar la atención del interlocutor en pocos minutos.

¿Qué debería aportar?

Un buen elevator pitch aporta:

- Claridad sobre el propósito del proyecto: qué es el proyecto y a quien está dirigido.
- Información sobre qué es el producto y por qué los usuarios lo preferirán.
- Información sobre cuál es el propósito del proyecto, qué problema soluciona.

¿A quién o quiénes va dirigido?

El pitch va dirigido a posibles socios, a potenciales clientes y a inversores. En realidad un pitch es una excusa que han inventado los inversores para conocer al emprendedor. Puede haber muchos tipos de inversores, pero lo común en ellos es invertir, en primer lugar en personas (y/o equipos) y luego en proyectos o ideas. Entonces...

En una presentación el inversor profesional presta especial atención a tres factores relacionados con el equipo de personas que lo respalda:

que sea competente; que
sepa vender;

que sepa desarrollar una solución con una clara ventaja diferencial a los ojos de los clientes.

¿Cómo hacer un buen pitch?

A efectos de lograr el objetivo de interesar en el proyecto o emprendimiento a posibles inversores y despertar su curiosidad por conocer más sobre él, es importante

tener en cuenta:

a) La estructuración (el qué)

- a.1) Explicitar claramente el problema que tiene el cliente y el «dolor» que le causa. El emprendedor debe saber hablar del problema de su cliente mejor que el propio cliente, de modo tal que sea visto como un experto en el tema.
- a.2) Presentar las soluciones con que actualmente cuenta el cliente para el problema planteado. Esto implica hablar de la competencia, y si el emprendedor habla bien de sus competidores ganará credibilidad cuando hable de su solución.
- a.3) Presentar su solución identificando su ventaja diferencial; una sola ventaja (no dos ni tres), la que lo hace realmente diferente de la o las soluciones actuales ofrecidas por la competencia.

b) La forma (cómo se presenta el qué)

Es lo que hace que el pitch sea entendible y recordado.

Para que sea entendible, el emprendedor debe escribir los cuatro o cinco mensajes que quiere transmitir y exponerlos en lenguaje simple, en forma concreta, visual y metafórica. Si utiliza PowerPoint, cada diapositiva debería contener solamente un mensaje, y ese mensaje debería contener menos de 10 palabras.

Para que el mensaje sea recordado lo fundamental es cómo se dice y no qué se dice. Es importante generar emoción, y una buena forma es utilizar el poder de la imagen. Si se trata de un producto, es mejor mostrarlo que hablar de él.

c) La fuerza (cómo se transmite)

El ingrediente principal de un buen pitch es la pasión y determinación por el éxito que transmite el emprendedor. Si las ideas son claras y están bien estructuradas pero el expositor habla con miedo e inseguridad, eso es lo que recibirá la audiencia y generará en ella en forma instintiva: no querer escuchar. Esa pasión y determinación hacen que el inversor diga: «quiero escuchar más».

En la práctica:

Si utilizamos PowerPoint, la exposición no debe superar las 10 diapositivas.

Contenidos fundamentales: debemos mostrar algunos puntos fundamentales: la idea, la motivación que nos llevó a realizar el proyecto, los factores críticos de éxito y una descripción del público al que apuntamos (a quién está dirigido el negocio y cómo son esas personas). Desde luego, la presentación debe incluir números. Eso es lo que los inversores querrán ver.

El diseño: ya que todo entra por los ojos. Es importante cuidar las imágenes, los gráficos y el diseño de las diapositivas. Utilicemos colores alegres. No llenemos las diapositivas de palabras, solo las necesarias. Cuanto más cuidado sea el diseño, más profesional parecerá nuestro proyecto.

Claridad: supongamos en todo momento que el inversor no es un especialista en el tema. La exposición debe desarrollarse en un lenguaje llano y claro. Dejemos tiempo para las preguntas y contestemos con claridad y al grano.

Centrarse en lo importante: dado que solo disponemos de unos pocos minutos, hablemos solo de lo fundamental. Dejemos el resto para posibles preguntas. No nos

metamos en temas que no dominamos y que podrían disparar preguntas para las que no tenemos respuesta.

Escenarios: mostremos siempre los escenarios más favorables. Si hay interés del inversor, ya habrá tiempo para dar explicaciones y mostrar otros escenarios.

