

Manual de

Emprendedorismo



Ficha Técnica

Título: Manual de Emprendedorismo



Autores:

● José Enrique Bóveda Q.

- Adalberto Oviedo
- Ana Luba Yakusik S.

Equipo Técnico:

- Soledad Benítez
- María de los Angeles Senturión V.

Aporte y Revisión de Contenidos:

- Diego Ocampos Balansá
- Sady Cáceres de Flores
- Luz Marina Flores
- Fernando Espínola
- Ernesto Vera

Diseño Gráfico: Kike Rojas

El presente material es la versión de lectura del MANUAL DE EMPRENDEDORISMO, que servirá de guía para emprendedores, estudiantes y docentes para fines didácticos.

Esta publicación - Manual de Emprendedorismo - es el resultado del “Proyecto INCUNA – JICA, como apoyo a las filiales de la Universidad Nacional de Asunción para la implementación del programa de emprendedores y creación de empresas innovadoras”. El contenido fue elaborado por el equipo técnico de la Consultora PRODUCTIVA Servicio de Desarrollo Empresarial, apoyada en referencias bibliográficas, citadas en el presente material. Publicación, febrero 2015.

La propiedad sobre la autoría del presente material queda reservada a la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), oficina Paraguay, salvaguardando sus derechos naturales en calidad de donante. El contenido es producto de un servicio de consultoría, por lo cual la JICA se deslinda de cualquier responsabilidad acerca de las opiniones emitidas por los autores.

Este material es de distribución gratuita.

Índice

Índice	5
Prólogo	7

1 Introducción al emprendedorismo 9

1.1 Emprendedorismo	10
1.2 Emprendedor	11
1.3 Tipos de emprendedores.....	13
1.4 Contextualización del ecosistema emprendedor	18
1.5 Cultura emprendedora	20
1.6 El autoempleo como fórmula para la creación de puestos de trabajo y la generación de ingresos	24

2 Ser emprendedor 27

2.1 Autoanálisis del emprendedor	28
2.2 Perfil emprendedor	29
2.3 Barreras para emprender	32
2.4 Factores de éxito	34

3 De la idea a la acción 37

3.1 Motivos para crear una empresa.....	38
3.2 Cómo evaluar buenas ideas de negocios.....	39
3.3 Creatividad e innovación	44

4 Potenciando emprendedores 51

4.1 Metodología de apoyo y acompañamiento a nuevos proyectos empresariales	52
4.2 Herramientas y recursos para emprender.....	56
4.3 Plan de negocio	59
4.4 Apoyo financiero para iniciar actividades empresariales.....	61

5 Estudio de caso Programa de Emprendedores 65

5.1 Caso: Programa de Emprendedores	66
5.2 Elementos estratégicos del Programa de Emprendedores	67
5.3 Componentes del Programa de Emprendedores	68
5.4 El proceso emprendedor	71
5.5 Resultados alcanzados	72

Conclusión	73
Referencias bibliográficas	74

Prólogo

Alcanzar el sueño de la empresa propia cada vez está más cerca. Desde mediados de los 90, se viene promoviendo el emprendedorismo en el país y al parecer ha engranado en diferentes ámbitos y despertado a más actores en el escenario emprendedor. El contexto del emprendedor se ha modificado favorablemente en la última década y la comprensión acabada de la importancia del desarrollo de una cultura emprendedora como estrategia para solucionar los problemas sociales y económicos, está mas clara que nunca.

La Universidad Nacional de Asunción, después de haber desarrollado acciones orientadas a despertar el espíritu emprendedor por varios años en algunas de sus facultades, ha creado un espacio para impulsar con mayor fuerza el emprendedorismo en la universidad, es así que fue creada en el año 2009 la Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Asunción (INCUNA), que en todos estos años ha formado y acompañado a estudiantes universitarios, emprendedores y profesionales egresados a crear sus propias empresas. Gracias a los resultados obtenidos, ha logrado articular esfuerzos con organizaciones públicas y privadas para sensibilizar y crear más espacios para el desarrollo de jóvenes emprendedores.

La Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) ha aceptado el desafío de acompañar el proyecto propuesto por la INCUNA para instalar y fortalecer más "espacio emprendedor". Es en el marco de este proyecto que el presente material de emprendedorismo así como otros similares fueron elaborados para acompañar el desarrollo de los emprendedores.

Construir una cultura emprendedora desde las universidades, abierta a toda la sociedad es un compromiso serio y con impactos de mediano a largo plazo, es uno de los caminos más seguros y sostenibles para desarrollar el país, pero es necesario atender otras necesidades emprendedoras para asegurar resultados positivos. Para diseñar programas de desarrollo a través de la creación de empresas, es fundamental contar con mayor información e investigación sobre la realidad nacional de los emprendedores, el mercado, las nuevas oportunidades y los impactos sociales y económicos que desencadenan los emprendedor. Además se necesitan impulsar políticas públicas que promuevan y garanticen un modelo de desarrollo sustentable.

Este Manual de Emprendedorismo, es el resultado de una minuciosa investigación de las principales teorías de grandes exponentes sobre el tema y se complementa con los pensamientos y análisis de los autores desde un contexto local.

1

Introducción al emprendedorismo



Este capítulo tiene por objetivo presentar los conceptos de emprendedorismo, emprendedor y analizar la evolución histórica experimentada en las actividades empresariales y emprendedoras. Se quiere identificar las variables que han estado por detrás de las iniciativas empresariales desde el punto de vista histórico, así como las características personales, los factores contextuales y las funciones empresariales que presentan los emprendedores durante el proceso de creación de un nuevo negocio.

***Emprendedorismo. Emprendedor.
Tipos de emprendedores.
Contextualización del ecosistema
emprendedor. Cultura
emprendedora. El autoempleo como
fórmula para la creación de puestos
de trabajo y generación de ingresos.***

1.1 Emprendedorismo

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

El emprendedorismo atrajo la atención de investigadores por el impacto social que provoca, tanto por la importancia en la generación de empleo como por los efectos de la actividad emprendedora en los comportamientos sociales. Dentro de esta difícil tarea del empresario, es muy importante el estudio de aquellas actividades de naturaleza marcadamente emprendedora, que se desarrollan especialmente durante el proceso de creación, inicio y desarrollo del proyecto empresarial. A estas actividades se las conoce como "emprendedorismo", tratándose esta designación de un neologismo derivado de la palabra *entrepreneurship*, utilizado para designar los estudios relativos al emprendedor, su perfil y origen (Dolabela, 1999).

Muchas publicaciones relacionadas con el emprendedorismo han sido editadas, pero sobre diversas líneas de investigación. Esto se debe a la existencia de dos corrientes, consideradas pioneras en el campo del estudio de emprendedorismo: la de los economistas, que asocian el emprender a la innovación; y la de los comportamentalistas¹ que destacan las actitudes, como la creatividad y la intuición.

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

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



¹ El término comportamentalista, se refiere a los psicólogos, sociólogos y otros especialistas del comportamiento humano.

A pesar de la falta de consenso entre los estudiosos, en cuanto al significado del emprendedorismo, se puede considerar que el concepto se caracteriza por el proceso de crear algo nuevo, con valor, con dedicación de tiempo y asumiendo los riesgos financieros, psíquicos y sociales correspondientes; recibiendo las recompensas de satisfacción e independencia económica y personal (Hisrich & Peter, 2004).

Emprendedorismo es el estudio focalizado en comprender y desarrollar las competencias y habilidades relacionadas a la creación de un nuevo emprendimiento (técnico, científico, empresarial, social).

1.2 Emprendedor

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

Según el SEBRAE² (2010) el emprendedor es un individuo capaz de pensar y actuar de forma innovadora, identificando y creando oportunidades, inspirando, renovando y liderando procesos, tornando posible lo que parece imposible, entusiasmando personas, combatiendo la rutina y asumiendo riesgos calculados con el objetivo de obtener lucro.

A partir del siglo XX, las escuelas económicas, a través de sus principales exponentes como Schumpeter (1949), Knigh (1942), Kinzner (1979) han presentado sus interpretaciones, sirviendo como base para la evolución en la definición del emprendedor.

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

Emprendedor es el principal promotor del desarrollo económico y social de un país. Identificar oportunidades, aprovecharlas y buscar los recursos para transformarlas en negocios rentables, en esencia, es su misión.

² Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE) organismo creado en el año 1972 para estimular el espíritu empresarial en el Brasil.



El experto en emprendedorismo, Robert D. Hisrich (1989), define el “**Emprendedorismo**” como el proceso de crear diferencial y valor, dedicando tiempo y esfuerzo necesario, asumiendo los riesgos financieros, psicológicos y sociales correspondientes y recibiendo las consecuentes recompensas económica y personal.

Zinga (2007) define al **Emprendedor**, como el individuo automotivado, visionario, que interpreta el mercado, identifica y explora las oportunidades de negocio y toma la iniciativa en la creación de empresa.

Según el modelo del Global Entrepreneur Monitor (GEM³, 2011), para que se desarrolle una buena actividad emprendedora se deben conjugar los siguientes elementos:

Cuadro 1: Elementos para el desarrollo de buenas actividades emprendedoras (GEM, 2011)

- **Condiciones generales del país:** gobierno, infraestructura, mercado financiero, instituciones, etc.
- **Condiciones específicas para el desarrollo de los emprendedores:** acceso al capital, apertura del mercado interno, acceso a la infraestructura, programas de gobierno, educación y entrenamiento, transferencia de tecnologías, normas culturales y sociales, infraestructura legal y comercial, etc.
- **Crecimiento económico nacional:** hay que considerar que en líneas generales el número de nuevos emprendimientos crece cuando lo hace la economía de un país.
- **Dinámica de los negocios:** cantidad de empresas que nacen y se expanden, cantidad de empresas que se achican y mueren.
- **Oportunidades de negocios:** existencia objetiva y percepción.
- **Capacidades emprendedoras:** actitud emprendedora, aptitud emprendedora y ambición emprendedora.

³ El GEM “Global Entrepreneur Monitor” un programa de investigación a nivel global que estudia la relación entre la actividad emprendedora y el desarrollo económico.

1.3 Tipos de emprendedores

Una vez aclarado el concepto de emprendedor, es lógico preguntarnos:

¿Cuántos tipos de emprendedores existen?

Existen muchas opiniones al respecto, cada uno toma diferentes criterios, algunas clasificaciones se han popularizado, así como en la medida que el mismo concepto de emprendedor sufría cambios también los criterios de clasificación fueron apareciendo.

1.3.1 Emprendedores externos

Son personas claves que contemplan nuevas oportunidades, nuevas técnicas, nuevas líneas de producción, nuevos productos y coordinan todas las demás actividades, consolidan nuevos proyectos estratégicamente relevantes por medio de la optimización de sus capacidades de innovación. Dan origen a la empresa, son los dueños o socios de las empresas. A los que les gusta experimentar con nuevas ideas, buscan crear riquezas y no solo crean negocios como medio de subsistencia sino trabajan para sí mismos. (Pinchot, 1985).

1.3.2 Emprendedores internos o intraemprendedores

Son aquellos trabajadores con visión empresarial, que invierten tiempo suficiente en ideas innovadoras desde el interior de las empresas a través de procesos abiertos que los recogen, moldean, mejoran y canalizan en forma de negocio, beneficiándoles a ellos mismos y al crecimiento de la empresa en la que prestan sus servicios. (Gifford Pinchot y Ron Pellman, 1999)

Todos los emprendimientos son singulares, son el reflejo de sus creadores que de alguna manera presentan ciertas características y tipologías en la manera de actuar. Esta clasificación toma por criterio su capacidad creadora para poner en marcha un negocio.

1.3.3 Emprendedores creadores

Son aquellos que deciden fundar una empresa basándose en un producto, servicio o tecnología propia o que han desarrollado por sí mismos. Los emprendedores creadores poseen un diferencial competitivo muy apreciado, su capacidad creadora; mientras unos copian, ellos están creando nuevos productos o buscando nuevos procesos. (Endeavor Chile⁴, 2011).

1.3.4 Emprendedores de franquicias

A pesar de que en la opinión de algunos especialistas, estos no siempre son considerados emprendedores, se debe reconocer que presentan características emprendedoras diferentes, además de las posibilidades que tienen de aprender, de desarrollar habilidades y actitudes que potencien las capacidades emprendedoras.

⁴ Endeavor es una organización internacional sin fines de lucro que promueve el desarrollo económico, social y cultural a través del apoyo a emprendedores en mercados emergente.

Una franquicia baja las barreras de ingreso al mercado y disminuye el riesgo de implantación de un negocio, sin embargo quien toma la decisión de ir por este camino no cuenta con la certeza que su proyecto alcanzará el éxito. Cuando el modelo de franquicia, está bien estructurado, tiene como ventaja que el producto o servicio ha sido probado y funciona en determinado mercado, lo cual no asegura que pueda alcanzar igual desempeño en otros mercados. (Endeavor Chile, 2011).

Otros emprendedores se clasifican en base a la motivación que experimentan al momento de dar acción a sus ideas.

1.3.5 Emprendedores por necesidad

Muchas personas emprenden porque no encuentran ninguna otra alternativa para su subsistencia personal o familiar. Esto suele suceder en momentos de crisis, la percepción de los riesgos bajan, y se abren nuevas alternativas no consideradas anteriormente; muchas veces desplazados del mercado laboral formal, con pocas redes y sin contar con una preparación previa. (Hugo Kantis⁵, 2009).

Este tipo de emprendedores por lo general carecen de preparación técnica, su situación hace que estén concentrados en la acción. Son empáticos y solidarios, ellos no han buscado o detectado una oportunidad, el estudio de mercado se limita a una sencilla observación que les permite detectar necesidades existentes.

1.3.6 Emprendedores por oportunidad

Son aquellos que emprenden porque han detectado un problema, déficit o una insatisfacción en el mercado consumidor. Ellos creen poder aprovechar y capitalizar a través de sus ideas creativas e innovadoras de solución. Muchas veces ese proceso se da a partir de la observación que les permite un trabajo en relación de dependencia y



⁵ Hugo Kantis (2009). Aportes para el diseño de políticas integrales de desarrollo emprendedores en América Latina

otras veces por circunstancias aleatorias; lo cierto es que la observación y la detección de oportunidades son aptitudes propias de un emprendedor (Hugo Kantis, 2009).

La mayoría de los emprendedores por oportunidad suelen ser individuos con cierta formación y con algún tipo de red de contactos inicial proveniente de sus estudios, trabajos anteriores o familia, que lo alientan y lo ayudan en las primeras etapas de su proyecto. Sin embargo, muchas veces requiere motivación para ejecutar las acciones necesarias.

Considerando diferentes situaciones y criterios, se reconocen a otros tipos de emprendedores. Así, *Eduardo Remolins (2005), reconocido economista y escritor, autor del libro "El arte de crear riqueza", expone los diferentes perfiles de emprendedores según sus características. Así identifica a los emprendedores visionarios, persuasivos, inversionistas, especialistas, inmaduros, intuitivos y otros.*



1.3.7 Emprendedores de base científica tecnológica

Cuentan con una sólida formación académica, generalmente en disciplinas científicas o en ingenierías. Parte de su carrera profesional ha estado vinculada a la investigación (biotecnología, meteorología, nanotecnología, agricultura de precisión, software, etc.). Este tipo de iniciativas requiere un período de financiación para la etapa de investigación y posterior desarrollo de prototipo y patentes. Es importante, en las primeras etapas, sumar al equipo personas con perfil comercial, que permitan establecer vínculos con el mercado mientras transcurre el período de Investigación y Desarrollo (I+D).

1.3.8 Emprendedores de la industria digital

Son emprendedores que desarrollan proyectos orientados a explotar las oportunidades que ofrece el Internet, software en general, aplicaciones para celulares inteligentes y tablets, desarrollo de videojuegos, etc. Es un segmento muy atractivo para los inversionistas, debido a la gran expectativa de crecimiento y alto potencial que permite la economía digital. Están formados generalmente como desarrolladores de software y, al igual que sus colegas del mundo científico, deben complementar su formación profesional con herramientas de gestión, liderazgo y comercialización. En virtud de ello, es cada vez más frecuente observar, en emprendimientos de este tipo, equipos de cofundadores donde los conocimientos tecnológicos y comerciales se complementan, potenciando el negocio.

