

Manual didáctico Emprendedurismo

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA.
COMISIÓN SECTORIAL DE ENSEÑANZA

María Messina (comp.)



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



comisión sectorial
de enseñanza



Messina, María · González, Soraya · Mari, Javier
Castro, Ricardo · Rivas, Adriana
Pena, Javier · María Rey

Manual didáctico Emprendedurismo

Messina, María (comp.)

Manual didáctico Emprededurismo. -- Montevideo: Universidad de la República. Comisión Sectorial de Enseñanza, 2018.

207 p. – (Manuales didácticos / Comisión Sectorial de Enseñanza)

ISBN: 978-9974-0-1626-2

1. Emprededurismo

2. Emprendimientos

CDD 658

La publicación de este libro fue realizada con el apoyo de la Comisión Sectorial de Enseñanza (CSE) de la Universidad de la República.



Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0, *Messina, María; González, Soraya; Mari, Javier Castro, Ricardo; Rivas, Adriana; Pena, Javier; María Rey. 2018*

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/>

Publicaciones-Comisión Sectorial de Enseñanza, Universidad de la República

José Enrique Rodó 1854 C.P. 11200

Montevideo, Uruguay

Tel.: (+598) 24080912

www.cse.udelar.edu.uy

comunicacion@cse.udelar.edu.uy

Coordinación editorial: Beatriz Diconca

Corrección de estilo: María Lila Ltaif

Diseño de tapa: Gabriela Pérez Caviglia

Diagramación: Levy Apolinar

Índice

Introducción	9
Justificación y antecedentes	9
Objetivos generales y específicos.....	10
Características del manual.....	11
CAPÍTULO I	
Introducción al emprendedurismo	13
Introducción teórica	13
1. Importancia del emprendedurismo.....	13
2. El emprendedurismo y el sistema educativo universitario.....	14
3. Introducción conceptual: concepto de <i>entrepreneur</i> , concepto de <i>entrepreneurship</i>	14
4. Corrientes de investigación en emprendedurismo	17
5. Tipología de emprendimientos.....	17
Referencias bibliográficas	19
Presentación en diapositivas.....	20
Videos 36	
Ejercicios	36
CAPÍTULO II	
Competencias emprendedoras	39
Introducción teórica	37
1. Competencias Emprendedoras.....	39
2. Generación de Competencias.....	39
Referencias bibliográficas	43
Presentación en diapositivas.....	47
Videos	55
Ejercicios	55
CAPÍTULO III	
Proceso emprendedor y ecosistema emprendedor	57
Introducción teórica	57
1. Proceso emprendedor.....	57
1. Modelos de proceso emprendedor con énfasis en la formación de la vocación emprendedora.....	57

2. Proceso emprendedor que abarca desde la idea de negocio hasta los primeros años de vida de la empresa.....	62
Síntesis	66
Referencias bibliográficas	67
2. Ecosistema emprendedor. Etapas del apoyo institucional: preincubación, incubación, desarrollo o despegue y aceleración.....	68
Referencias bibliográficas	73
Presentación en diapositivas	75
Videos	91
Ejercicios	91

CAPÍTULO IV

Creatividad e innovación. Creación de la idea de negocio.....	93
Introducción teórica	93
Conceptos introductorios: creatividad e innovación	93
¿Por qué surgen las ideas?.....	97
Técnicas creativas de generación de ideas	98
Herramientas de análisis de ideas.....	100
Análisis de la oportunidad de negocio	104
Referencias bibliográficas	101
Presentación en diapositivas.....	105
Videos	132
Ejercicios	133

CAPÍTULO V

Metodologías y modelos para desarrollar la idea de negocio	137
Introducción teórica	137
Modelos de negocio	137
Referencias bibliográficas	139
Lean Startup	139
Referencias bibliográficas	139
Modelo de negocio Canvas	142
Referencias bibliográficas	147
Presentación en diapositivas.....	148
Videos	154
Ejercicios	154

CAPÍTULO VI

Plan de negocio	155
Introducción teórica	155
¿Qué significa planear?	155
¿Qué es un plan de negocio?	155
Importancia del plan de negocio	156
Contenido del plan de negocio	157
Referencias bibliográficas	172
Presentación en diapositivas.....	173
Videos	189
Ejercicios	189

CAPÍTULO VII

Financiamiento para emprendedores	191
Acciones a tomar frente al servicio financiero	191
Formas de financiamiento	192
Financiamiento a lo largo de la vida del emprendimiento.....	193
Otras alternativas de financiamiento	194
Referencias bibliográficas	198
Presentación en diapositivas.....	199
Videos	207
Ejercicios	207

Introducción

Justificación y antecedentes

La universidad, que tradicionalmente tuvo la importante tarea de formar futuros profesionales en diversos campos, se vio enfrentada en los últimos años a las demandas derivadas de un mayor compromiso y participación en la solución de problemas. Cada vez es de mayor importancia el rol que debe cumplir la educación universitaria en el proceso de desarrollo emprendedor.