Prototipos: si nuestro proyecto implica el lanzamiento de un nuevo producto, es muy importante que llevemos un prototipo a la presentación.

Preparación: las buenas presentaciones no nacen del azar. Todo es cuestión de preparación. Antes de exponer ante los inversores, ensayemos ante personas que no formen parte del grupo de trabajo. Familiares y amigos podrán darnos un valioso feedback que nos servirá para ajustar nuestra exposición y generar el efecto deseado.

Bibliografía

- De Bono, E. (1999). Six thinking hats (Vol. 192). New York: Back Bay Books.
- Drucker, P. F. (2002). The discipline of innovation. Harvard business review, 80, 95-104.
- FUNIVCYL. (2012). Manual del emprendedor universitario. Castilla y León: Symbiosis Strategy & Management Consulting, SLL.
- Escorsa, P., y Pasola, J. (1997). Manual de gestión e innovación tecnológica en la empresa. Ciudad. Santiago de Chile Centro Interuniversitario de Desarrollo-Agencia Española de Cooperación Internacional.
- Hermida, J., Serra, R., y Kastika, E. (1993). Administración y estrategia. Teoría y práctica. Argentina: Ediciones Macchi.
- Majaro, S. M. (1992). Cómo generar ideas para generar beneficios. Gránica,.
- Messina, M., González, S., Mari, J., Javier Castro, R., Rivas, A., Pena, J., & Rey, M. (2018). *Manual didáctico de Emprendedurismo*. Montevideo: Comisión Sectorial de Enseñanza de la Universidad de la Repùblica.
- Rodríguez P., J. (2003, Septiembre, 18) «La innovación desde la perspectiva del conocimiento». Sistema Madrid. Revista de Investigación en gestión de innovación y tecnología. <http://www.madrimasd.org/revista/editorial18/editorial.as>

Emprendedurismo

CLASE 9

Profesora: Jalom Jimena

Contenido Clase

Objetivos y temas a desarrollar

Objetivo de la clase.

Conocer las formas de financiamiento a lo largo de la vida de un emprendimiento

Temas a desarrollar.

Formas de financiamiento.

Financiamiento a lo largo de la vida del emprendimiento

Introducción

Acceder a fuentes de capital es una tarea que requiere capacidades para elaborar un proyecto que le permita obtener esa fuente financiera para la puesta en marcha o despegue del emprendimiento.

Acciones a tomar frente al servicio financiero

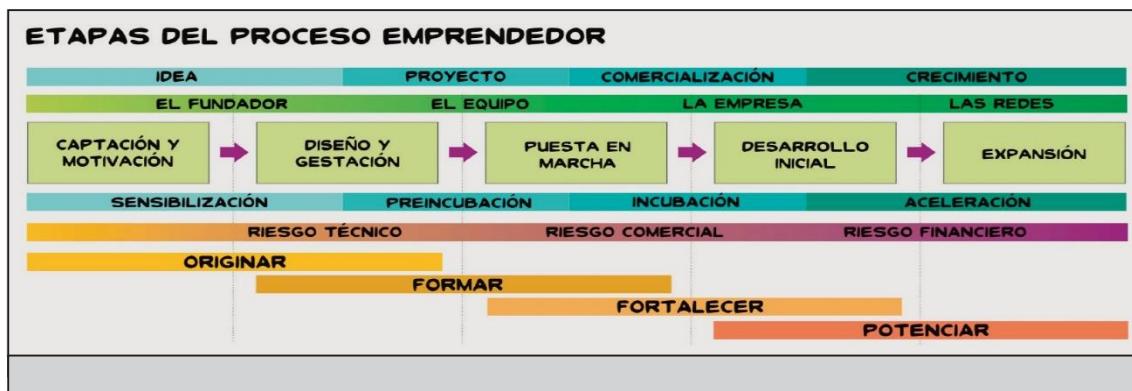
Algunos consejos básicos sobre aspectos a tener en cuenta antes de buscar financiamiento. En primer lugar, tener claro hacia dónde va el emprendimiento y qué se espera del financiamiento. En general, se recomienda realizarse una serie de cuestionamientos para analizar la necesidad o no de financiamiento, lo cual debe realizarse según la etapa del proceso emprendedor en la que se encuentre el emprendimiento.

En segundo lugar, analizar los flujos del emprendimiento para ver si coinciden con el repago del préstamo. En otras palabras, debemos comparar el servicio de deuda del préstamo con los flujos de caja del plan de negocio para que no se genere un descalce con graves consecuencias.