1.3.9 Emprendedores creativos

Desarrollan emprendimientos intensivos de diseño, moda, cine, teatro, editoriales, artísticos. Su foco se desarrolla sobre el producto y su diferenciación. La principal debilidad está en la falta de experiencia comercial y organizativa. Si logran conformar un equipo complementario, establecerán una diferenciación importante; es menos frecuente ver esa integración, porque la expectativa de crecimiento es mucho menor que en el sector de las empresas de base tecnológica.

1.3.10 Emprendedores consultores

Cuentan con una formación académica especializada en diversas disciplinas: derecho, contabilidad, economía, ingeniería industrial, ingeniería medioambiental, software, calidad, etc., y que además han desarrollado la suficiente experiencia en el mercado, como para poder asesorar a empresas u otros emprendedores. Los emprendimientos de consultoría comienzan con uno o dos profesionales. El camino del crecimiento por lo general no es sencillo, ya que se requiere la implantación de una marca y una interesante cartera de clientes y así consolidar un equipo que sumen mayor conocimiento y experiencia. Por lo general los emprendedores con este perfil tienen mejores recursos a la hora de vender sus servicios.

1.3.11 Emprendedores del sector gastronómico

Los emprendimientos de restaurantes y casas de comidas son sumamente prolíficos en la mayoría de los mercados. Requieren de una inversión inicial en promedio mucho más elevada que la de cualquier otro rubro anteriormente identificado; demandan un



conocimiento empírico importante, de modo a no cometer errores al inicio, exigen costos fijos bastante altos. Los equipos emprendedores que desarrollan con éxito un negocio gastronómico suelen equilibrar capital, experiencia y creatividad.

1.3.12 Emprendedores con especialidad comercial

Independientemente al rubro donde incursionen, los emprendedores comerciales tienen una mayor respuesta comercial que cualquiera de los emprendedores presentados. Por el profundo conocimiento del mercado, muchas veces se involucran con el desarrollo del producto, para dar respuesta a las reales necesidades y deseos del cliente. Así, cuando logran un buen equilibrio entre su habilidad comercial y la confianza de los que trabajan en un buen producto, el resultado puede ser notorio.

1.3.13 Emprendedores sociales

Los emprendimientos con este perfil vienen ganando terreno. En esta categoría existe una variedad de emprendedores que combinan emprendimientos sin fines de lucro, se diferencian en el especial cuidado que tienen al gestionar sus operaciones y los impactos sociales y ambientales que puedan generar. También encontramos proyectos con fines de lucro, bien apalancados económicamente y profesionalmente gestionados, buscan socios que los capitalicen, pero se caracterizan por incorporar en sus estrategias y políticas, estándares de transparencia, prácticas laborales que no violen las leyes, construcción de buenas relaciones en la comunidad en la que operan, así como el respeto por el medioambiente, potenciando un modelo de negocios con enfoque sustentable.

1.3.14 Emprendedores del sector de agronegocios

Esta categoría puede integrarse en cualquier sector anteriormente identificado, estos emprendedores centran su mirada en una actividad con creciente rentabilidad y aplicación de conocimiento e innovación. Proyectos de base tecnológica o científica o iniciativas vinculadas con el turismo rural y de aventura, son algunos de los emprendimientos que poseen potencial para desarrollar nuevos mercados.

Más allá de estas clasificaciones, que sirven para poder establecer cuáles son las herramientas y recursos necesarios con los que deberán contar cada uno de ellos, no dejan de ser categorías analíticas que en la realidad se mezclan y correlacionan.

Fuente: El Programa de Desarrollo Emprendedor (PRODEM) 2013.

1.4 Contextualización del ecosistema emprendedor

Daniel Isenberg⁶ (2011), define al "ecosistema" como una combinación de varios dominios: cultura, política, liderazgo, disponibilidad financiera, capital humano, mercado favorable a los emprendimientos dinámicos.

Un ecosistema emprendedor debe crear un ambiente donde los emprendedores puedan validar sus ideas, simular el modelo de negocio, encontrar el soporte confiable y solidario para convertir sus emprendimientos en empresas sustentables.

Las universidades forman un eslabón clave en la articulación del ecosistema emprendedor, vincular a los emprendedores con el sector académico, empresarial y sectores públicos; mediando intereses y expectativas, las convierten en actores estratégicos en el desarrollo del ecosistema.

La creciente población de la masa joven y la fuerza que va ganando la clase media, van creando un contexto socio económico que el gobierno debe entender, atender y crear las condiciones para responder a las expectativas de un país con todo el potencial de desarrollo; el diálogo público-privado es fundamental para alinear objetivos comunes y fortalecer relaciones con aliados estratégicos, que contribuirán a generar soluciones más sostenibles. La dinamización económica del país y la generación de puestos de trabajo, debe ser prioridad en la agenda política.

Construir las condiciones ideales para impulsar el desarrollo emprendedor debe tener una perspectiva sistémica, donde las entidades deben demostrar funcionalidad, coordinación y suficiente autonomía, para capitalizar el potencial emprendedor que demanda, conocimiento, apoyo técnico, capital, disponibilidad y rapidez de respuesta.

En un ecosistema emprendedor todos dependen unos de otros, por eso es fundamental establecer un entorno donde las reglas del juego se respeten.

El ecosistema es todo lo que rodea al emprendedor.

Isenberg (2011), agrupa en 6 áreas claves, ciertos elementos en un ecosistema.

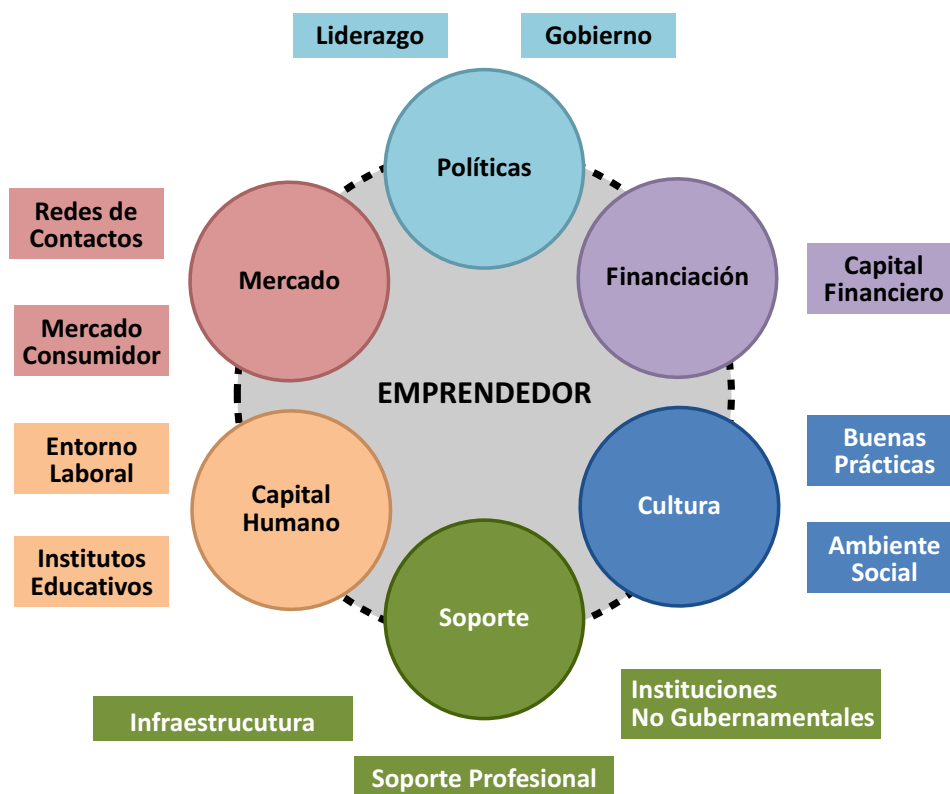
1. **Mercado:** incluyendo los primeros clientes y las redes que son fundamentales para el desarrollo de una nueva empresa, como las redes de emprendedores.
2. **Políticas:** incluyendo un apoyo real de las autoridades y organismos públicos, como la creación de un marco legal que favorezca la creación de empresas y su expansión.
3. **Financiación:** tanto acceso a la financiación bancaria como un suficiente número de ángeles inversionistas⁷ con experiencia y entidades de capital de riesgo capaces de acompañar el crecimiento de las nuevas empresas.
4. **Cultura:** factor clave, incluyendo dar visibilidad a los éxitos y elevar el estatus social del emprendedor, así como una cultura de tolerancia al riesgo y al fracaso.

⁶ Daniel Isenberg, fundador y director del Babson Entrepreneurship Ecosystem Project.

⁷ Son inversionistas prósperos que proveen de capital en la etapa inicial de un nuevo emprendimiento, a cambio de participación accionaria.

5. **Soporte:** que cubre tanto la infraestructura, como la presencia de incubadoras, asesores legales y financieros, mentores, organizaciones de la sociedad civil que apoyan a emprendedores, etc.
6. **Capital humano:** que cubra el talento, formación, conocimientos y experiencias de los individuos y la calidad de la enseñanza que desarrolle competencias emprendedoras.

Gráfico 1: Ecosistema Emprendedor



Fuente: Babson Global, Daniel Isenberg, (2011).

Es importante comprender que cada ecosistema es único y no ayuda mucho copiar modelos de otros ecosistemas, es necesario desarrollar ecosistemas considerando realidades, características y necesidades locales.

1.4.1 Fortaleciendo el ecosistema local

Un ecosistema emprendedor, es un sistema en equilibrio que brinda todas las condiciones en el medio para la creación y evolución ideal de nuevas empresas; todos los mercados (nacional, regional y global) se caracterizan por la velocidad con la que los cambios se suceden; la tecnología, los nuevos conocimientos así como una nueva generación de emprendedores que van creciendo en un ambiente más competitivo y más responsable; van creando nuevas reglas, condiciones y exigencias del mercado.

Para consolidar el ecosistema se debe acelerar el ritmo de interacción de los diferentes actores del ecosistema; el país y el mercado están cambiando rápidamente: hay más emprendedores, se necesita más inversionistas, crear nuevos fondos de inversión, crear más programas de apoyo, así como incubadoras y aceleradoras de empresas apoyando proyectos.

Sin embargo, estos esfuerzos deben estar acompañados de la identificación y definición del rol de cada actor no solo para saber quién es quién sino para que haga lo que mejor sabe hacer.

Realizar un mapeo de los actores del ecosistema es importante para identificarlos y ver como están conectados, cómo se relacionan y cómo se complementan; conexiones fundamentales para el crecimiento y consolidación del ecosistema.

Las situaciones, condiciones o características locales particulares en el ecosistema, pueden no responder a modelos o parámetros aplicados en otros ecosistemas; debemos movilizar soluciones creativas e innovadoras, así como acciones, que resuelvan de manera temporal o permanente estas variables que pueden o no estar relacionadas a establecer políticas públicas que den el soporte a través de instituciones comprometidas con el desarrollo de un país más emprendedor.

1.5 Cultura emprendedora

Abordar el tema de la cultura siempre genera un gran debate, es probable que hasta hoy sociólogos, antropólogos, etnólogos y otros estudiosos del tema, no han llegado a un consenso en su definición y hasta la fecha se conocen más de 160 definiciones diferentes, desde la época de los griegos hasta hoy este concepto ha evolucionado e interpretado según el prisma con que se lo mire.

La cultura es el modo socialmente aprendido de vida que se encuentra en las sociedades humanas y que abarca todos los aspectos de la vida social, incluidos el pensamiento y el comportamiento. (Marvin Harris, 1989).

La estrecha relación entre el emprendedorismo y la cultura fue evidenciada en varios estudios en que ésta puede ser comprendida a través de las informaciones obtenidas por los investigadores en el ámbito de la cultura emprendedora.

Definitivamente hablar de la cultura paraguaya desencadenaría un gran debate nacional; el objetivo de esto no está en responder, ni resolver diferencias, sencillamente encontrar de una manera objetiva la conexión para abordar el tema central de la cultura emprendedora.

Tenemos actitudes que cambiar, pero debemos comprender que por mucho tiempo nuestras conductas obedecían a una cuestión de sobrevivencia; nuestra historia ha creado verdaderos traumas, que fueron sanando gracias al milagro del tiempo. Pero ha llegado la hora de cambiar actitudes, pensamientos y creencias que no ayudan a desarrollarnos como personas y a crecer como país.

1.5.1 Construir una cultura emprendedora ¡sí se puede!

Varias veces escuchamos debatir sobre “el emprendedor nace o se hace”; existen resultados con evidencias sólidas sobre este tema.

La historia del emprendedorismo, comienza apoyando al proyecto empresarial, durante mucho tiempo se pensó que lo más importante era tener “un buen Plan de Negocio”. La investigación de campo demostró que no es posible encontrar un buen plan si antes no hay un “buen emprendedor”, es decir, una persona que emprende suficientemente automotivado y entrenado.

Así, la pedagogía presta también atención a otras variables como los modelos mentales que la gente tiene, a sus actitudes, porque estas dos dimensiones son la vía de ingreso para nuevos conocimientos, dominio de herramientas, que a su vez no son nada sin su aplicación.

Los “hábitos” se pueden “adquirir” así como la persona ha adquirido los que ahora tiene, esto es, por la vía de la práctica, teniendo en cuenta un objetivo valioso para ella.

El descubrimiento es que el emprendedor no nace, sino que “se hace”, se hace a sí mismo, con mayor o menor facilidad si cuenta con una cultura favorable, orientación y apoyo.

Podemos acompañar pedagógicamente a las personas, en su formación de hábitos y todas progresarán un poco. Lo que el acompañamiento no puede hacer es reemplazar el deseo, el empuje o el placer que significa para ellos ver convertidos sus sueños en realidad.





La cultura emprendedora para Stefenson y Gumper⁸ (1985), es entendida como la presencia de nuevas oportunidades, los medios de capitalizar esas oportunidades y la creación de estructuras adecuadas para aprovecharlas. La estrategia y la planificación son las bases de la cultura emprendedora, para disminuir las incertezas en las oportunidades de negocios, lo que está en conformidad con las actitudes del emprendedor que siempre busca calcular los riesgos de manera premeditada.

Para promover esta cultura emprendedora se debe crear un ambiente propicio, crear y vincular agentes facilitadores locales, universidades, colegios, profesores, club de emprendedores, gremios que implementen nuevos métodos y actividades de formación emprendedora.

Luego de varios estudios psicológicos y sociológicos acerca de emprendedores, Morris, (2005), concluye que los emprendedores no son un grupo separado genéticamente. No se nace, todos tenemos un cierto grado de potencial emprendedor dentro de uno, la habilidad para desarrollar y realizar ese potencial esta condicionada por el ambiente donde aprenden y experimentan.

Además demuestran que algunas culturas y sociedades son más propensas a la realización de actividades emprendedoras de modo que se observa la existencia de diferencias regionales y nacionales en la tasa de creación de nuevas empresas: los valores son un elemento instrumental en la decisión de crear una empresa y tienen consecuencias en la manera como el emprendedor encara la creación y liderazgo de una empresa. Morris & Schindehutte⁹ (2005).

Se refuerza esta teoría con lo manifestado anteriormente por George & Zahara, (2002) "El contexto cultura de una nación afecta a los emprendedores de manera significativa".

El siguiente cuadro se presenta como modelo de las acciones desarrolladas en las diferentes fases de apoyo al emprendedor para la creación de empresas, implementada por el Programa Fomento al Emprendimiento de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El programa considera cinco pasos en la evolución ascendentes, con esto se busca potenciar las habilidades emprendedoras.

⁸ Gumpert – Stevenson (1985), especialistas en pequeños negocios y marketing, son coautores del libro El corazón del emprendedorismo; además son autores de varios otros libros y artículos sobre emprendedorismo y administración.

⁹ Morris M. (2005) Entrepreneurial intensity; sustainable advantages for individuals, organizations and societies, Westport, Quorum Books.