La Declaración Mundial sobre Educación Superior de 1998, recogiendo el debate que se venía dando, estableció lo siguiente en el artículo 7, inciso d):

Aprender a emprender y fomentar el espíritu de iniciativa deben convertirse en importantes preocupaciones de la educación superior, a fin de facilitar las posibilidades de empleo de los diplomados, que cada vez estarán más llamados a crear puestos de trabajo y no a limitarse a buscarlos.¹

En el 2006, la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (FCEA) de la Universidad de la República (UdelaR) comenzó a trabajar en el diseño de actividades destinadas a apoyar el desarrollo emprendedor. Esas actividades se comenzaron a ejecutar a partir de 2007 a través del Programa CCEEmprende. La facultad formó parte del Convenio de Cooperación Técnica no Reembolsable, titulado Apoyo Integral a la Empresarialidad Dinámica (Programa Emprender), que tenía el objetivo de crear un ecosistema emprendedor en Uruguay.² El Programa Emprender estuvo vigente de 2007 a 2011.

A fines de 2010, con motivo de aproximarse la finalización del Programa Emprender, la FCEA buscó la continuidad de CCEEmprende, para lo cual en el año 2011 creó el Centro de Emprendedurismo, que dio continuidad a las actividades del Programa CCEEmprende e incorporó otras.

También en 2011 se creó la Red Temática de Emprendedurismo de la UdelaR (EMPRENUR). La idea medular es abordar el emprendedurismo a partir de un enfoque multidisciplinario, dotando la temática de coordinación y de criterios unificadores desde una óptica universal en que cada facultad y servicio universitario pueda aportar su contenido, especialidad y visión dentro del área del conocimiento que le es específica. De tal modo, se encara este proyecto en un contexto universitario integrador, promocionando el espíritu emprendedor en los distintos servicios, vinculándolo fuertemente a la extensión y las actividades con el medio y la sociedad en general.

La misión de EMPRENUR es fomentar y apoyar el emprendedurismo mediante actividades de capacitación y asistencia técnica brindadas por servicios de preincubación e incubación en áreas generales y específicas del emprendedurismo, consolidando un equipo académico especializado que permita generar conocimiento.

1 Recuperado: 2 de agosto de 2013. En línea: http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm.

2 Suscrito por el Banco Interamericano de Desarrollo, como administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, con la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND) y el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), el día 21/03/2007, para la administración, durante cuatro años, que tuvo como objetivo formar un ecosistema emprendedor en Uruguay.

A diferencia de la etapa anterior, en la cual la facultad formaba parte del Programa Emprender, dirigiéndose a emprendedores que tenían una idea con potencial, a partir de 2012, con la creación de la Red Temática de Emprendedurismo, de acuerdo a lo que establece su misión, la UdelaR comenzó a fomentar el emprendimiento mediante actividades dirigidas a los estudiantes. Comenzaba entonces el desafío de fomentar el espíritu emprendedor en los estudiantes de la Universidad.

Antes de la creación de EMPRENUR existían dos cursos de grado: Encararé, que desde el año 2007 era una materia opcional de la carrera de Ingeniero Electrónico, y CCEEmprende, que desde el 2010 era una materia opcional de las carreras de Ciencias Económicas (estudiantes que apoyan a los emprendedores que son apoyados en el programa CCEEmprende). Esos cursos eran dictados por docentes de Ingeniería y de Ciencias Económicas, respectivamente. A partir de la constitución de EMPRENUR, el taller Encararé se dividió en dos cursos en los cuales participan docentes de Ingeniería, Ciencias Económicas y Diseño.

En 2012, en EMPRENUR se elaboró una propuesta de formación en emprendedurismo compuesta por cuatro cursos que buscaban brindar conocimiento sobre las etapas del proceso emprendedor³ a lo largo de un camino progresivo que realice el estudiante que recorra la «trayectoria emprendedora».

1. Fomento del emprendedurismo, integrado por actividades de sensibilización y un taller de generación de ideas.
2. Planificación de la futura empresa.
3. Apoyo a la creación de empresas.
4. Desarrollo inicial.

El manual está dirigido a estudiantes de grado y posgrado que participen en cursos de emprendedurismo. El material también contribuirá a formar docentes en esta temática, que es fundamental para atender la demanda creciente de estudiantes que el Centro de Emprendedurismo de la facultad y la Red Temática de Emprendedurismo de la UdelaR se proponen a partir de su planificación.