En tercer lugar, mantener en orden la contabilidad y la información bancaria para no generar malos entendidos con la institución financiadora.

Antes de ingresar en los diferentes tipos de financiamiento retomaremos las etapas del proceso emprendedor y los riesgos a considerar en cada una de ellas.

Figura 1: Etapas del proceso emprendedor y los riesgos a considerar en cada una de ellas.



Fuente: Aramendía y Messina (2012)

Formas de financiamiento

Las principales fuentes de financiamiento tradicionales a las que puede acceder un emprendedor se pueden clasificar en los siguientes grupos:

- Recursos propios: ahorros personales.
- Financiación particular: particulares con fuertes lazos con el emprendedor (conocidos, amigos, familiares). Se los denomina FFF (friends, family and fools).
- Fuentes de financiación externa: incluyen una gama de servicios de financiamiento a los que puede ir accediendo el emprendedor según el grado de madurez del emprendimiento:
- Préstamo bancario: generalmente se exigen garantías difíciles de cumplir para un emprendedor.
- Tarjetas de crédito: es uno de los créditos más caros y de corto plazo.
- Organizaciones/instituciones orientadas a emprendedores: organizaciones especializadas en promover el desarrollo de emprendedores, cuyos planes de financiamiento se adecuan a las etapas del proceso emprendedor.
- Capital de riesgo: recursos a medio y largo plazo, sin vocación de permanencia ilimitada. Está dirigido a las distintas etapas del proceso emprendedor. Dentro del capital de riesgo se encuentran:
- Capital semilla: se utiliza en las etapas de iniciación y puesta en marcha del emprendimiento, generalmente para financiar el desarrollo de un producto o inversión.
- Capital de arranque (startup capital): dirigido a empresas ya iniciadas, para financiar el comienzo de una actividad económica.
- Capital de expansión (development capital): aplicable a empresas que ya están operando y necesitan ampliar líneas de producción o consolidarse.

A los actores del capital de riesgo se los denomina inversores ángeles: generalmente son empresarios exitosos o personas con un importante excedente de dinero para invertir en las primeras etapas de formación de un emprendimiento. Estos inversionistas, además de aportar capital financiero, aportan asesoría, *networking* y gestión (su experiencia). Los inversores ángeles pueden participar en la puesta en marcha (capital semilla), en el inicio de actividades (capital de arranque o startup

capital) o en la expansión (capital de expansión).

Financiamiento a lo largo de la vida del emprendimiento

Cada tipo de fuente de financiamiento considera el riesgo y el crecimiento del emprendimiento. Según la aversión al riesgo de los potenciales inversionistas, se pueden identificar las distintas fuentes de financiamiento.

A continuación, en la Tabla 1 se muestran el nivel de riesgo y el crecimiento que se presentan en las diferentes etapas del proceso emprendedor.

Tabla 1: Análisis del riesgo y el crecimiento según la etapa del proceso emprendedor.

	Pre-incubación	Incubación	Aceleración
Riesgo del emprendimiento	Alto	Medio	Bajo
Crecimiento del emprendimiento	Muy Bajo a Bajo	Medio	Alto a Muy alto

Fuente: Elaboración propia.

Las fuentes de financiamiento se pueden utilizar durante todo el proceso emprendedor o en algunos momentos de este, buscando potenciar las sinergias entre las distintas herramientas financieras.

En la tabla 2 se presentan las fuentes de financiamiento descritas ubicadas en las etapas del proceso emprendedor. Esta tabla está directamente relacionada con la tabla 1, en la que se aprecia que las variables riesgo y crecimiento tienen un peso muy importante en la fuente financiera disponible para cada etapa del proceso emprendedor.

Tabla 2. Fuentes de financiamiento según el ciclo de vida del emprendimiento.

	Etapas del proceso emprendedor		
	Pre-incubación	Incubación	Aceleración
Riesgo del emprendimiento	Alto	Medio	Bajo
Fuentes de financiamiento	Pre-incubación	Incubación	Aceleración
Recursos propios			
Ahorros personales	X	X	
Financiamiento particular			
Financiamiento de conocidos (amigos o familiares)	X	X	
Fuentes de financiación externa.			X
Préstamo bancario			X
Tarjetas de crédito	X	X	!
Organizaciones/Instituciones orientadas a emprendedores.	X	X	
Capital de riesgo			
Capital semilla		X	
Capital de arranque	X	X	
Capital de expansión	X	X	X
Inversores ángeles	X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que, en el comienzo del proceso emprendedor, en la etapa de preincubación, predomina la utilización de ahorros personales y fondos FFF, junto a créditos y subvenciones oficiales.