Cuadro 2: Fases de apoyo al emprendedor

Fases del Proceso					
ACTIVIDAD					
Incubadora de Empresas				Sistema de Incubación de Empresas	Empresas de base tecnológica
INSTRUMENTOS					
Formación Empresarial			Capacitación en Gestión Empresarial	Planes de Negocios/Habilidades Emprendedoras	
Fomento al Emprendedorismo		Becas al Emprendimiento	Perfiles de Negocios/Habilidades emprendedoras		
Fomento a la Innovación	Premio a la Innovación	Prototipos/Ideas de Negocio/Habilidades emprendedoras			
RESULTADOS					
Promoción de la Cultura Emprendedora	Identificación de emprendedores e Ideas Innovadoras				
Participantes	Comunidad Universitaria				

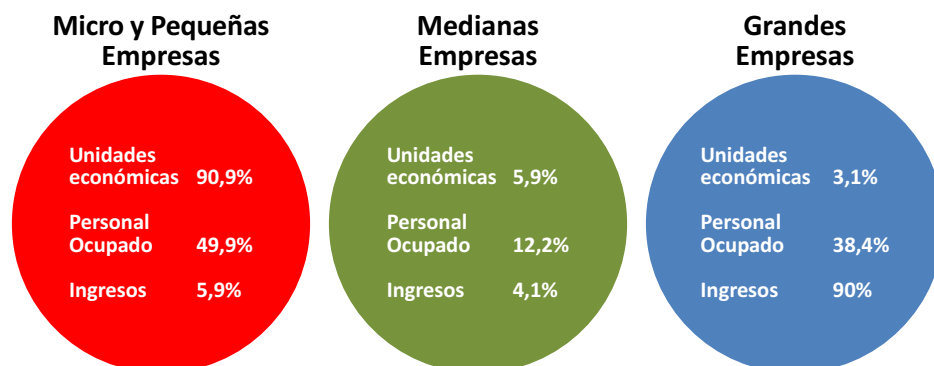
Fuente: Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial - Programa Fomento al Emprendimiento de la Pontificia Universidad Católica del Perú, (2006).

1.6 El autoempleo como fórmula para la creación de puestos de trabajo y la generación de ingresos.

Los cambios económicos, sociales y culturales que se están produciendo en las últimas décadas están variando nuestra forma de entender la gestión empresarial y las iniciativas emprendedoras. En el centro de todos estos cambios está la generación de nuevas tecnologías y su capacidad para posibilitar el desarrollo económico y social. Las relaciones de trabajo tradicional están sufriendo una gran revolución debido al elevado desempleo en ciertos sectores y a la fuerte tendencia del descenso de los empleos públicos, además cada vez es más frecuente la opción de subcontratación, sobre todo en las grandes empresas. Todo ello nos lleva a que la promoción de las iniciativas empresariales, entre ellas el autoempleo, se considere un factor clave para el crecimiento económico. El último Censo Económico en el Paraguay (2011), muestra que las MiPyMEs, representan el 96,8% de participación en unidades económicas y generan el 62,1 % de los empleos, sin embargo su falta de efectividad a la hora de generar riquezas esta limitada a apenas el 10%, las causas podríamos englobarlas a su baja competitividad en el mercado, razón por la cual es fundamental potenciarlas, ya que son la principales responsables de la distribución de riqueza en forma local.

La creación de empresas se consolida como uno de los principales motores para generación de empleo.

Gráfico 2: Distribución porcentual de unidades económicas, personal ocupado e ingresos por suministro de bienes y servicios, según tamaño de las unidades económicas.



Fuente: Dirección General de Estadísticas Encuestas y Censos (DGEEC) – Censo Económico Nacional 2011 – Paraguay.

La creación de una nueva empresa no impacta únicamente en el emprendedor que está generando su autoempleo, sino que además impacta en la generación del tejido empresarial, en la economía y directamente en la creación de nuevos puestos de trabajo. Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 1999.

La innovación es un factor clave para el desarrollo económico, definitivamente una cultura emprendedora e innovadora junto con una organización socialmente responsable son las bases más sólidas para el desarrollo de una nación.

Actualmente, el conocimiento, que genera avances tecnológicos y la innovación, son los nuevos generadores de riqueza y desarrollo. Debemos entender que el modelo de desarrollo no se limita a la generación de valor económico, hoy día debemos considerar que también implica la generación de valor social y ambiental.

2 Ser Emprendedor



Descubrir al emprendedor que llevamos dentro es el primer paso; despertarlo, motivarlo y desarrollarlo es el gran desafío. En esta unidad se podrá comprender las diferentes dimensiones del desarrollo emprendedor, algunos rasgos que lo definen, las competencias que debe desarrollar para despertar y convertir los sueños en realidad. También se pretende mostrar el proceso de transformación personal, las barreras que puede encontrar en su camino e identificar esos factores de éxitos que los emprendedores experimentados supieron aprovechar para alcanzar sus objetivos.

***Autoanálisis del emprendedor.
Perfil emprendedor.
Barreras para emprender.
Factores de éxito.***

2.1 Autoanálisis del emprendedor

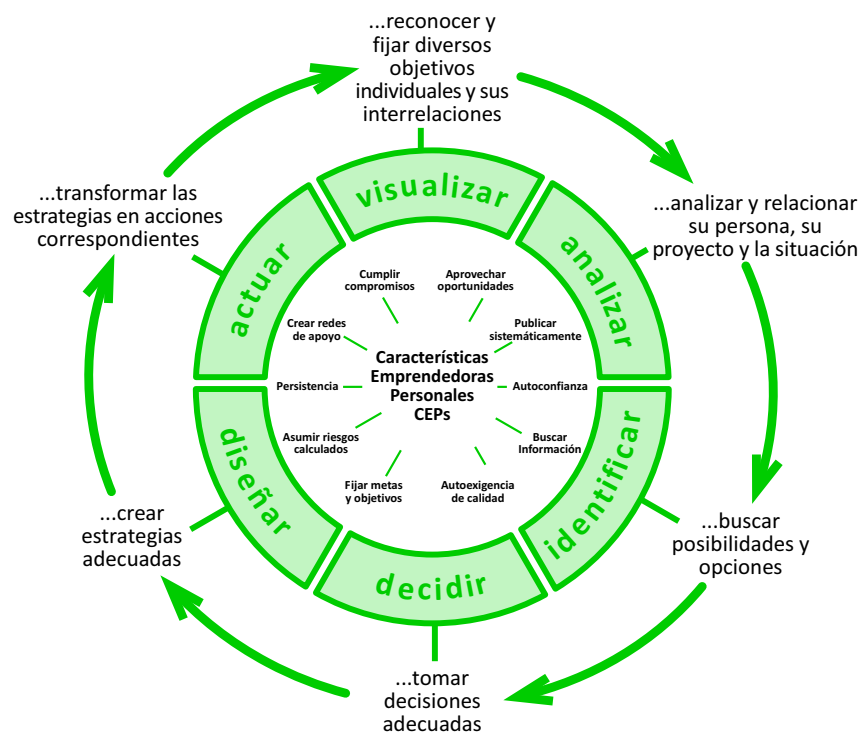
Partiendo de la base que el emprendedor se hace, iniciar este proceso valiente del desarrollo emprendedor, comienza en conocer nuestro potencial emprendedor.

Existen varias herramientas disponibles para descubrir nuestro ser emprendedor, la más utilizada es la basada en la investigación realizada por Mc Clelland¹⁰ (1.990).

En los años 60, realizó una serie de estudios con personas empresarias clasificadas como exitosas, el resultado fue la identificación de ciertos comportamientos comunes.

Desde entonces se han desarrollado diferentes pruebas, que miden comparativamente con estos resultados a los emprendedores que se están iniciando; el fortalecimiento y aplicación de las Características Emprendedoras Personales (CEPs) da como resultado el desarrollo de un emprendedor con fuertes características de líder.

Gráfico 3: Características Emprendedoras Personales (CEPs)



Tenemos que reconocer que cada emprendedor es único, si bien estas herramientas nos ayudan a identificar características emprendedoras, no pretenden crear réplicas, modelos y menos estereotipos.

Para iniciar este proceso es importante identificar cierto perfil emprendedor, cualidades personales que motivadas por los deseos y actitudes pueden desarrollarse en diferente niveles; un emprendedor más tarde o más temprano tratará de imponer su propia idea o estilo en la forma de ver o hacer las cosas, justamente este don de la creatividad es la característica diferencial que debe potenciar para crear soluciones innovadoras en el mercado o en la sociedad.

¹⁰ David McClelland, (1990) fue un psicólogo norteamericano, que publicó su trabajo de investigación sobre su teoría de la motivación para emprender, presentando nuevos parámetros para medirlo; en los 90s, su trabajo tuvo importante repercusión, en otras investigaciones sobre emprendedorismo.

2.2 Perfil emprendedor

El conjunto de rasgos deseados que caracterizan a un emprendedor, están integrados por conocimientos, actitudes, aptitudes y valores, que lo habilitan para convertir sus ideas en resultados.

Pero esta predisposición no preestablece cuál será la forma de comportamiento de cada quien. Es por ello que con voluntad y perseverancia la mayoría de las competencias se pueden desarrollar y trabajar. A algunos les resultará más sencillo explotar ciertas competencias y otros tendrán que pagar su desarrollo emprendedor con la cuota del sacrificio.

Es aquí donde debemos diferenciar la aptitud de la actitud:

La aptitud es el conocimiento y experiencia que uno trae y que nos permite desarrollar cierta actividad. Es fundamental la educación, la familia, los trabajos anteriores, etc.

La actitud es la motivación y la voluntad con la que nos volcamos para realizar cierta actividad. En este caso opera el comportamiento de cada quien.

Existen individuos que tienen la "aptitud" para desenvolverse en determinada posición, pero hay otros con la "actitud", pueden soportar la presión del tiempo y la escasez de recursos para cambiar una situación desfavorable a nuevas oportunidades.

Como hemos visto, la detección de una oportunidad de mercado, la búsqueda de recursos y la adopción de competencias "empresariales" para llevar adelante el emprendimiento son una buena parte de la demanda que los emprendedores deberán fortalecer.

El siguiente cuadro presentado por el SEBRAE, identifica las características y competencias del emprendedor.

Cuadro 3: Perfil Emprendedor

Competencias	Características	
Vinculadas al logro	Búsqueda de oportunidades	Es una cualidad que distingue a un emprendedor; la detección de una oportunidad y su aprovechamiento es una característica común a todos los emprendedores.
	Perseverancia	Un emprendedor tiene que considerar al fracaso como parte del proceso y no como una excepción. Capacidad de no perder de vista el rumbo previsto independientemente de lo adverso que sea el camino, pero considerando los aprendizajes positivos o negativos que dejan las experiencias enfrentadas. Para ello se necesita una fuerte voluntad y perseverancia en los objetivos.
	Demanda de calidad	Ligada con la responsabilidad; es una auto exigencia. Estableciendo sus propios estándares sin permitir la mediocridad; es un sello de confiabilidad que favorece las relaciones.

Competencias	Características	
Vinculadas al logro	Toma de riesgos calculados	Emprender un negocio significa tomar riesgos; esto no necesariamente es equivalente a ser un suicida. El riesgo es inherente al emprendedor, y el riesgo calculado permite anticipar de alguna manera el impacto del posible fracaso. Minimizar los riesgos con información, planificación y experiencia suele ayudar mucho. Si se quiere alcanzar algo que aún no se conoce, se tiene que asumir algún riesgo.
	Tolerancia a la incertidumbre	Quien no tolera la incertidumbre, mas vale que se consiga un empleo ya que el camino de emprender no ofrece garantías de éxito.
Vinculadas a los compromisos	Fijación de objetivos	No basta con ceñirse al plan, sino en tener medianamente claro hacia dónde queremos ir y tener la capacidad de saber transmitírselo al equipo. A partir de allí todos los ajustes que sean necesarios para el éxito del emprendimiento, deben ser considerados sin esquemas rígidos.
	Cumplimientos de los compromisos	Los compromisos permiten establecer líneas de tiempo en nuestra acción para que los logros o los fracasos puedan medirse de alguna manera. Si además sumamos socios, inversionistas, o instituciones aportantes, los compromisos serán cada vez más concretos y exigibles. Cumplir los compromisos con los demás y con uno mismo, sin presiones externas, sin posponer las cosas para después o desistir en cualquier momento.
	Búsqueda de información	Dado que los recursos de un emprendimiento que se inicia son sumamente escasos, la búsqueda de información por parte del equipo emprendedor pasa a ser la única o principal fuente acerca de tendencias, competencias, mercados, etc. Habilidad de buscarla, identificarla, clasificarla y hacer uso de ella en el momento oportuno.
	Búsqueda de recursos	La búsqueda de recursos es una tarea permanente por parte del emprendedor. El recurso financiero suele ser muy crítico pero no son los únicos recursos necesarios para iniciar un negocio.

Competencias	Características	
Vinculadas a los compromisos	Planificación y seguimiento	Capacidad de dividir en pasos nuestras actividades optimizando los tiempos y recursos necesarios para alcanzar los objetivos. Siendo flexibles para adaptarse a un entorno cambiante y exigente. El papel todo aguanta, el bolsillo no; un buen plan minimiza los riesgos, pero no es un chaleco salvavidas.
	Construcción de redes de contactos	Construcción de relaciones en forma gradual que resulten estratégicas para sus objetivos, utilizándolas cuando se requiere de algún tipo de recurso. Son producto de un seguimiento continuo y dinámico a través de la comunicación, no permitiendo que mueran y estableciendo beneficios mutuos. Las redes constituyen un capital propio que puede constituirse en una ventaja competitiva.
Vinculadas al liderazgo	Capacidad de persuasión	Un emprendimiento requiere tomar decisiones de manera permanente. No todos los miembros del equipo piensan lo mismo en cada uno de los tópicos que cotidianamente se presentan. Se requiere de mucha capacidad de persuasión para lograr el proceso referente a la toma de decisiones.
	Capacidad de trabajo en equipo	A medida que el emprendimiento crece, el número y la diversidad de los recursos humanos aumenta. Es fundamental contar con un líder del emprendimiento con capacidad para trabajar con los diferentes miembros del equipo, conteniendo, desafiando y comprometiendo a todos en una misma visión.
	Capacidad de solucionar problemas	El emprendedor es un gran solucionador de problemas. Busca en los problemas una oportunidad y en las soluciones un activo a capitalizar para el proyecto.
	Capacidad de negociación	Esta es una capacidad crucial, ya que el emprendedor la deberá ejercer a la hora de tratar con los proveedores, los clientes, los empleados, los socios, los inversionistas (en el caso que los haya), y otros actores del mercado.
	Iniciativa	La proactividad es una cualidad inherente al emprendedor. Sin iniciativa nunca, habrá emprendimiento, porque no habrá recursos, ni posibilidades de crecimiento.

Competencias	Características	
Vinculadas al liderazgo	Independencia de criterio y autoconfianza.	Para los emprendedores la definición es sumamente atinada. Sin una fuerte valoración de sí mismo y autoconfianza, será muy difícil para el emprendedor vencer las barreras del escepticismo frente al producto o servicio innovador, o tolerar las consecuencias de los traspiés que siempre se van a presentar.

Fuente: SEBRAE, Brasil, (2005)

El factor más desequilibrante a la hora de iniciar una nueva empresa son las características internas del emprendedor.

Las competencias emprendedoras se traen y se adquieren. Una de ellas es justamente la capacidad que suelen tener los emprendedores, de aprender rápidamente de la práctica sumando competencias que hasta ese momento eran su debilidad.

2.3 Barreras para emprender

"Barreras de entrada" es un término frecuente en los negocios para denominar a los obstáculos que pueden existir para ingresar al mercado.

Existen varias opiniones respecto a este tema muy debatido entre los emprendedores, varios líderes de opinión han expuesto los resultados de las conclusiones y análisis, incluso han escrito libros, sin embargo nadie mejor que los propios emprendedores que han experimentado esta ruta de crear una empresa, pueden contar con tanta claridad lo que implica el sinuoso camino al éxito de crear, sobrevivir y hacer crecer una empresa. Con frecuencia los emprendedores opinan con respecto a esto:

Las principales barreras son culturales y las autoimpuestas por nosotros mismos.

No tenemos una cultura emprendedora y no estamos preparados, porque los modelos educativos aún están estructurados para enseñarnos a ser empleados.

No se apoya a los emprendedores, aún se los mira como los bichos raros, soñadores y temerarios.

La financiación es importante, pero no la barrera más importante, cuando alguien tiene un buen proyecto, es decir, si tiene un potencial de crecimiento y es ambicioso, siempre encontrará financiación.

Muchos comienzan un nuevo negocio, sin dinero, sin el apoyo familiar, sin contactos, sin conocimientos. La conclusión a la que llegan es que, si bien existen barreras externas, la barrera más alta es la mentalidad del emprendedor inmaduro.

Una de las barreras, es el miedo al fracaso, que puedan colgarle el cartel de fracasado. Ni siquiera los tropiezos son aceptados en nuestra sociedad.