En las etapas de incubación y aceleración, en las que el riesgo es menor, se depende cada vez menos de las fuentes propias o de familiares, incorporándose el capital de riesgo de los inversores ángeles.

Otras alternativas de financiamiento

Las vías de financiamiento para emprendedores que fueron mencionadas, como inversionistas, instituciones financieras, capitales ángeles, financiamiento de proveedores, ya no son la única alternativa.

Una de las formas más populares para financiar proyectos actualmente es el *crowdfunding* (podría traducirse como financiación en masa) o financiamiento colectivo mediante donaciones a cambio de recompensas.

Esta idea constituye el punto de encuentro entre las redes sociales y el financiamiento de nuevos proyectos digitales. Conscientes del gran éxito e impacto de las redes sociales en la sociedad, artistas y emprendedores dicen presente para financiar diversos proyectos. Antes era necesario conseguir un gran inversor dispuesto a apostar todo o, al menos, gran parte del dinero necesario para dar el puntapié inicial a los proyectos. La nueva propuesta consiste en conseguir muchos inversores pequeños para que, todos juntos, provean grandes presupuestos en pequeñas dosis, diversificando el riesgo.

La idea surgió en Estados Unidos con Kickstarter, pero llegó a América Latina con plataformas como Idea.me y Lincipit para proyectos de todas las áreas, Inpact.me para proyectos sociales y Urbankit para proyectos urbanos.

Idea.me es una iniciativa latinoamericana de financiación colectiva. Consiste en lo siguiente: en base a una plataforma informática el emprendedor puede obtener vía web financiamiento para sus ideas de la comunidad virtual. Los proyectos que buscan iniciarse en Idea.me no tienen límite y son sumamente variados.

Bibliografía

- De Bono, E. (1999). Six thinking hats (Vol. 192). New York: Back Bay Books.
- Drucker, P. F. (2002). The discipline of innovation. Harvard business review, 80, 95-104.
- FUNIVCYL. (2012). Manual del emprendedor universitario. Castilla y León: Symbiosis Strategy & Management Consulting, SLL.
- Escorsa, P., y Pasola, J. (1997). Manual de gestión e innovación tecnológica en la empresa. Ciudad. Santiago de Chile Centro Interuniversitario de Desarrollo-Agencia Española de Cooperación Internacional.
- Hermida, J., Serra, R., y Kastika, E. (1993). Administración y estrategia. Teoría y práctica. Argentina: Ediciones Macchi.
- Majaro, S. M. (1992). Cómo generar ideas para generar beneficios. Gránica,.
- Messina, M., González, S., Mari, J., Javier Castro, R., Rivas, A., Pena, J., & Rey, M. (2018). *Manual didáctico de Emprendedurismo*. Montevideo: Comisión Sectorial de Enseñanza de la Universidad de la Repùblica.
- Rodríguez P., J. (2003, Septiembre, 18) «La innovación desde la perspectiva del conocimiento». Sistema Madrid. Revista de Investigación en gestión de innovación y tecnológica. <http://www.madrimasd.org/revista/editorial18/editorial.as>

Emprendedurismo

CLASE 10

Profesora: Jalom Jimena

Contenido Clase

Objetivos y temas a desarrollar

Objetivo de la clase.

Conocer herramientas para comunicar la idea de negocio.

Temas a desarrollar.

Marketing Mix: las cuatro "P"

Comunicaciones integradas: Publicidad, marketing de guerrilla, relaciones públicas y marketing directo.

Marketing digital.

Introducción

Se denomina **"mezcla de marketing"**, **"mezcla de mercadotecnia"** o **"marketing mix"** a las herramientas o variables que utiliza el emprendimiento para cumplir con sus objetivos comerciales.

Los elementos que integran la mezcla de marketing, conocidas como las cuatro P son: **Producto, Precio, Plaza y Promoción.**

1. PRODUCTO O SERVICIO:

Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, la marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras.