La principal barrera que existe es el pensamiento institucionalizado, desde las oficinas públicas, universidades, grandes empresas y familia opinan que no se deben asumir riesgo y más aún cuando se vive una situación de crisis, no se debe arriesgar, el mensaje es búscate algo seguro y aguanta.

Muchos podrían identificarse con estos comentarios y es probable que muestren una pequeña parte de todas las barreras que debe enfrentar un emprendedor. Las siguientes barreras para emprender presentadas a continuación, fueron recopiladas por el Observatorio de Clima Emprendedor, de la Fundación Iniciador, vale la pena conocerlos y considerarlos:

- 1) Financiamiento:** la inversión inicial y el capital de trabajo para cubrir los flujos de caja negativos del período inicial, son una de las trabas más difíciles de superar.
- 2) Desconocimiento del mercado:** grandes innovaciones, generalmente perfectas, desde el punto de vista tecnológico, a veces no son reconocidas en el mercado.
- 3) Falta de complementariedad por parte del equipo de trabajo:** muchos equipos emprendedores se crean en el lugar de estudio o trabajo, en donde generalmente

cuentan con un perfil muy focalizado en la parte técnica, dejando de lado el perfil comercial.

- 4) **Subestimar a la competencia:** competir con grandes empresas, generalmente no es una gran idea. Uno puede diferenciarse con servicios adicionales, pero se debe evaluar que exista una demanda insatisfecha, suficiente y valorada.
- 5) **Limitaciones en el aprovisionamiento:** se debe evaluar la accesibilidad y la forma de abastecimiento de los insumos y materia prima. Esto suena simple, pero existen recursos materiales que no son de fácil obtención: insumos importados, químicos que requieren habilitación, otros productos que exigen certificaciones o permisos.
- 6) **Dificultades logísticas:** en ciertos mercados, los aspectos de logística pueden superar en importancia al precio y calidad. Para algunas empresas los problemas ambientales como suba o baja de los ríos, rutas inaccesibles, problemas sociales, como cierre de rutas, el desabastecimiento y la excesiva demora, complican la comercialización, alteran los precios y paralizan proyectos.
- 7) **Sobredimensionamiento de la estructura inicial:** cuando uno planifica, se imagina a la empresa trabajando a su máxima capacidad, sin embargo la cantidad a producir puede exceder a la cantidad que el mercado demanda. Los emprendedores deben dimensionar sus inversiones en función a las necesidades reales y potenciales del mercado.
- 8) **Ventas insuficientes:** existen muchos casos de proyectos técnicamente perfectos y que no se logran comercializar.
- 9) **Cobranzas y condiciones de pago inapropiadas:** es difícil cobrar el 100% de los créditos, sin embargo las políticas de pago al contado disminuyen la cartera de clientes.
- 10) **Barreras legales:** no es muy común pero sucede que buenas ideas ya hayan sido creadas y patentadas por otros; haciendo de esta manera muy complicada su implementación o producción.

Fuente: Observatorio del clima emprendedor – Fundación Iniciador, (2013)

2.4 Factores de éxito

Entendamos que no existe una receta a seguir para alcanzar el éxito, como fue mencionado en alguna sección del material, el emprendedor debe seguir algunas sugerencias y desarrollar una estructura organizativa que responda a las expectativas del mercado y alcance la competitividad. Tom Peters y Robert Waterman, (1982), ya habían desarrollado el modelo de las 7'S de Mac Kinsey. El modelo surgió después de analizar a las empresas más exitosas de la época en EE.UU. y Japón, identificando siete áreas a ser alineadas que inciden directamente en el desempeño empresarial. Este modelo señala que para que una estrategia funcione, no basta con definir una acción "exitosa" sino que su éxito dependerá en gran medida de múltiples factores internos que normalmente no son considerados.

- 1. Estrategia (Strategy):** contar con una buena estrategia, que indique el mejor camino a seguir, de acuerdo al entorno y a los recursos con que contamos, determina las metas, los tiempos, los plazos y establecen las condiciones de relación entre la competencia y clientes.
- 2. Estructura (Structure):** se refiere a la estructura de la organización y a las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan.
- 3. Sistemas (Systems):** se refiere a todos los procesos internos, formales o informales, que se dan en la empresa para desarrollar la estrategia; sistemas financieros, sistemas de reclutamiento de personal, de promociones y de valoración del trabajo hecho.
- 4. Personal o equipo de trabajo (Staff):** las empresas están conformadas por personas que son las que realmente ejecutan los procesos. La administración de personal contribuye enormemente en los procesos de obtención, mantención y desarrollo de los recursos humanos, en su orientación hacia la estrategia.
- 5. Competencias (Skills):** se refiere a las competencias distintivas que se han logrado instalar en la empresa; buscando incorporar como parte del proceso, "lo que mejor se hace".
- 6. Estilo (Style):** es la forma como la alta dirección se comporta, es el modelo a seguir, son las acciones relevantes que incluso, se comunican a cada miembro respecto a las prioridades y compromisos de la empresa para con la estrategia.
- 7. Valores compartidos (Shared goals):** constituyen el soporte de la organización, forman las creencias, las actitudes y orientan todas las acciones de la empresa.



3

De la idea a la acción



Poner en acción ideas creativas e innovadoras, es uno de los desafíos para emprender. Concretar las ideas de negocios suelen llevar tiempo, sobre todo si la idea no ha madurado lo suficiente, es por eso que dedicamos este capítulo a evaluar las buenas ideas de negocios, comprender que emprender innovando puede tener grandes ventajas y sobre todo conocer que existen técnicas y herramientas que permiten mostrar el camino para poner en marcha las buenas ideas y acelerar este proceso de creación, cuidando que la idea de negocio no sea una verdadera falacia.

***Motivos para crear una empresa.
Cómo evaluar ideas de negocios.
Viabilidad técnica, económica –
financiera y comercial. Evaluación
de ideas de negocios. Etapas de
consultas. Determinación y acción.
Creatividad e Innovación.***

3.1 Motivos para crear una empresa



Como ya vimos en capítulos anteriores, los emprendedores inician un nuevo negocio por dos razones: por oportunidad o por necesidad. Entre las tantas razones que se declaran como motivos de emprender se pueden citar los siguientes:

3.1.1 Solucionar una situación personal (dificultades profesionales, afectivas, etc.)

Este tipo de motivación puede determinar una insuficiente reflexión acerca del proyecto, se debería valorar el posible empeoramiento del estatus social a causa de un nivel de ganancias inicialmente inferior al acostumbrado.

3.1.2 Crear su propio puesto de trabajo (autoempleo)

Puede existir incompatibilidad entre la preparación rigurosa del proyecto empresarial y la búsqueda activa de trabajo.

3.1.3 Aumentar el nivel de renta

La situación de necesidad (mayor o menor) es susceptible a incidir en una deficiente preparación del proyecto, descuidando el necesario ajuste entre el resultado y las expectativas del emprendedor.

3.1.4 Permanecer o establecerse en un lugar geográfico del gusto del emprendedor

Tomar la decisión en función de semejante interés puede implicar una mala selección del mercado objeto de la empresa.

3.1.5 Desarrollar una empresa en toda su extensión

Suele implicar una decisión meditada y realista, contribuyendo así a reducir las probabilidades de error.

3.1.6 Poner en práctica una idea empresarial como fórmula de realización personal

Es aconsejable afrontar el proyecto de forma equilibrada, buscando la máxima adecuación entre las posibilidades personales y el proyecto que se lleva adelante.

3.1.7 Crear una empresa para poder trabajar en familia

Además de la posibilidad que los afectos personales "interfieran" en el análisis previo del proyecto, se deben tener en cuenta ciertos riesgos, tales como la duplicación de funciones y responsabilidades, el posible choque de puntos de vista en cuanto al modo de gestión de la empresa, etc.

3.1.8 Tradición familiar

Debería valorarse objetivamente si el emprendedor que pretende iniciar la actividad empresarial satisface los requerimientos personales exigibles para el sector de negocio donde desea incurrir.

3.1.9 Independencia, reconocimiento social, mejora del estatus social

La necesidad de puesta en práctica de determinadas pretensiones personales no debería menoscabar el rigor en la preparación de un buen proyecto.

Como se puede ver en esta muestra, las razones que tienen las personas para crear una empresa son variadas. Muchas personas inicia la aventura empresarial para dirigir sus propios pasos y ser independientes, otros heredan la vocación de sus padres e incluso quienes quieren formar una empresa familiar, creando puestos de trabajo y riqueza en su entorno, para verse así realizado en lo personal.

Cada mercado puede presentar estadísticas sobre los diferentes motivos que tienen las personas para crear sus propias empresas e incluso pueden tener variaciones significativas de un periodo a otro.

3.2 Cómo evaluar buenas ideas de negocios

El punto de partida de un proyecto empresarial es la idea de negocio que un emprendedor puede ser capaz de generar.

Todos tenemos ideas que nos gustaría realizar y ponerlas en marcha, sin embargo, no todas nuestras ideas pueden transformarse potencialmente en una oportunidad real de negocio. Identificar una buena idea es clave para emprender un negocio. La primera gran habilidad del empresario es ser capaz de identificar rápidamente si la idea tiene potencial de éxito y decidir, en función de esto, cuánto tiempo y esfuerzo invertir.

3.2.1 Búsqueda de nuevas ideas

Las fuentes de oportunidades de negocio pueden ser de diversos orígenes. Tal es así que podemos agruparlas en función de los siguientes criterios:

- Repetir experiencias ajenas.
- Aprovechar la experiencia en trabajos anteriores o la formación en un campo específico.
- La innovación en los productos o servicios.
- Identificar la necesidad insatisfecha en un mercado.

3.2.2 Valoración y evaluación de las ideas de negocios

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

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

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

Tipos de necesidades en el mercado

a) Necesidades reales, donde ya existe un mercado de clientes y proveedores.

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

b) Necesidades latentes, donde la necesidad existe pero aún no se ha formado un mercado y por lo tanto no existe una oferta concreta.

Es mucho más atractiva, porque existe la posibilidad de constituirse en líder del mercado en caso de salir primero y capturar la mejor parte de los consumidores; sin embargo, también es mucho más difícil, porque transformar necesidades latentes en reales requiere un gran esfuerzo comercial.

3.2.3 Generación de ideas

No conviene entusiasmarse con una idea, por más interesante que parezca; aunque es lo que en general ocurre, debido a la urgencia de progresar tan rápidamente como sea

posible. Se tiene un enorme temor que haya otros a quienes se les ocurra la misma idea y se lancen primero.

Entonces, ¿qué hacer?

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

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

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

- ¿Son consumidores de un producto de estas características?
- En caso afirmativo, ¿qué volumen mensual/ anual adquieren?
- ¿Cuáles son los proveedores actuales?
- Si tuvieran la oportunidad de participar del diseño del producto/servicio, ¿qué funcionalidades y características le agregarían/quitarían?

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

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

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

La idea es el punto de partida de cualquier proyecto empresarial. El éxito de la empresa dependerá en gran medida de su originalidad, las necesidades que pueda satisfacer y de los huecos de mercado que pueda cubrir.

3.2.4 Viabilidad

Para cada una de las ideas seleccionadas es necesario plantear su viabilidad en los distintos aspectos. Es imprescindible realizar los estudios tan pronto como sea posible, para poder así detectar dificultades que por lo general, son superables.

Son múltiples los aspectos a evaluar en un estudio de factibilidad, sin embargo es necesario aplicar el buen criterio y el sentido común para decidir el alcance y la profundidad de la tarea a realizar.



3.2.4.1 Técnica y operativa

Lo primero que se debería verificar es que el producto sea realizable, no sólo como prototipo, sino principalmente a escala.

Esto implica formular las especificaciones de detalle con cada uno de los componentes, verificar su disponibilidad y costo en el mercado, la adquisición de una partida inicial, definir los procesos de fabricación y los protocolos de control de calidad, que aseguren homogeneidad de producto y prestaciones, e incluir todo lo necesario (por ejemplo: los aspectos de envase, transporte, seguro, entre otros).

Así mismo, deben ser verificados los aspectos relacionados a la propiedad industrial e intelectual, tanto en el sentido de considerar la oportunidad de registro de patentes y marcas para proteger los aspectos más innovadores del producto.

El siguiente aspecto está relacionado con las instalaciones y máquinas necesarias para la fabricación de los productos. Se debe considerar dos opciones: la primera es la adquisición y disposición en instalaciones propias de todo lo necesario; la segunda opción es tercerizar parcial o totalmente la producción, por lo menos en una etapa inicial.

3.2.4.2 Económica- financiera

La primera condición para que el negocio sea viable es que los números cierren.

Es necesario lograr lo que se conoce como superávit operativo: ingresos por ventas superiores a los costos directos y los indirectos asociados a la operación.

Otro rubro a considerar, de gran importancia, son los impuestos y tasas, algunos fijos y otros variables.

3.2.4.3 Comercial

Un principio fundamental, para que el negocio sea exitoso, es que existan suficientes clientes dispuestos a adquirir los productos o contratar los servicios. Por lo tanto, lo primero que se debe verificar es que exista un mercado; es decir, que haya un número importante de potenciales clientes que necesiten de productos o servicios y que estén dispuestos a pagar por ellos el precio propuesto.

De ahí que la factibilidad comercial se asocie a determinar, de la manera más precisa posible, la cantidad de compradores actuales y a verificar si el número de clientes aumenta

y a qué velocidad (tasa de crecimiento mensual o anual), estimar el volumen de compras periódico (mensual, trimestral, anual), si son compras repetitivas o puntuales por necesidades específicas y generalmente únicas.

El servicio de postventa es muy crítico y puede ser fundamental a la hora de lograr segundas ventas. Además se debe tener en cuenta el diseño de los productos y que los componentes elegidos sean de calidad suficiente como para minimizar las fallas y los reclamos.

La idea es el punto de partida de cualquier proyecto empresarial. El éxito de la empresa dependerá en gran medida de su originalidad, las necesidades que pueda satisfacer y de los huecos de mercado que pueda cubrir.

3.2.5 Etapa de consultas

Mientras que se genera la idea, debemos buscar apoyo, formación, asesoramiento por parte de expertos confiables. Habrá que resolver los problemas técnicos, económicos, sociales y ambientales, asegurarse de que las características del producto final se ajusten a las normas establecidas en el mercado y que sus posibilidades técnicas sean reales y viables.

Una vez decidido cual será el negocio, es recomendable presentar esta idea de negocios a familiares, amigos y especialistas para evaluar su opinión. Escuchar las críticas y los consejos abiertamente y analizarlos de forma objetiva. Buscar opiniones sobre el proyecto y no sobre la conveniencia o no de instalarse por cuenta propia.

También es importante buscar la opinión de los posibles proveedores y sobre todo potenciales clientes; recurrir a los centros de apoyo de emprendedores locales, oficinas públicas para buscar información y asesoramiento oficial. Todo esto lo debe registrar y analizar en el contexto del mercado donde va a actuar.

3.2.6 Determinación y acción

Muchas personas tienen buenas ideas de negocios sin embargo nunca las llevan a la acción; otras sin previo análisis y planificación, la emprenden y luego se dan cuenta que la idea no funciona de la manera en que la encararon.

Si la idea tiene una receptividad positiva, la viabilidad es mayor, pero se necesita actuar con cautela, profundizar el proyecto y definirlo minuciosamente antes de llevarlo a la acción.

Si la idea tiene una receptividad moderada, debemos considerar las reacciones generadas, analizando cada opinión y consejo para identificar oportunidades de mejoras, debemos reestructurar el proyecto y una vez definido, volver a validar la idea.

Si la idea en definitiva caería en el rechazo, habrá que mejorar sustancialmente el proyecto o cambiarlo por completo. Muchas veces, durante el avance en el diseño, uno puede identificar detalles que le restan oportunidad o que técnicamente presentan una barrera de entrada muy alta. Siempre será mejor cambiar la idea en esta etapa.

Fuente: Programa de Desarrollo Emprendedor (PRODEM), 2013.