2. PRECIO:

Es el valor de intercambio de los bienes y servicios comercializados. El precio de un bien o servicio variará conforme la forma de pago (efectivo, cheque, tarjeta, etc.), crédito (directo, con documento, plazo, etc.), descuentos (por pronto pago, volumen, recargos, etc.).

3. PLAZA O LOCALIZACIÓN:

En este caso se define plaza como el lugar donde comercializar el producto o el servicio ofrecido; es clave en este proceso que el producto sea accesible para el consumidor. Es muy importante analizar las ventajas y desventajas de radicarse en un determinado lugar, ya que esta decisión probablemente afecte en mayor o menor medida el normal giro del emprendimiento.

4. PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN:

Implica comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos/servicios y ofertas para el logro de los objetivos organizacionales. La mezcla de promoción está constituida por Promoción de ventas, Fuerza de venta o Venta personal, Publicidad y Relaciones Públicas, y Promoción propiamente dicha (folletos, e-mail, catálogos, webs, telemarketing, etc.).

Cada una de ellas (cuatro P) implica una serie de decisiones, sin embargo, atendiendo el tema que estamos abordando, es la **promoción** la "P" más dinámica. Ésta implica comunicar, informar y persuadir al cliente actual, a los potenciales y a otros interesados sobre el emprendimiento, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales.

Comunicaciones integradas

Cuando se habla de comunicación integrada en marketing se hace referencia a la coordinación de todos los mensajes emitidos por un emprendimiento para que lleguen a los destinatarios en forma unificada. Es decir, utilizamos varios medios, pero un solo mensaje, enviando el mismo concepto a través de múltiples canales de comunicación. La comunicación integrada establece y desarrolla relaciones efectivas y rentables con sus consumidores, proveedores y con toda la cadena de distribución. Debidamente gestionada puede realizarse con un costo accesible, y con un resultado positivo si son gestionadas con responsabilidad.

Las comunicaciones integradas pueden estar compuestas por:

Figura 1: Componentes de la comunicación integrada



Fuente: Elaboración propia

LA PUBLICIDAD

Es toda comunicación no personal y paga para la presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por cuenta de una empresa identificada. Es una manera efectiva de mejorar la imagen del emprendimiento, favorece a que aparezcan nuevas oportunidades de negocio. Es la herramienta de marketing más costosa. Para llevar adelante la publicidad se pueden utilizar medios tradicionales como radio, TV, diarios, revistas, cartelería publicitaria y también el sponsoreo, participación en ferias y exposiciones, entre otros. La publicidad en su función informativa es necesaria para dar a conocer un producto, servicio, una marca o un slogan. En cuanto a su función persuasiva, busca persuadir a los consumidores y vender el producto/servicio.

MARKETING DE GUERRILLA

El marketing de guerrilla es un conjunto de estrategias y técnicas de marketing ejecutadas por medios no convencionales, y que consiguen su objetivo mediante el ingenio y la creatividad. Al no ser publicidad convencional permiten llegar al grupo objetivo de una forma diferente.

Este marketing se suele usar por pequeñas empresas con escasos recursos económicos. El secreto está en la creatividad, utilizando medios, espacios, situaciones del día a día, elementos del entorno y transformándolos en una experiencia que sorprenda y quede en la memoria. Ejemplos del marketing de guerrillas pueden ser: grafitis, flash mobs e intervenciones artísticas.

LAS RELACIONES PÚBLICAS

Las relaciones públicas son un conjunto de acciones de comunicación estratégicas coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo en acciones presentes y futuras.

El adecuado uso de las relaciones públicas permite establecer un mapa básico de públicos permitiéndole diferenciar entre los grupos de personas que comparten un mismo vínculo y expectativas con el emprendimiento; por ejemplo: clientes, consumidores, proveedores, empleados. Por más pequeña que sea la cantidad de personas que trabajen en el emprendimiento, estas categorías se podrán diferenciar. Las relaciones públicas construyen y mantienen una reputación y de esta manera optimizan los recursos del plan de negocios.

Una marca cordobesa muy orientada a las relaciones públicas e institucionales es la Universidad Empresarial Siglo 21, que construyó prácticamente todo su capital de marca formando parte activa del empresariado al que intenta aportarle nuevos profesionales y manteniendo el alto perfil de sus referentes.

MARKETING DIRECTO

El marketing directo es la comunicación a través de determinados medios que introduce la posibilidad de crear relación con el cliente. Tiene por objetivos ganar clientes y fomentar su fidelidad para que generen compras y repitan su acción de manera permanente.

Los principales medios de marketing directo son los siguientes:

- 1. Marketing telefónico:** consiste en utilizar el teléfono para vender directamente a los consumidores y a empresas.
- 2. Marketing por correo directo:** implica enviar una oferta, un anuncio, un recordatorio, etc., a una persona en una dirección específica (domicilio o e-mail). Permite llegar de manera selectiva y personalizada al público meta, además es flexible y permite una medición fácil de los resultados.
- 3. Marketing por catálogo:** tradicionalmente los catálogos consisten en una pieza impresa y encuadrada que ofrece diferentes productos y establece mecanismos para hacer pedidos directamente.

4. **Marketing de respuesta directa por televisión:** pueden ser anuncios en televisión que describen de forma persuasiva un producto/servicio, proporcionando un número de teléfono gratuito con el cual se pueden efectuar pedidos. También existen programas de televisión y canales de compras dedicados exclusivamente a la venta de productos y servicios.
5. **Marketing en kioscos:** consiste en colocar información y opciones de hacer pedidos en máquinas especiales. Este tipo de máquina, son ubicados en tiendas, aeropuertos y otros lugares.
6. **Marketing en línea o marketing digital:** consiste en utilizar un sitio web como canal para proporcionar información actualizada a los clientes acerca de los productos y servicios que se comercializan (por ejemplo, mediante catálogos on-line), y también, como un medio de distribución (por ejemplo, para entregar productos digitales como libros electrónicos, música, software o juegos, mediante una página de descarga on-line). Un sitio web también puede incluir formularios para que el cliente haga pedidos que le serán entregados en tiempos prudenciales.

MARKETING DIGITAL

El universo digital está cada vez más incorporado en la sociedad generando nuevos estilos de vida, cambios de actitud y nuevos hábitos en el comportamiento de los consumidores, quienes pueden estar conectados en todo momento y en cualquier lugar.

El marketing digital es una forma del marketing basada en el uso de medios digitales para desarrollar comunicaciones directas, personales e interactivas que provoquen una reacción en el receptor.

Características:

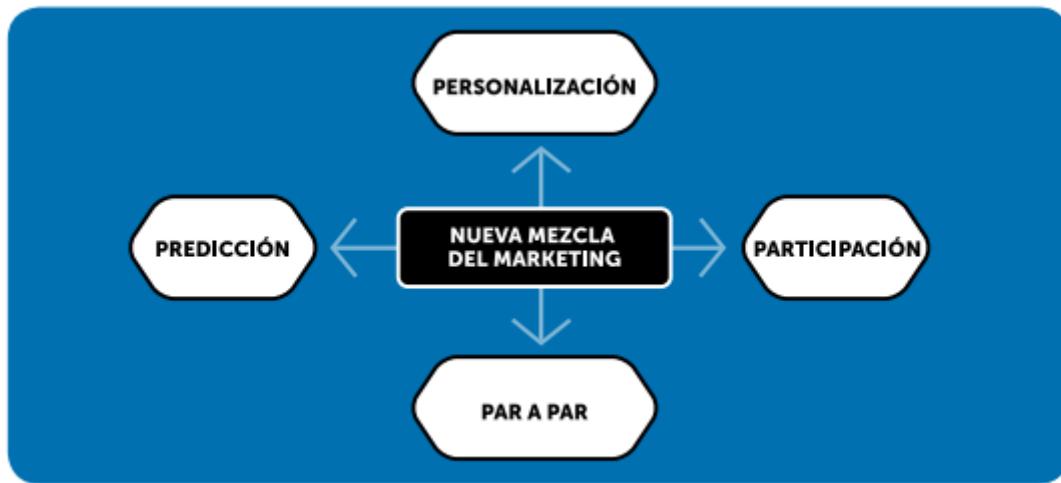
- Es un **marketing personalizado**: nos permite hacer marketing casi a la medida de cada usuario. La segmentación puede hacerse hasta alcanzar a cada uno de nuestros clientes individual y personalmente. En un entorno digital cada cliente vive una experiencia personalizada a través de la comunicación.
- Es un **marketing masivo**, con poca inversión se puede llegar a gran cantidad de personas y con herramientas digitales sencillas, como por ejemplo videos virales.
- Es un **marketing bidireccional e interactivo**, facilita la interacción entre los consumidores y nuestro emprendimiento. Permite estar en contacto con las personas que realmente consumen nuestros productos o servicios y tener información de ellos. La Red brinda una plataforma de investigación eficiente y de bajos costos.
- Es un **marketing emocional**: al tratarse de un marketing personalizado es necesario que su mensaje también lo sea. Se deben buscar contenidos que el usuario pueda vincular a experiencias propias, emociones, sentimientos y vivencias.
- Es un **marketing medible**: existen aplicaciones para medir el impacto de las acciones de forma rápida, precisa y gratuita. Se pueden desarrollar encuestas online para investigar el mercado, medir la satisfacción del cliente e informarnos sobre las opiniones de los consumidores en las redes sociales.