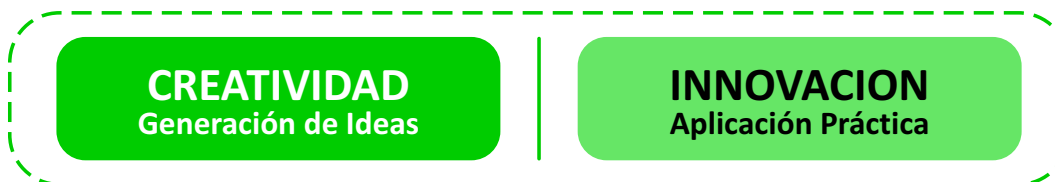
3.3 Creatividad e Innovación



Las actuales exigencias del mercado son la innovación, el conocimiento y la creatividad. Estas se están constituyendo como elementos de vital importancia para asegurar la competitividad de las empresas. En este contexto las estrategias de la región han dado paso a una nueva ola de políticas de reforzamiento de las actividades basadas en el conocimiento, la Investigación, el Desarrollo y la innovación (I + D + i).

La creatividad y la innovación constituyen factores críticos para el éxito en la creación, desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y servicios al mercado, ya sea en una empresa en funcionamiento o para la puesta en marcha de un emprendimiento. La creatividad y la innovación han tomado un papel protagónico en los últimos tiempos en las organizaciones, ya que por medio de éstos las mismas pueden desarrollar aquellas ventajas competitivas que les permitan mantenerse con éxito.

Gráfico 4: Creatividad e Innovación



La creatividad, por su parte, es una capacidad que activa el proceso innovador por medio de la generación y desarrollo de ideas en el entorno empresarial. Asimismo, la creatividad es una facultad inherente a las personas, que se puede desarrollar de manera colectiva y cuya utilización constituye una oportunidad para la mejora de la competitividad empresarial. Sin embargo, no siempre los equipos de trabajo de las empresas ni las estructuras de éstas utilizan modelos de trabajo que propicien su desarrollo.

Según el Manual de la creatividad empresarial (2010), la capacidad creativa se puede definir como:

a) “La habilidad para generar de manera fácil ideas, alternativas y soluciones a un determinado problema”.

Teniendo en cuenta esta definición y poniéndola en relación con el concepto de innovación, la creatividad representa el proceso de generación de ideas. De alguna manera es la inspiración que nos permite crear nuevas soluciones.

Por su parte,

b) “La innovación es la capacidad de convertir estas ideas en algo aplicable, de darles sentido y valor dentro de un contexto”.

3.3.1 Creatividad

Majaro (1992) define la creatividad como el proceso mental que ayuda a generar ideas y esas ideas son las materias primas que originan el proceso de innovación.

Creatividad es la generación de ideas nuevas y la innovación es la aplicación de ideas novedosas y útiles para crear un nuevo negocio o establecer nuevos sistemas de producción de bienes y/o servicios.

3.3.1.1 Proceso Creativo

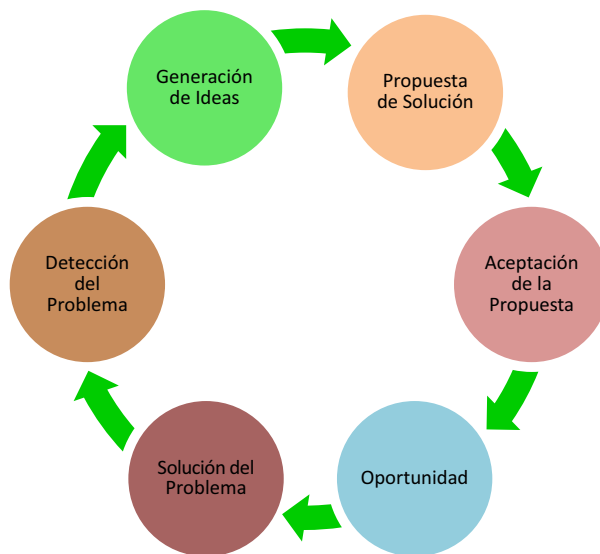
La generación de ideas y su utilización en forma de innovación, sigue un proceso cuyo análisis y aplicación facilita la solución de problemas y la formulación de estrategias de cambio que permiten adaptarse a una nueva situación. El proceso creativo sigue un esquema sencillo que comprende las siguientes fases:

Fase I: Identificación y definición del problema.

Fase II: Generación y selección de Ideas.

Fase III: Consenso y puesta en marcha de la idea desarrollada.

Gráfico 5: El proceso creativo de generación de ideas



Fuente: Manual de la Creatividad Empresarial – Crea Business Idea, (2009).

Fase I: Identificación y definición del problema: En esta fase es importante que el proceso parta de un buen análisis y de la correcta comprensión del problema al que se quiere ofrecer una solución. Se utiliza la información existente, como ser: datos estadísticos, opiniones, necesidades, expectativas, objetivos, etc., para obtener algunas informaciones se puede utilizar la técnica del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de manera a manejar información interna y externa a la empresa, tanto positiva como negativa.

Fase II: Generación y selección de ideas: Este espacio constituye el eje del proceso, ya que es en esta fase en la que se producen las ideas que servirán de base para el diseño de propuestas para aportar una solución al problema detectado. Cuantas más ideas existan, más amplio será el abanico para su posterior selección, luego los involucrados valorarán las diferentes propuestas y agruparán las ideas y soluciones más concretas.

Fase III: Consenso y puesta en marcha de las ideas desarrolladas: Esta fase incluye la aceptación de una de las soluciones debatidas y desarrolladas a partir de algunas ideas propuestas en la fase anterior. Una vez consensuada la solución definitiva, la puesta en marcha de las acciones necesarias para su implementación, que incluyen: definición de hitos, responsables, recursos (presupuesto), etc. Esto permitirá que las ideas nacidas en el proceso creativo se conviertan en un proyecto de mejora, es decir en una innovación.

3.3.1.2 Características de las personas creativas

Las personas creativas son aquellas capaces de descubrir nuevas formas de enfocar un problema o de plantear solución a estos, utilizando mecanismos lógicos no convencionales. Se distinguen por su habilidad para adaptarse a todo tipo de situaciones y por ser capaces de alcanzar los objetivos que se plantean.

3.3.1.3 Características de la empresa creativa

- **Orientación y adaptación continua al mercado:** la empresa está abierta siempre a los

cambios del entorno, adaptarse a ellos y en la medida de lo posible, provocarlos.

- **Flexibilidad:** una visión muy rígida de la estructura interna de la empresa, limita la capacidad de adaptación, ser flexible es un buen factor para mantener su capacidad de respuesta a las necesidades del mercado.
- **Liderazgo participativo y transformador:** en la empresa se debe fomentar la participación de todos los involucrados para la presentación de propuestas de ideas.
- **Estructura ligera:** tiene como objetivo, que la estructura no impida que las ideas puedan venir desde abajo hacia arriba, de cualquier departamento y no solo de la unidad de I+D.
- **Comunicación abierta:** el flujo de información debe servir para crear un clima de confianza favoreciendo la aparición de nuevas ideas.
- **Compartir conocimientos:** la existencia de recursos y canales para acceder y compartir conocimientos amplían la posibilidad de que aparezcan nuevas ideas.
- **Tolerancia al fracaso:** la introducción de mejora o innovaciones en la empresa no siempre tienen un resultado positivo. La creación requiere un proceso de prueba-error que las empresas creativas asumen como parte de la cultura que favorezca la búsqueda nuevas ideas.
- **Sistema de incentivos:** la empresa debe pensar en recompensas en forma de dinero o de reconocimientos dentro del grupo.

El siguiente cuadro de abajo detalla las características de las empresas creativas y las no creativas.

Cuadro 4: Diferencias entre empresas creativas y no creativas

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

Fuente: Manual de la Creatividad Empresarial – Crea Business Idea, (2009).

La creatividad ha de ser entendida como parte de una nueva cultura empresarial que afecta a la totalidad de departamentos y ámbitos de la organización y que, por tanto, sus resultados, además de a nivel general de la empresa, se han de ver reflejados en cada departamento.

3.3.2 Innovación

La aplicación de la innovación nacida de una idea creativa para la puesta en marcha de una empresa constituye en sí misma una fuente de ventaja que permite tener grandes

beneficios. La innovación, considerada como la actividad principal del emprendedor, no solo está relacionada con la creación de empresas, sino que más allá de este hecho, se traduce en innovaciones la forma de entender el mismo concepto de los negocios, su organización, los productos y servicios que ofrece o su relación con el mercado.

Para clarificar estas orientaciones se presenta la definición del Manual de Oslo¹¹ (2005) por ser la más abaricante y por ser la más utilizada por los diferentes estudiosos.

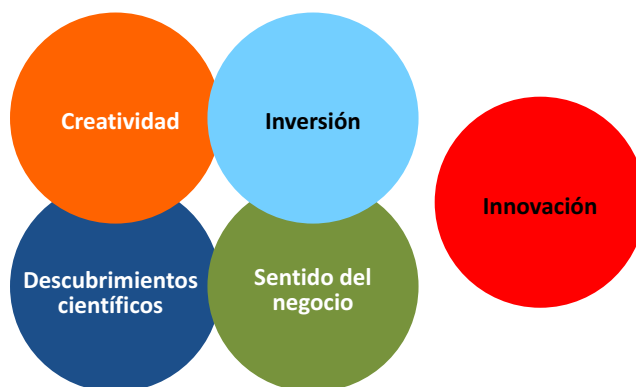
La innovación es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

Para que haya innovación según el Manual de Oslo, hace falta como mínimo, que el producto, el proceso, el método de comercialización o el método de organización sean nuevos o significativamente mejorado.

Gráfico 6: Innovación

Innovar es...

un cambio intencionado hecho para crear valor.



Fuente: Andres Saborido, (2013) .

“Las grandes empresas necesitan de la generación de nuevas empresas independientes y con procesos de gestión diferentes a los de la gran empresa. De esta forma las nuevas empresas proveen de innovación a las grandes corporaciones y ellas les ofrecen escala”.
Andres Saborido, (2013).

3.3.2.1 Tipos de innovación

La innovación se puede conseguir creando nuevos productos o mejorando los ya existentes; puede ir ligada al proceso de producción o a la aplicación del conocimiento científico o tecnológico a la actividad de la empresa.

1) Innovación de producto: consiste en ofrecer al mercado un producto nuevo o mejorado. Puede referirse a variaciones en los materiales, variaciones en el diseño o nuevas funciones de producto. También puede consistir en mejorar su fiabilidad o un cambio en la percepción del cliente. El objetivo de la innovación de producto normalmente es mejorar la calidad y la imagen de la marca en la empresa.

¹¹ El Manual de Oslo ha sido publicado por Eurostat (Oficina Europea de Estadística) con el objetivo de homogeneizar los conceptos y las medidas relacionadas con la innovación para que los estudios realizados por distintos autores y en distintos países puedan ser comparables.

Implica la creación de un nuevo producto, o adaptar a uno ya existente una característica que los consumidores, la perciban como novedosa.

- **Innovación total:** cuando se crea un producto único. No existe en el mercado ninguno similar. Este tipo de innovación es el más escaso y valorado por los inversionistas.
 - **Innovación que crea una característica nueva al producto:** se mejora un producto existente, este tipo supone la mayor parte de innovaciones.
 - **Innovaciones que no aportan nada nuevo:** se producen cuando una empresa quiere entrar en un mercado y fabricar un producto que ya existe. Representa una innovación para la empresa, no para el producto, de esta manera muchas empresas amplían su oferta de productos, por ejemplo de producir productos de confitería, amplían el negocio e incorporan a la producción las pastas envasadas.
- 2) **Innovación de proceso:** consiste en mejorar el proceso productivo de la empresa. Es una nueva forma de trabajar. La innovación de proceso se realiza mediante la implementación de nuevas maquinarias, nuevas organizaciones en el proceso productivo o una variación del mismo. La implementación de este tipo de innovación tiene el objetivo de reducir costos, mayor flexibilidad en la producción, una mayor calidad del producto o mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores.
- 3) **Innovación organizacional:** se refiere a la implementación de nuevos métodos organizacionales, pudiendo ser cambios en prácticas de negocios, la organización del ambiente de trabajo o las relaciones externas de la empresa. En este tipo de innovación se puede dar como ejemplo el sistema de franquicias y el comercio electrónico.
- 4) **Innovación en marketing:** se refiere a la implementación de nuevos métodos de marketing. Pueden incluir cambios en la apariencia del producto, la divulgación y distribución del producto y métodos para definir precios de beneficios y servicios. Puede basarse en la diferenciación (producto, promoción, distribución y mercado) o en los costos (precios).

3.3.2.2 Características de las empresas innovadoras

La actividad innovadora de las organizaciones como respuesta a los continuos cambios del entorno y la ventaja competitiva que puede provenir de tal comportamiento innovador, así como el surgimiento de nuevos diseños estructurales, la importancia creciente de las relaciones interorganizativas y el desarrollo de nuevas tecnologías, entre otros han despertado el interés de un gran número de investigadores que han intentado identificar los factores que propician la innovación.

Los emprendedores que innovan son un motor muy potente del desarrollo económico y social. Si logramos multiplicar la cantidad de estos emprendedores, cambiaremos el paisaje de América Latina.
Hugo Kantis, (2013).

4

Potenciando emprendedores



El emprendedor que recibe la orientación y el apoyo oportuno, va sumando competencias y habilidades empresariales que fortalecen su capacidad. Durante todo el proceso de desarrollo va experimentando y formando una red de contactos que lo fortalece. En este capítulo desarrollaremos los temas más relevantes que empoderan al emprendedor y lo convierte en empresario visionario, influyente y comprometido con un futuro más sustentable.

***Metodología de apoyo y acompañamiento a nuevos proyectos empresariales.
Herramientas para emprender.
Plan de negocio. Apoyo financiero para iniciar actividades empresariales.***

4.1 Metodología de apoyo y acompañamiento a nuevos proyectos empresariales

No resulta tan simple poner una idea en movimiento, transformarla en un negocio y luego desarrollarla. Sabemos que las ideas sobran, pero lo que muchas veces cuesta es darle forma a esa idea; aprovechar las oportunidades que se presentan y aplicarlas al modelo de negocios adecuado para generar ingresos. Muchos proyectos fracasan al dar los primeros pasos por no tener las herramientas y las habilidades adecuadas para llevarlo adelante. Los programas de desarrollo para emprendedores permiten que el emprendedor pueda obtener las herramientas adecuadas para competir con ventajas en el mundo de los negocios.

Los principales objetivos para implementar un programa de desarrollo para emprendedores son:

- Brindar herramientas prácticas para mejorar la capacidad de dirigir un emprendimiento.
- Generar las habilidades esenciales que debe tener todo emprendedor.
- Trabajar fuertemente los aspectos motivacionales, tan necesarios en los comienzos.

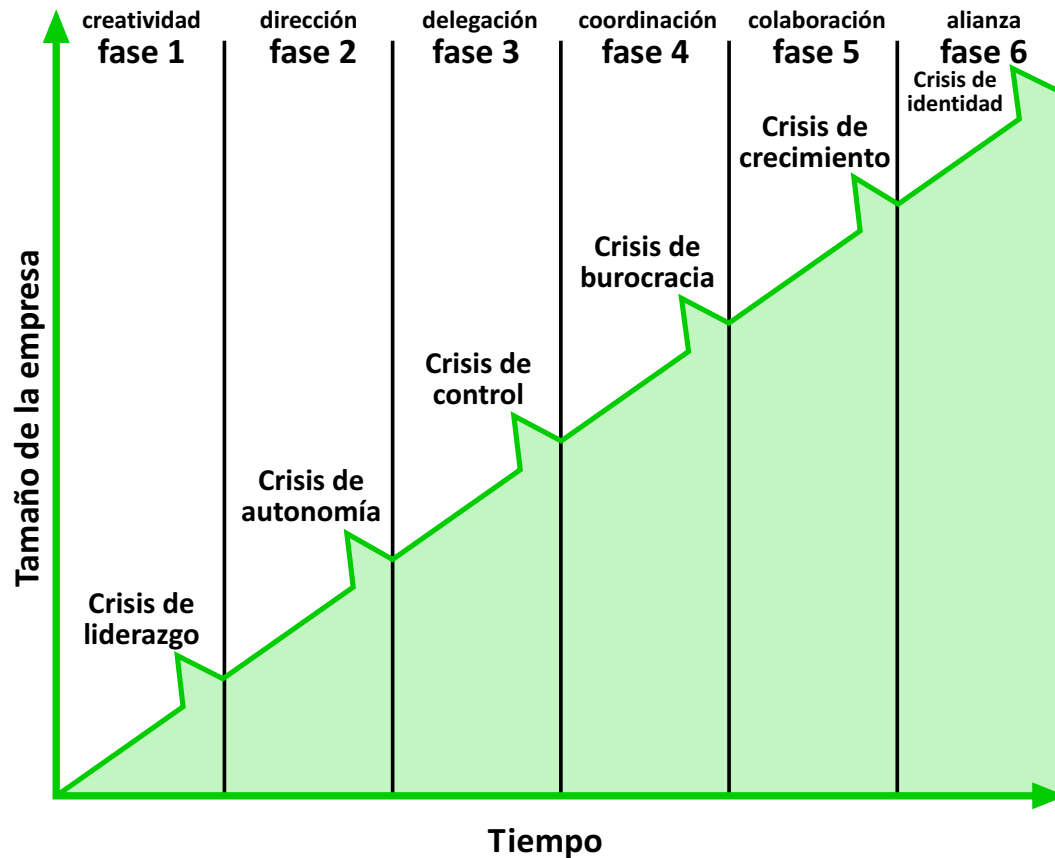
Los programas que promueven la creación de iniciativas emprendedoras por lo general implementan estrategias y acciones que apuntan al desarrollo de iniciativas competitivas, innovadoras y sustentables; estos programas están dirigidos a emprendedores de microempresas. Apoyarlos desde la idea de negocio hasta el acceso al financiamiento, implica un trabajo perseverante y sistemático que puede llevar años. Las condiciones cambiantes del mercado, exige formar y apoyar emprendedores utilizando diversas metodologías que consideren las condiciones y realidades locales y globales.

Los programas de apoyo a emprendedores implementan una serie de acciones muy parecidas entre ellos, aplicadas con diferentes metodologías, los principales temas desarrollados en diferentes etapas son los siguientes:

4.1.1 Negocios y emprendimientos

Es la primera etapa, donde el emprendedor descubre el potencial del mundo de los negocios y es orientado particularmente a desarrollar su espíritu emprendedor. Se presenta y analiza la evolución que han tenido las empresas exitosas y se ayuda a comprender la clasificación de las empresas y sus distintas formas jurídicas; además se hace una introducción del proceso de creación de ideas de negocios con potencial, se analiza la industria y se compara con otras empresas del sector. Se ayuda al emprendedor a identificar las distintas etapas por las que pasa un nuevo negocio desde su creación hasta la madurez.

Gráfico 7: Evolución de las Empresas



Fuente: Modelo de fases de crecimiento de las empresas – Greiner, (1998).

4.1.2 Habilidades emprendedoras

Se centra en desarrollar las habilidades propias que debe tener un emprendedor para llevar adelante su proyecto o empresa. Se hace énfasis en las características de personalidad, actitudes y aptitudes óptimas para dirigir emprendimientos. Se desarrollan conceptos como la gestión de contactos, la habilidad para liderar, el manejo de conflictos, la toma de decisiones y la creatividad.

4.1.3 Modelos de negocios

Transformar una idea en una oportunidad es la esencia del emprendedor. Pero que esa idea se convierta en un negocio rentable depende del modelo que se seleccione para captar esa oportunidad y desarrollarla. Se trabaja sobre las distintas maneras de viabilizar un negocio haciendo especial énfasis en el estudio de casos y modelos exitosos.

4.1.4 Financiación de proyectos

Los emprendedores tienen herramientas distintas a las de una empresa tradicional para obtener financiación y también tienen distintas modalidades de apoyo. Se pone énfasis en las herramientas necesarias para poder solicitar apoyo financiero y en las distintas instituciones y modalidades disponibles para los emprendedores.

4.1.5 Análisis y planificación estratégica

La habilidad para poder analizar distintas situaciones y poder tomar decisiones acertadas forman parte de lo que se define como estrategia. Se desarrolla la habilidad para entender mercados complejos y las múltiples variables que intervienen en él. Se analizan distintos escenarios de acción y los procedimientos formales que usan los emprendimientos para diseñar su estrategia.

4.1.6 Finanzas para MiPyMEs

La posibilidad de tomar decisiones acertadas depende de la capacidad de medir todas las acciones. Se centra en los principales conceptos financieros de una empresa, las decisiones de financiación y de inversión, cómo se cuantifica la evolución de la empresa en el pasado y cómo se proyecta el futuro. Se hace especial énfasis en los sistemas de control de gestión empresarial y en los indicadores de resultados.

4.1.7 Marketing

El marketing es el área funcional de la empresa que lo vincula con los consumidores. Conocer y aplicar las distintas herramientas que permiten operar en el área comercial y desarrollar mecanismos certeros de promoción y acercamiento al cliente. Se definen los conceptos de las técnicas de aproximación y penetración de mercado, haciendo especial énfasis en el desarrollo de las estrategias de marketing (4 P's: Producto, Precio, Plaza y Promoción), también se consideran otras variables relacionadas a la competencia y proveedores del mercado donde opera el proyecto.

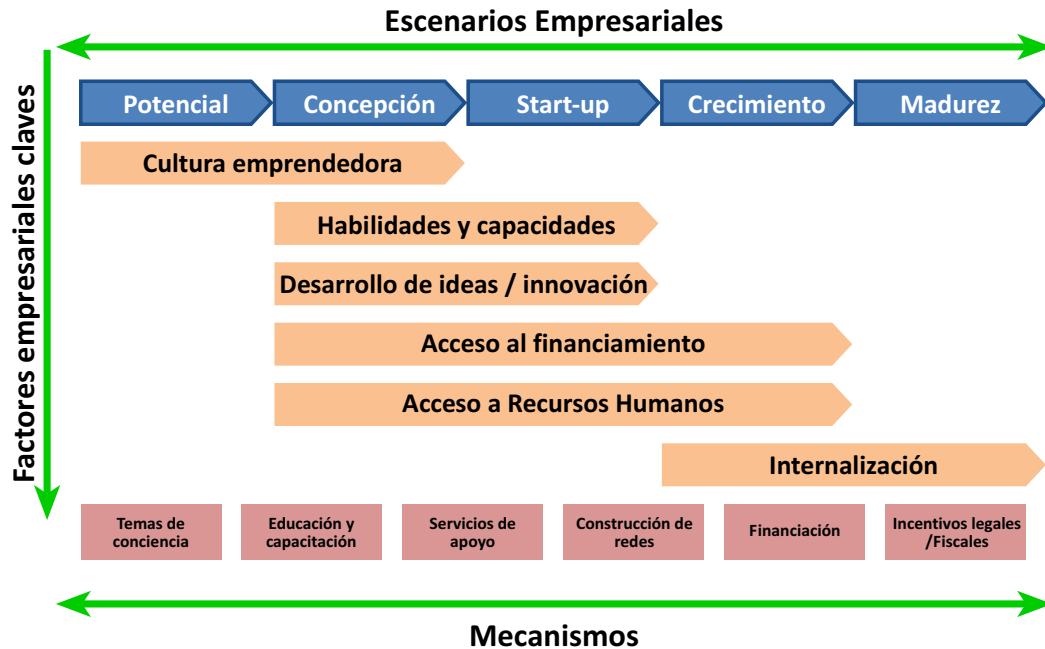
4.1.8 Comunicaciones integradas

La comunicación publicitaria permite materializar, desde el punto de vista creativo, decisiones con base en el marketing. Esta materia centra su análisis de las diferentes estrategias posibles para formular una campaña, los medios publicitarios, su aplicación y principales características. Modelos y técnicas para informar y persuadir sobre los bienes, servicios o ideas que quieran ser comercializados. Se trabaja sobre las principales herramientas existentes al alcance de los emprendedores.

4.1.9 Planificación comercial

Las únicas personas que hacen rentable o no un proyecto son los clientes. Debemos planificar adecuadamente la gestión de ventas del emprendimiento. El trabajo de la fuerza de ventas resulta, con frecuencia, un arma fundamental que acompaña al marketing dentro de una estrategia comercial. Busca lograr un manejo profesional en la selección y administración de una fuerza de ventas, su capacitación y motivación, así como aquellos aspectos necesarios para una buena gestión profesional tales como el servicio postventa, el desarrollo de las ventas personales o las técnicas de marketing directo.

Gráfico 8: Factores y mecanismos claves para la iniciativa emprendedora



Fuente: Pablo Marek, (2013). Planificación de Estrategias de Apoyo a Emprendedores

Los impactos socio económicos generados a través de la actividad emprendedora son:

- Innovación.
- Creación de empleo.
- Creación de valor económico y desarrollo.
- Movilidad de economía y sociedad.
- Igualdad de oportunidades.
- Distribución de ingresos.
- Promoción de la cultura emprendedora.

El desarrollo de las actividades emprendedoras se ha incorporado de manera creciente en la agenda de los gobiernos en muchos países, afortunadamente hoy día está más fortalecido el concepto y la importancia del emprendedorismo, es mecanismo fundamental para el desarrollo económico, y estimula el fortalecimiento de un ecosistema emprendedor, donde el Estado va definiendo su rol promotor, articulador y facilitador, complementando los esfuerzos de otros actores.

Algunos modelos de apoyo al emprendedor, en la región a través de programas municipales, se están consolidando con la instalación de oficinas preparadas para responder las necesidades de los emprendedores que esperan iniciar un negocio, además de apoyar a los propietarios de nuevas micro y pequeñas empresas.

En estas oficinas el emprendedor encuentra una oferta de servicios a su disposición, además de recibir asesorías específicas e información actualizada sobre el mercado.

Algunas de las mejores prácticas implementadas en los programas de apoyo a emprendedores son:

- Ayudar a reconocer las condiciones del contexto local.

- Lograr el compromiso social.
- Diseñar distintas estrategias para distintas necesidades.
- Motivar y asistir en forma colectiva y gratuita.
- Instalar una masa crítica, con visión emprendedora.
- Apoyar y estimular a emprendedores y lograr su desarrollo personal para mejorar su competitividad.
- Implementar estrategia de apoyo asociativo, estimulando alianzas y consorcios para aprovechar oportunidades locales.
- Instalar un canal de comunicación que permita realizar seguimiento, evaluación y apoyo a los nuevos emprendedores.

Cuadro 5: Etapas de apoyo a la creación y fortalecimiento de nuevos negocios

Tipos de Apoyo	Sensibilización	Identificación	Formulación	Puesta en Marcha	Aceleración
Unidades emprendedoras	Emprendedores formados	Ideas de negocios identificados Equipos de Emprendedores Atendidos	Planes de negocios formulados		
Laboratorio de emprendimientos innovadores			Prototipos Validaciones de mercado Equipos fortalecidos		
Incubadoras de empresas				Empresas incubadas Venta de las empresas incubadas Empleos generados Marcas registradas	
Aceleradoras de empresas					Ventas internacionales Mercados atendidos Empleos generados
Parques Tecnológicos					Patentes Nuevos Productos

Fuente: *Emprendimiento e innovación, modelo para incubar empresas, Colombia, (2011)*

4.2 Herramientas y recursos para emprender

Si se quiere emprender o se tiene una empresa ya en marcha es importante conocer las herramientas y recursos con que cuenta un emprendedor y cómo puede implementarla a favor de su negocio.

Existen una variedad de herramientas disponibles para aplicar a potenciar las ideas y al mismo desarrollo del nuevo negocio, muchas de ellas están disponibles virtualmente. La única limitante es el nivel de conocimiento de los emprendedores para usar y aprovecharlas, cada vez se diseñan con criterios de uso fácil y global, se puede aprender a través de tutoriales o sencillamente acercarse a los centros de apoyo a emprendedores o incubadoras de empresas para solicitar asesoramiento.

Además, están disponibles interesantes metodologías para aprender a emprender, para diseñar la propuesta de valor, crear un modelo de negocio, o bien para buscar nuevas oportunidades de negocio. Sin embargo, es muy importante que todo este proceso de creación que ya fue estudiado en el capítulo anterior, sea acompañado por asesores o mentores; y lo más importante, que las informaciones del mercado sean validadas.

Cuadro 6: Recursos y herramientas para emprendedores

1	Apoyo TICs	Autoevaluación emprendedor Diagnóstico empresarial Estudios de mercados Simuladores Creatividad y desarrollo innovador
2	Planes	Modelos de negocios Plan de negocio Plan de marketing Plan comercial Planes de mejora, productividad y calidad
3	Cursos	Desarrollo emprendedor Planificación estratégica Plan de negocio Gestión empresarial Desarrollo personal Uso de tecnología Creatividad e innovación Herramientas de calidad
4	Asesoramientos	Comercial Organizacional Financiero Tributario Legal

4.2.1 Principales herramientas iniciales que un emprendedor debe conocer

4.2.1.1 Auto diagnóstico: consiste en una prueba que aporta informaciones sobre el nivel de desarrollo de competencias emprendedoras. Son capacidades individuales para llevar a cabo una tarea que se manifiestan a través de los comportamientos. Como resultado, no se pretende proporcionar información sobre la forma de ser sino sobre las áreas de competencia en las que se podría desarrollar.

Hay varias páginas web donde se podrían recurrir para realizar el cuestionario de las CEPs.

http://www.crecemype.pe/portal/nie/modulo-ceps/preguntas_55_1.html

http://www.ajeimpulsa.es/formulario/evalua_perfil_como_emprendedor

4.2.1.2 Estudio de mercado: la información de mercado es uno de los recursos más importantes al iniciar una empresa. Todo es una hipótesis hasta que no se valide la

información a través de algún tipo de herramienta de estudio de mercado. Existen varios modelos, metodologías, técnicas y medios de generar estas informaciones. En la actualidad las redes sociales son un recurso accesible e interesante para esta actividad. Buscar la mejor herramienta que se adecue a su mercado para implementarla, ya que todas las decisiones deberán estar sustentadas en informaciones de calidad.

4.2.1.3 Modelo de negocio: uno de los métodos más utilizados es "The Business Model" Canvas que consiste en un modelo de negocio con ideas y suposición, con muy poco conocimiento sobre los clientes. Ampliamente utilizados por las startups (empresas nacientes), permite guiar la puesta en marcha de un negocio rentable, escalable, que pueda replicarse; la metodología de aplicación obliga a salir a la calle y enfrentar a los clientes para validar, ajustar e implementar el negocio; permitiendo ordenar, analizar y tomar decisiones rápidamente para salir a vender.

4.2.1.4 Planificación estratégica: es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar objetivos, se aplica en actividades de negocios, para proporcionar una dirección general a la empresa, normalmente estructurada en 4 dimensiones: financiera, cliente, aprendizaje y desarrollo. También proporciona herramientas de evaluación, seguimiento y medición de resultados que permiten detección de áreas de oportunidad y la mejora continua de procesos.

4.2.1.5 Plan de marketing: es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva, quedarán fijadas en ella las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos comerciales, alineados a los objetivos generales del emprendimiento. No es un plan aislado dentro de la empresa, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico. Para una empresa nueva es de vital importancia, puesto que la venta deberá ser el foco de las acciones al principio, la mayoría de las nuevas empresas fracasan por causa de las ventas insuficientes que no permite sostener el negocio.

4.2.1.6 Plan de negocio: es una guía para el emprendedor, se trata de un documento donde se describe detalladamente el negocio, se analiza la situación del mercado, se establecen las acciones que se realizarán, se presentan las estrategias, se calculan costos, gastos y desarrolla proyecciones que concluyen en posibles resultados económicos. Con esta herramienta se puede tomar decisiones interesantes, minimizar los riesgos, tener una claridad de acción en la primera etapa del emprendimiento y evaluar los resultados. Es la herramienta más popular entre los emprendedores y representa la llave de ingreso a las incubadoras de empresas.

4.2.1.7 Herramientas de calidad y productividad: los problemas relacionados con la calidad y la productividad, pueden ser solucionados mediante herramientas de fácil aplicación, permitiendo mantener y mejorar el estándar de trabajo mediante mejoras pequeñas y graduales. El objetivo es la mejora de los procesos para conseguir optimizar todos los recursos de que dispone una empresa. Al inicio del emprendimiento, se debe cuidar el aspecto de calidad. Una causa frecuente de pérdida de clientes es por fallas en esta área. El emprendedor debe actualizarse y conocer todas las herramientas disponibles para aplicarlas según el caso.

Algunas herramientas que son utilizadas por emprendedores son:

- Árbol de problemas.
- Árbol de objetivos.
- Diagrama de Pareto.
- Diagrama de Causa-Efecto.
- Seis Sigma.
- Metodología 5 S.
- Análisis de problemas y toma de decisiones.
- Sistemas de sugerencias.