El conjunto de soportes de comunicación que significa Internet está creciendo sin parar como plataforma de comunicación.

Las cuatro “P” del marketing tradicional adaptadas al marketing digital.

- **Producto:** en el desarrollo de productos o servicios es donde se puede innovar más, se pueden comercializar productos y servicios 100% digitales.
- **Precio:** es en la web donde mejor se puede contrastar si nuestro precio es competitivo. Se puede ofrecer un precio diferenciado a cada cliente utilizando herramientas como plataformas de e-commerce, sitios de subasta, sitios de cupones etc.
- **Plaza:** las tiendas virtuales permiten tener disponibilidad 24 horas los 7 días a la semana, proporcionando de esta manera mayor valor a los clientes. Un sitio web permite reservar y hacer pedidos que luego pueden ser recogidos en el punto de venta.
- **Promoción:** La publicidad y la comunicación cambian en el entorno digital. Se trata de medios como las redes sociales, blogs y publicidad en buscadores. Una campaña online, a diferencia de los medios tradicionales se puede poner en marcha de manera inmediata, ver los resultados obtenidos y modificarla de manera instantánea.

Figura 2: Las nuevas 4 “P”



Fuente: Elaboración propia

- **Personalización:** la capacidad de buscar, guardar y medir datos de usuarios web y su comportamiento, permite una experiencia en línea cada vez más personalizada.
- **Participación:** es el involucramiento directo de los clientes, una vez que la experiencia online se vuelve personal, cada individuo puede participar y opinar.
- **Par a par:** contar con clientes conectados a través de un medio de comunicación social, es una ventaja diferencial. Los clientes confían más en las opiniones de sus pares sobre un producto o servicio que de los anuncios comerciales. Las redes sociales permiten a los consumidores interactuar con otros usuarios a través de los sitios o perfiles de la marca. El emprendimiento genera confianza si sociabiliza sus acciones de marketing.
- **Predicciones:** Internet permite seguir, medir el comportamiento de cada usuario. Esta gran cantidad de datos, tanto anónimos como identificables, facilitan y economizan la obtención de predicciones sobre posibles escenarios futuros.

El marketing digital ofrece la posibilidad de dialogar con los clientes, permitirles participar y contar con sus opiniones, como también conocer hábitos actuales y tendencias.

Bibliografía

- De Bono, E. (1999). Six thinking hats (Vol. 192). New York: Back Bay Books.
- Drucker, P. F. (2002). The discipline of innovation. Harvard business review, 80, 95-104.
- FUNIVCYL. (2012). Manual del emprendedor universitario. Castilla y León: Symbiosis Strategy & Management Consulting, SLL.
- Escorsa, P., y Pasola, J. (1997). Manual de gestión e innovación tecnológica en la empresa. Ciudad. Santiago de Chile Centro Interuniversitario de Desarrollo-Agencia Española de Cooperación Internacional.
- Hermida, J., Serra, R., y Kastika, E. (1993). Administración y estrategia. Teoría y práctica. Argentina: Ediciones Macchi.
- Majaro, S. M. (1992). Cómo generar ideas para generar beneficios. Gránica,.
- Messina, M., González, S., Mari, J., Javier Castro, R., Rivas, A., Pena, J., & Rey, M. (2018). *Manual didáctico de Emprendedurismo*. Montevideo: Comisión Sectorial de Enseñanza de la Universidad de la Repùblica.
- Rodríguez P., J. (2003, Septiembre, 18) «La innovación desde la perspectiva del conocimiento». Sistema Madrid. Revista de Investigación en gestión de innovación y tecnología. <http://www.madrimasd.org/revista/editorial18/editorial.as>