4.2.1.8 Gestión de Personas: La relación con las personas es un punto muy complejo, requiere de otras habilidades fundamentales como la de liderazgo, comunicación, inteligencia emocional entre tantos. Se dispone de una buena cantidad de herramientas según el objetivo de la gestión. Su importancia es indiscutible, el nuevo empresario deberá desarrollar estas habilidades y aplicar las herramientas que sean necesarias para prevenir uno de los problemas organizacionales más críticos y complejos.

4.2.1.9 Herramientas Tecnológicas: la falta de acceso a la tecnología es uno de los obstáculos más importantes para incrementar la productividad de los negocios. Es fundamental que el emprendedor conozca los recursos TIC al que puede acceder en línea. Las opciones son realmente amplias desde plataformas "on line" hasta equipos de alta tecnología. Se encuentra disponible para potenciar el desarrollo de los nuevos emprendimientos. Los emprendedores deben estar abiertos al uso de la tecnología, ya que son las responsables de acelerar la competitividad y su aplicación aportan soluciones y resultados rápidos.

4.3 Plan de negocio



El plan de negocio es una de las principales herramientas de planificación del emprendedor. Consiste en un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera del mismo y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto.

Es una herramienta imprescindible cuando se quiere poner en marcha un proyecto empresarial y muy útil para las empresas ya establecidas.

Permite al emprendedor llevar a cabo un exhaustivo estudio de todas las variables que le pudieran afectar, aportando la información necesaria para ayudar a determinar la viabilidad del mismo. Una vez en marcha, servirá como herramienta interna para guiar acciones, evaluar resultados y controlar las desviaciones sobre el escenario previsto.

El resultado del plan de negocio se puede utilizar como carta de presentación del proyecto ante terceras personas a las que se les podría solicitar cualquier tipo de colaboración o apoyo económico tales como: entidades financieras, inversionistas institucionales o privados, sociedades de capital de riesgo, organismos públicos y otros agentes implicados.

4.3.1 Estructura del plan de negocio

Existen varios modelos de plan de negocio. Según la aplicación puede volverse más o menos complejo. Lo más recomendable es que sea un documento sencillo y corto, pero esto generalmente se prepara en varias versiones. Los inversionistas prefieren versiones cortas, pero el emprendedor, en la medida que va estructurando y ordenando las ideas, objetivos y estrategias, lo convierte en un documento importante que será de gran ayuda como guía a las primeras o nuevas acciones en la empresa y que estén alineadas a los resultados esperados.

4.3.1.1 Resumen ejecutivo: se presentan informaciones transcendentales del plan, características del mercado, el segmento, las inversiones y los resultados. Es la sección dirigida a los inversionistas o financistas del proyecto, ubicado en las primeras hojas del plan, lo ideal es presentarlo en una sola hoja y como máximo dos, su redacción debe atraer y despertar la atención del lector.

4.3.1.2 Gestión estratégica: es la sección donde se presenta la esencia del negocio, se describe con un enfoque objetivo y sistémico, consta de los elementos estratégicos como la definición del negocio, la visión, la misión y los valores de la empresa, permite tomar decisiones directrices que serán utilizadas para el diseño de estrategias y planes de acciones.

4.3.1.3 Gestión de marketing: tiene en cuenta toda la información obtenida en el análisis del sector y refleja la estrategia a seguir en relación con el producto o servicio que se quiere ofertar. Los principales temas que debe incluir son:

- **Estudio de mercado:** análisis de la oferta y la demanda, mercado consumidor, segmentaciones, análisis de competitividad, etc.
- **Estrategias de marketing:** estrategia de producto o servicio, estrategia de precios, estrategia de promoción y estrategia de distribución.

4.3.1.4 Gestión operativa: atiende la parte organizativa, análisis de recursos, personas, calidad, procesos, concentra la parte más técnica del proyecto.

- **Localización:** puede tener una gran repercusión sobre los resultados del negocio.
- **Ingeniería del proyecto:** es necesario que se expliquen las características de la tecnología a ser utilizada frente a otras opciones, así como justificar la elección.
- **Dimensión del negocio:** la dimensión del proyecto debe ser acorde con la demanda.

- **Necesidades de personal:** descripción de los puestos de trabajo, detallando los salarios brutos que se van a pagar a los empleados a precio de mercado.

4.3.1.5 Gestión financiera: analiza la viabilidad económico-financiera del proyecto como: Inversiones necesarias, inversiones en capital circulante, financiación, estados financieros previsionales, flujo de caja del proyecto, etc.

4.3.1.6 Gestión legal: la actividad que se vaya a desarrollar, el número de socios, el valor del capital social, las obligaciones fiscales y la responsabilidad frente a terceros pueden condicionar la elección de la forma jurídica.



4.4 Apoyo financiero para iniciar actividades empresariales

Por lo general, los que tienen la “buena idea de negocio”, no tienen los recursos y los que tienen los recursos no tienen las ideas. Esta ecuación es la que se debe resolver para hacer buenos negocios.

Existen diversas fuentes de financiación de proyectos. En el país aun se apuesta a financiar empresas y no emprendedores. En el ecosistema emprendedor también se necesita fortalecer los mecanismos de apoyo financiero para emprendedores, para impulsar la creación de nuevos emprendimientos.

4.4.1 Recursos propios

Formado por el capital aportado por los socios y que no son exigibles.

4.4.1.1 Aportes patrimoniales de los socios de la empresa

Generalmente son aportes que se hacen en el momento de la constitución. Se sugiere implementar mecanismos de aportes periódicos (anuales) con base en los resultados. Integrar socios que aporten recursos complementarios, sean estos recursos intelectuales o económicos. La preparación financiera de los socios es fundamental para formación del capital inicial propio.

4.4.2 Recursos de terceros

Generan pagos exigibles a largo, mediano o corto plazo.

4.4.2.1 Donaciones para desarrollo de actividades de ciencia y tecnología

En algunos países existen beneficios tributarios que se otorgan a personas físicas y jurídicas que financian nuevos emprendimientos.

4.4.2.2 Familiares y amigos

Es la primera fuente de financiamiento entre los emprendedores. Sus familiares y amigos invierten en la persona más que en el proyecto o en la idea, por lo tanto no es necesario un plan tan detallado numéricamente, aunque es deseable dejar en claro si a cambio reciben una participación del emprendimiento o cuotas periódicas (como un préstamo personal) o si se trata simplemente de una donación.

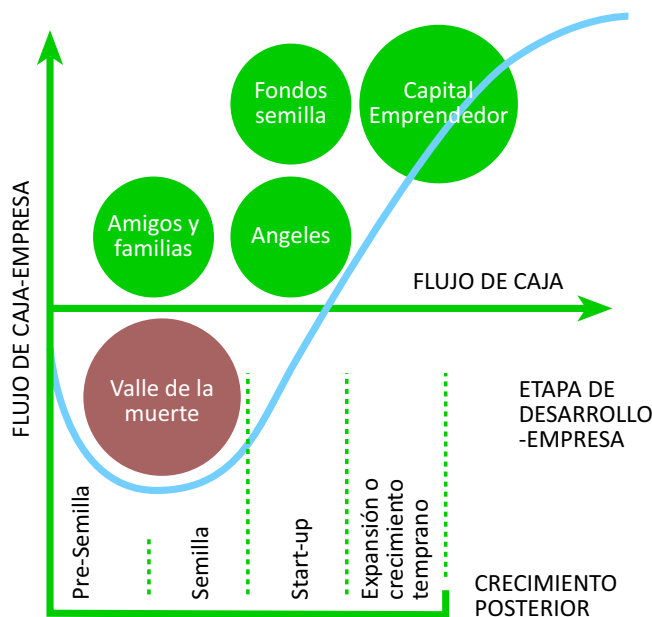
Para evitar relaciones perdidas o enemistades es necesario evaluar previamente, con el inversionista amigo, como van a actuar si el proyecto fracasa.

4.4.2.3 Ángeles inversionistas

Los ángeles inversionistas, también llamados "Business Angels", son personas físicas o jurídicas con excedentes de capital, que lo invierten a cambio de participación en el capital de la empresa. En general tienen conocimientos del mundo empresarial, y pueden financiar un monto intermedio entre lo que aportarían los familiares y amigos y las entidades de capital de riesgo.

Ellos valoran una buena presentación y un plan de negocio que pueda transmitir la idea de manera clara, convincente y un equipo emprendedor sólido. Pueden tener diferentes grados de participación en el emprendimiento, desde asesorar en la administración general de la empresa hasta participar únicamente en las decisiones estratégicas.

Gráfico 9: Desarrollo de las primeras etapas del emprendimiento



Fuente: Programa de Desarrollo Emprendedor (PRODEM), 2013.

4.4.2.4 Entidades de capital de riesgo

Están constituidas por sociedades anónimas impulsadas por empresas o bancos que se dedican a invertir sus propios recursos en la financiación de PyMEs. Su apoyo se puede concretar mediante una participación directa en acciones, o a través de un préstamo.

A diferencia de los ángeles inversionistas, las entidades de capital de riesgo gestionan de manera profesional los fondos a la hora de exigir el cumplimiento del plan de negocio. El monto a solicitar suele ser mayor que el de los ángeles inversionistas. Los proyectos mejor posicionados para estas entidades son los que han demostrado en el mercado su viabilidad durante al menos un año y que necesitan capital para financiar su crecimiento. Aportan al proyecto no sólo financiación, sino también credibilidad y estabilidad financiera.

4.4.2.5 Bancos y subsidios

Los bancos estatales son los que ofrecen las tasas y plazos más convenientes para MiPyMEs y emprendedores (Banco Nacional de Fomento, Fondo Ganadero, Crédito Agrícola de Habilitación). Algunos de éstos están destinados exclusivamente para promover ciertos sectores o tipos de emprendedores. Por lo general, cuentan con líneas especiales de crédito con tasas diferenciales. Es importante analizar también los requisitos de programas de apoyo a MiPyMEs y emprendedores como los promovidos por los Ministerios. Puede ser muy útil contactar a otros emprendedores que hayan conseguido recientemente financiamiento.

Otras fuentes de financiación:

4.4.2.6 Descuentos comerciales de proveedores

Es una fuente de financiación de corto plazo, que permite cubrir necesidades por falta de liquidez. Es uno de los recursos financieros más utilizados al iniciar un negocio sobre todo comercial.

4.4.2.7 Leasing

Es un compromiso que se instrumenta a través de un contrato, por el cual una parte (dador) le otorga a la otra (tomador) el uso, goce y disponibilidad de un bien a cambio de un pago periódico, llamado canon, durante un lapso de tiempo determinado.

El contrato de alquiler implica:

- Pago de cuotas durante el tiempo que dure el contrato.
- Opciones de compra: el tomador puede adquirir la propiedad del bien que alquila con el pago de la última cuota, o con el pago del valor residual.

5

Estudio de caso Programa de Emprendedores



Finalmente, en este capítulo se presenta la experiencia del Programa de Emprendedores de la Facultad Politécnica de la Universidad Nacional de Asunción. La experiencia del programa ha alentado a las autoridades universitarias y motivado a los estudiantes, para seguir el proceso constructivo de un espacio donde el emprendedor reciba el apoyo necesario para su desarrollo.

Reseña histórica. Elementos estratégicos del Programa de Emprendedores. Componentes del Programa de Emprendedores. El proceso emprendedor. Resultados alcanzados.

5.1 Caso: Programa de Emprendedores

La Facultad Politécnica de la Universidad Nacional de Asunción, junto con un equipo de docentes conscientes de la importancia de incorporar nuevas opciones en la formación de los estudiantes en las distintas carreras, inicia un proyecto piloto en el 2001, denominado Programa de Emprendedores, cuyo objetivo original fue fomentar el espíritu emprendedor, en docentes y estudiantes de la Facultad Politécnica (FP) y a toda la comunidad universitaria de la UNA. Esta iniciativa pronto mostró resultados muy alentadores y apoyados por las altas autoridades decidieron instalar permanentemente un espacio para emprendedores, con un equipo técnico.

En el año 2003 se han contratado consultores para dictar cursos de formación de formadores, con la metodología CEFE¹²; se han abierto las puertas a todos los estudiantes, docentes y funcionarios de la Universidad Nacional de Asunción, promoviendo la participación de sus actividades educativas a todas aquellas personas con deseos de ampliar sus conocimientos empresariales y desarrollo de capacidades emprendedoras, estimulando de esta manera la creación de empresas. Las principales actividades desarrolladas en esta etapa fueron los seminarios y charlas de sensibilización, cursos para emprendedores y concursos de ideas de negocios.

Una vez fortalecido el equipo de docentes, alrededor del año 2008 se incluyeron las materias de Emprendedorismo y Plan de Negocio como materias optativas extracurriculares en todas las carreras de la FP.



Se han incorporado en las propuestas educativas del Programa de Emprendedores nuevas metodologías como las utilizadas en el curso taller de Laboratorio Empresarial (Metodología Israelí) y Startup Weekend (Metodología USA). Con el objetivo de promover la cultura emprendedora, ha expandido sus actividades a otras facultades del país.

Desde el 2009, el Programa de Emprendedores de la FP, ha apoyado al Rectorado en la creación de la Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Asunción (INCUNA) dando el soporte técnico inicial en la formación de un equipo multidisciplinario que daría el apoyo a toda la comunidad de la Universidad Nacional de Asunción, con el objetivo de crear empresas innovadoras en un espacio propicio.

Redefiniendo sus objetivos estratégicos, después de haber finalizado una etapa fundamental en la promoción de la cultura emprendedora, el Programa Emprendedor establece una nueva visión y misión institucional, considerando la presencia de nuevos actores que articulan y promueven objetivos similares.

¹² Programa de capacitación para emprendedores, Competency Based Economies Through Formation of Enterprise (CEFE), de la Agencia de Cooperación Alemana. Es una metodología orientada a la acción y métodos de aprendizaje experimental para desarrollar y mejorar las competencias personales.

5.2 Elementos estratégicos del Programa de Emprendedores

MISION

- Renovación del compromiso de la universidad en la educación y entrenamiento personal y profesional, para la formación de personas creativas, con capacidad para propiciar cambios positivos y aprovechar los permanentes desafíos que impone la globalización.
- Apropiación institucional de la filosofía emprendedora a través de la incorporación de nuevos conceptos, técnicas y procedimientos y afianzar el vínculo Universidad - Empresa.

VISION

Ser el principal agente universitario de difusión y promoción nacional de la cultura emprendedora.

VALORES

- Integridad.
- Compromiso con la institucionalización y difusión del Emprendedorismo.
- Respeto y valoración de la diferencias.
- Compañerismo.

OBJETIVOS PROGRAMA DE EMPRENDEDORES

Promover el espíritu emprendedor en el proceso de formación universitaria que induzca a la creación de empresas basadas en el conocimiento y autoempleo integrados al tejido empresarial nacional y regional.

Generar una cultura de cambio interno en las empresas a partir del fomento de la actitud emprendedora.

Cambiar el paradigma de empleabilidad por el de emprendibilidad.

5.3 Componentes del Programa de Emprendedores

5.3.1 Capacitación a Docentes



Desde el año 2003 hasta julio del 2014, se han capacitado 148 docentes en el uso de la metodología CEFE (Competencias Empresariales en la Formación de Emprendedores); 180 horas de capacitación en talleres realizados en módulos, introduciendo el emprendedorismo a la malla curricular, de diferentes carreras. Los primeros beneficiados fueron los docentes de la Universidad Nacional de

Asunción.

Actualmente se encuentran en formación 25 nuevos docentes de distintas unidades académicas de la UNA y sus respectivas filiales. Esta formación consiste en el entrenamiento de docentes para desarrollar clases de emprendedorismo en aula, bajo la metodología del ciclo de aprendizaje vivencial (aprender haciendo) que permite experimentar una forma práctica de aprendizaje, en el cual el proceso desarrollado lleva a que los alumnos incorporen con mayor rapidez las competencias necesarias para el desarrollo del ser emprendedor.

Este es el único programa metodológico nacional que tiene por objetivo entrenar a docentes para la enseñanza de Emprendedorismo en aula y forma parte del activo de propiedad intelectual con el cual cuenta el Programa de Emprendedores de la Facultad Politécnica de la UNA.

5.3.2 Capacitación a Co-facilitadores

Con el objetivo de dejar capacidad instalada, en el año 2003 y 2004 el Programa de Emprendedores ha desarrollado, talleres de capacitación a docentes en co-facilitación, de manera a que los mismos puedan apoyar en el desarrollo de los talleres, los cuales se desempeñan como co-facilitadores en los diferentes cursos-talleres realizados por el Programa de Emprendedores.

Para asegurar el logro de los objetivos de este componente, se viene brindando permanente apoyo en tutoría a los docentes, para la preparación de clases y aplicación de la metodología CEFE.

5.3.3 Capacitación a Estudiantes Universitarios

Se ha puesto en marcha una serie de actividades, apuntando a lograr los objetivos de formación de los estudiantes emprendedores en diferentes etapas de desarrollo. El propósito de todas estas actividades es dar la orientación, el soporte y acompañamiento de los posibles interesados en crear empresas en el entorno universitario.

El Programa de Emprendedores estableció alianzas estratégicas con entidades privadas y públicas para participar e impartir conferencias, ferias, concursos, encuentros, seminarios, talleres, cursos de emprendedorismo, liderazgo, gerenciamiento y desarrollo de habilidades empresariales.

seminarios de sensibilización, tienen los objetivos de despertar el espíritu emprendedor, estimular la creación de empresas, exponiendo los servicios, soportes y actividades que el Programa, proporciona a los emprendedores.

Los cursos son adaptaciones de varias metodologías, tienen base teórica y aplicación práctica, generalmente se busca un ambiente de aprendizaje participativo, constructivo y reflexivo sobre juegos lúdicos aplicados en las clases para resaltar algunos temas claves del curso.

Laboratorio Empresarial, es una propuesta de entrenamiento intensivo, implementada desde el año 2005, dirigido a nuevos emprendedores, que permite en 5 jornadas, entregar los conceptos básicos, comprender la lógica de los negocios y experimentar la organización y puesta en marcha de un emprendimiento, vivenciando el trabajo en equipo, la creatividad, la productividad y comercialización real en un solo día.

Desde el año 2004, el Programa de Emprendedores se ha encargado de difundir en el alumnado de la UNA el concurso internacional Desafío SEBRAE,

que es un juego virtual de empresas que busca despertar el espíritu emprendedor entre los estudiantes y proporcionarles un primer contacto con el mundo de los negocios y el empresariado, sin correr los riesgos que se plantean en el mundo real. El juego de simulación por computadora permite competir entre sí a los diferentes equipos conformados, los cuales representan a una empresa, en un mercado virtual y cambiante. Participación de emprendedores en la ETyC¹³. Muchos de los resultados de estas actividades



educativas son lanzadas y presentadas en el marco de la tradicional exposición, desarrollada anualmente, congrega empresas, universidades, facultades y emprendedores por 5 días en el campus universitario de San Lorenzo.

“Startup Weekend Asunción” es un evento que está diseñado para ser la plataforma más efectiva para desarrollar nuevos negocios de base tecnológica en un fin de semana. La metodología es una propuesta impulsada a nivel global desde la



organización que articula el apoyo a grandes empresas locales para impulsar este evento en todo el mundo. El Programa de Emprendedores forma parte de un grupo de aliados que impulsan este evento donde en 54 horas un emprendedor puede poner en marcha una idea de negocio, desarrollar, diseñar, mercadear y construir un equipo que suman y complementan sus talentos para poner en funcionamiento un nuevo negocio.



Todas estas actividades son facilitadas en forma gratuita a los estudiantes, funcionarios y emprendedores sociales, pero con el apoyo financiero de empresas, cooperativas, instituciones públicas o agencias de cooperación internacional, enmarcadas en proyectos de cooperación institucional.

¹³ Exposición Tecnológica y Científica de la Facultad Politécnica.

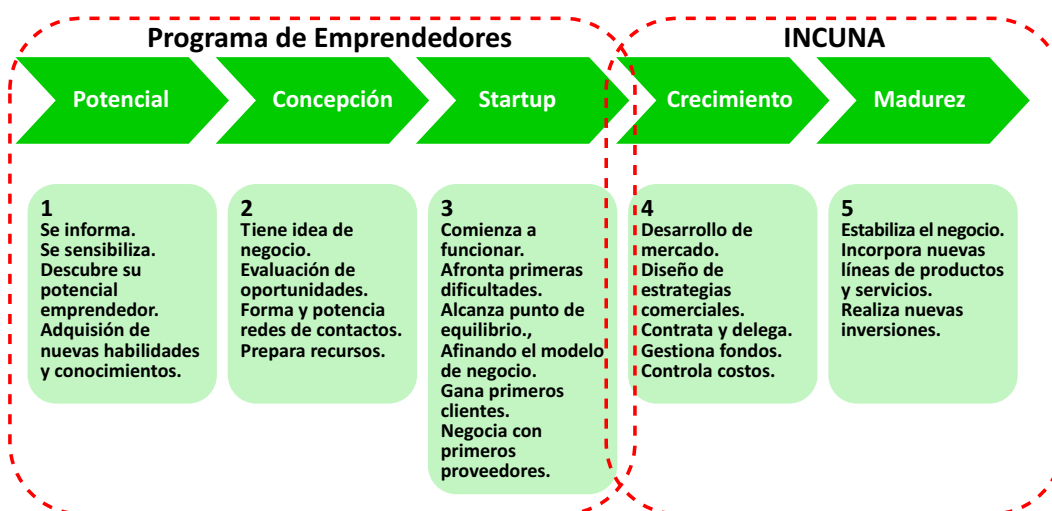
5.3.4 Centro de Información al Emprendedor (CIE) del Programa de Emprendedores

Se complementa con los demás componentes del Departamento de Emprendedorismo. El objetivo es coordinar, desburocratizar y concentrar en un solo lugar toda la información de interés del emprendedor. El ámbito de cobertura del CIE, en primera instancia, es el Campus de la UNA en San Lorenzo, extendiéndose los servicios a las filiales de las Facultades de la UNA en el interior del país, así como a cualquier institución que quiera brindar servicios de información a los emprendedores, ya que la misma funciona en base a una plataforma Web.

5.4 El proceso emprendedor

Desde el inicio el Programa de Emprendedores buscó informar y estimular el espíritu emprendedor en los jóvenes universitarios; instalándose en un periodo de grandes transformaciones en la misma facultad y en la Universidad Nacional de Asunción. Este proceso no fue fácil pero los resultados demostrados al poco tiempo, creó las condiciones para difundirlo a todas las facultades de la UNA y otras universidades del país, comprometidas en la transformación cultural, orientada a propuestas educativas que formen emprendedores empresariales. A lo largo del trabajo desarrollado por el programa, se dieron las condiciones para evaluar la creación de la INCUNA con objetivos complementarios, encarado a un nivel universitario global, disponible para todas las facultades e incorporando como beneficiarios a toda la comunidad universitaria de la UNA y público en general, para impulsar ideas o nuevos emprendimientos innovadores.

Gráfico 10: Proceso emprendedor



Fuente: Programa de Emprendedores e INCUNA, 2010.

5.5 Resultados alcanzados

El Programa de Emprendedores ha realizado un esfuerzo importante para alcanzar sus objetivos; los resultados alcanzados en todos estos años, no fue tarea fácil; comenzar a difundir la cultura emprendedora en la comunidad universitaria tuvo una evolución lenta pero satisfactoria. Los principales logros alcanzados por el programa fueron:

- Formación y capacitación a docentes, funcionarios, investigadores, estudiantes universitarios en las competencias emprendedoras personales.
- Generación de trabajos de investigación en el área de gestión empresarial, gestión de la producción, desarrollo y adecuación de nuevas tecnologías adaptadas a las necesidades de las empresas nacionales con potencial competitivo.
- Orientación y provisión de informaciones, necesarias para el desarrollo e implementación de nuevos emprendimientos.
- Incorporación de un nuevo sistema de pasantías, que promovió la práctica de las competencias emprendedoras personales y una formación práctica en los estudiantes con visión emprendedora.
- Identificación de nuevos emprendedores con ideas claras de negocios innovadores presentados a la INCUNA.
- Promoción de intra emprendedores para mejorar sus oportunidades en la busca de trabajo.

Finalmente, se puede concluir que el modelo de trabajo implementado en la Facultad Politécnica de la Universidad Nacional de Asunción, desde el Departamento Emprendedores, con la implementación del Programa de Emprendedores es una forma válida y comprobada con resultados suficientemente alentadores para replicar en otras instituciones u organizaciones que tengan la iniciativa de potenciar la cultura emprendedora en su entorno inmediato. Los beneficios que pueden aportar a nivel socio económico, a municipios y gobernaciones, con la creación de empresas y generación de puestos de trabajos, pueden ser soluciones más sostenibles al desarrollo local.

La experiencia fue desarrollada gradualmente en colaboración con un equipo de profesionales formados en el tema, docentes, colaboradores y el apoyo permanente de las autoridades universitarias, se puede asegurar que es un modelo recomendado para trabajar con emprendedores paraguayos.

Conclusión

Este material fue preparado para todas aquellas personas emprendedoras que sueñan o están iniciando sus propias empresas. Luego de un recorrido por los principales temas obligados que todo emprendedor debe conocer al momento de iniciar el camino del emprendedorismo, uno puede apreciar que existen una diversidad de opciones para el desarrollo del emprendedor. Se debe concluir que es un proceso lento y sacrificado; que implica una dedicación extra a los demás compromisos y cambiar el horizonte del conocimiento al mundo de las empresas, así también, que transformará la forma de pensar y por supuesto, muchas de las conductas.

Vivimos una era muy diferente a la de nuestros padres y abuelos. Hoy somos la generación con un serio compromiso de transformación positiva, el emprendedor más que nunca tomará la posta para generar cambios positivos en su entorno si se lo considera como un especialista en solucionar problemas. Estamos a las puertas de un mundo con mayor dinámica jamás experimentada en su evolución, creando fuertes presiones sociales y ambientales que deben ser consideradas como parte de los resultados perseguidos. Se estima que en el futuro se tendrán más problemas que hoy, problemas que hoy no se conocen. No existen recetas, ni respuestas para solucionarlos, las soluciones se deberán crear, es por eso que potenciar una cultura emprendedora es fundamental, si no pensamos en soluciones creativas, innovadoras y sostenibles es posible que heredemos a las futuras generaciones, un mundo en serios problemas.

Afortunadamente existe un camino recorrido en este tema que dejó nuevos conocimientos, experiencias y herramientas para desarrollar emprendedores. La gran mayoría muestra claramente que el factor de éxito más importante es el emprendedor, por lo que debemos iniciar el proceso de transformación de uno mismo. Desarrollar el "SER" no es tarea fácil, menos en un contexto socio económico de pobreza, inequidad y una seria crisis de valores; donde muchas veces se debe desaprender y aprender nuevas formas de comportamientos; formar comunidades emprendedoras, solidarias, éticas, comprometidas con un fin común, crear las condiciones para desarrollar grandes cambios en nuestro entorno y sin duda su impacto valdrá la pena.

Todos los emprendedores queremos cambiar el mundo, iniciemos la transformación por nosotros mismos, no perdamos tiempo, los invitamos a dar los primeros pasos e iniciar el vuelo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adrián Lebendiker y Analía Cervini (2010).
- Alex Osterwalder & Yves Pigneur (2009). "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers". Self Published, Amsterdam, The Netherlands.
- Blank Steve y Dorf Bob, (2012) El manual del emprendedor, la guía paso a paso para crear una gran empresa, Ed. Gestión 2000.
- Daniel Miguez (2008). El Emprendedor Profesional. División Libros EMPREAR. Capítulo 6 (Validación de los Aspectos del Negocio) y capítulo 7 (Modelización Económica y Financiera).
- ENDEAVOR. Manual del Emprendedor. Fascículo 3: Cómo construir una empresa rentable. La Nación.
- Eric Ries (2011). The lean startup. Crown Bussines.
- Freire, Andy (2004), Pasión por emprender. De la idea a la cruda realidad. Ed. Aguilar.
- Freire, Andy (2006). 50 claves para emprendedores. Ed. Aguilar.
- Gifford Pinchot y Ron Pellman (1999). Intrapreneuring in action. Ed. Berret-Koehler.
- Gillespie, Andrew (2007). "Foundations of Economics". Oxford University Press. 2007.
- Global Entrepreneurship Monitor, www.gemconsortium.org
- Harvard Business Review (1999) "La iniciativa emprendedora". Ediciones Deusto.
- Hugo Kantis (2009). Aportes para el diseño de políticas integrales de desarrollo emprendedor en América Latina.
- Hugo Kantis y Sergio Drucaroff (2011). Corriendo fronteras para crear y potenciar empresas. Ed. Granica.
- Justin G. Longenecker y otros (2010). Administración de pequeñas empresas; lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras. Cengage Learning, 14ª ed.
- Kantis, Angelelli y Moori. Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional, Banco Interamericano de Desarrollo, 2004.
- Lecuona, M.L. y Terragno, D. (2007) Tu negocio propio en tres pasos. Clarín PyMES.
- María Marcela Rizzo (2009). Emprendedores, Conocimientos y Herramientas para complementar la pasión por hacer, Capítulo 4: Consiguiendo financiamiento. Clarín iEcco.
- Michael Porter (1988). "Estrategia Competitiva", Editorial CECSA. México.
- OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y EUROSTAT Oficina de Estadísticas de la Comunidades Europeas, Manual de OSLO, Guía para la colecta e interpretación de datos sobre Innovación , 3ra Edición, OECD / European Communities, 2015.
- Osvaldo Mocciaro. Presupuesto Integrado. Ediciones Macchi Argentina.
- Pastor Ignacio De la Vega García (2008): "El plan de negocio: Analizando la viabilidad de un proyecto empresarial", IE Business School, Departamento de Publicaciones del Instituto de Empresa, Madrid, España.
- Peter Drucker (1993). "La Gerencia De Empresas"-Cap. 6: "Cuál es mi negocio y cuál debería ser" - , Ed. Sudamericana, CABA, Argentina.
- Porter, Michael (1980). "Estrategia competitiva", Ed. CECSA.
- Programa URB-AL de la Unión Europea (2007) - Proyecto "Las nuevas tecnologías como herramienta de consolidación y apoyo a las microempresas" - Barcelona Activa y las ciudades europeas de Bilbao y Roma y las ciudades latinoamericanas de Buenos Aires y La Plata en Argentina, Montevideo en Uruguay, y Santiago de Chile y El Bosque en Chile.
- Rey Aliberti y Virzi Díaz. Cuadernos Profesionales Nº 3: Evaluación de Proyectos para la Gestión Empresarial, Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad de Buenos Aires.
- SUDOE, UE, FEDER y otras organizaciones. Proyecto Business Idea. Manual de la creatividad empresarial, 2009.
- Thomson (2007). Administración de Pequeñas Empresas. Un enfoque emprendedor. Tomo 5. Evaluación del Desempeño Financiero. Clarín PyMEs.

Cada persona es única y posee cualidades, habilidades y características especiales. Todos somos emprendedores potenciales sin importar cuál sea nuestro perfil, solo que cada quien debe encontrar su propia estrategia y estilo para hacer negocios y generar ingresos.

Este “Manual de Emprendedorismo”, permite descubrir al emprendedor que llevamos dentro; a través de una presentación de contenido amigable, sencilla y sólidos fundamentos basados en investigaciones de sociólogos, psicólogos y especialistas en el área. Se espera ayudar al lector a construir una masa crítica respecto al emprendedorismo.

Estructurado en cinco capítulos, se desarrollan temas que van desde el **SER** emprendedor hasta el **HACER** una empresa, a partir de una idea. Cada capítulo aborda temas fundamentales que orienta al emprendedor a desarrollar una nueva visión e incrementar sus conocimientos, así como despertar en él el interés de sumar a sus talentos naturales habilidades emprendedoras, orientadas a solucionar problemas tanto del mercado como en la sociedad.

Despertar y motivar la acción del emprendedor a crear una empresa, es el desafío que se espera alcanzar con este material que dará varias respuestas al emprendedor, pero también generarán muchas preguntas a resolver.

El **Manual de Emprendedorismo**, acompañará al emprendedor, quien recurrirá a él durante el proceso de creación de su empresa y ante cualquier momento de vacilación.



Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Asunción

Centro de Convenciones del Rectorado de la UNA
Calle: Esc. Agrícola entre Patricio Escobar y Cecilio Báez
Campus Universitario, San Lorenzo, Paraguay.
Tel. (+595) 21 585-540 al 42, Int. 1054
E.mail: info@incuna.una.py
www.incuna.una.py