Objetivos generales y específicos

Objetivo general

Disponer de un manual que cubra todos los temas tratados en las unidades curriculares, en el curso de educación permanente y en los cursos de posgrado, que permita al estudiante formarse en los temas de emprendedurismo de una forma completa y amena.

Objetivos específicos

- Disponer de un manual sobre emprendedurismo que contemple diferentes grados de profundidad y complejidad, de tal forma que pueda ser utilizado y adaptado a cursos de grado o posgrado.
- Difundir el tema emprendedurismo entre los estudiantes universitarios.
- Aportar material útil para la formación de docentes en la materia.





³ Existen dos clasificaciones de proceso emprendedor que son generalmente aceptadas. La primera considera tres grandes etapas: gestación, puesta en marcha y desarrollo inicial, y la segunda incluye las siguientes tres etapas: preincubación, incubación y posincubación.

Características del manual

El manual se divide en capítulos referentes a cada tema, cada uno con la siguiente estructura: glosario, contenidos «teóricos», enlaces de interés, videos relacionados (con contenido teórico, de instituciones de apoyo al emprendedor y de emprendedores), ejercicios prácticos de aplicación, bibliografía.

Forma de uso: al principio del manual se presenta una ficha con el contenido de componentes de cada capítulo, cada uno identificado con una imagen y un hipervínculo que permite al lector acceder directamente al contenido que desee.

A modo de ejemplo:

Contenido	Imagen
Introducción teórica	
Presentación en diapositivas	
Videos	
Ejercicios	

Además se presenta al inicio del manual un mapa de instituciones de apoyo a emprendedores en nuestro país, ordenado según la etapa del proceso emprendedor (el contenido del manual también está ordenado por etapas del proceso emprendedor), con los enlaces web y otras formas de contacto.

Los ejercicios prácticos que se proponen en cada capítulo y al final del manual permiten evaluar el grado de comprensión de los temas.

Capítulo I: Introducción al emprendedurismo

Introducción teórica

1. Importancia del emprendedurismo
 2. El emprendedurismo y el sistema educativo universitario
 3. Introducción conceptual: concepto de *entrepreneur*, concepto de *entrepreneurship*
 4. Corrientes de investigación en emprendedurismo
 5. Tipología de emprendimientos
- ojo, también bibliografía y demás??? Pregunta válida para el resto de los capítulos

Capítulo II: Competencias emprendedoras

Introducción teórica

1. Competencias emprendedoras
2. Generación de competencias

Capítulo III: Proceso de desarrollo emprendedor y ecosistema emprendedor

Introducción teórica

1. Proceso de desarrollo emprendedor. Creación de la idea, modelo de negocio, plan de negocio, herramientas para la financiación
2. Ecosistema emprendedor. Etapas del apoyo institucional: preincubación, incubación, desarrollo o despegue y aceleración
3. Ecosistema en Uruguay: bases del mapa

Capítulo IV: Creatividad e innovación. Creación de la idea de negocio

Capítulo V: Modelo de negocio

Capítulo VI: Plan de negocio

Capítulo VII: Financiamiento para emprendedores

Introducción al emprendedurismo

Introducción teórica

1. Importancia del emprendedurismo
2. El emprendedurismo y el sistema educativo universitario
3. Introducción conceptual: concepto de entrepreneur, concepto de entrepreneurship
4. Corrientes de investigación en emprendedurismo
5. Tipología de emprendimientos

1. Importancia del emprendedurismo

La pregunta *¿por qué el tema del emprendimiento puede ser un campo de conocimiento científico?* adquiere cada vez mayor importancia debido a la relevancia que el tema ha adquirido en diferentes ámbitos, como el económico, el político y el académico. Podríamos cuestionarnos si el fuerte tratamiento y abordaje del tema del emprendimiento no es una moda pasajera, ya que, junto a instituciones formales y referentes de prestigio, el emprendimiento aparece tratado y trabajado a partir de diferentes fuentes cuyo grado de conocimiento del tema muchas veces desconocemos.

Parece entonces relevante que un tema que afecta el desarrollo de los países —lo cual lleva a la necesidad de definición de políticas— no se deje librado a un tratamiento no basado en la generación de conocimiento científico.

En los últimos años, distintos estudios han aportado abundantes evidencias sobre la contribución de los nuevos emprendimientos al crecimiento económico, a la generación de puestos de trabajo y a la innovación. Eso ha llevado al interés de políticos y académicos en el proceso de creación de nuevos emprendimientos (Audrestch, Keilbach y Lehmann, 2006; Kantis, 2007; Naudé, 2008).

En diciembre de 2012, la Organización de Naciones Unidas aprobó por unanimidad la resolución 67/202, *Emprendimiento para el desarrollo*. Esta reconoce formalmente que el emprendimiento es una herramienta importante para la reducción de la pobreza, la creación del desarrollo sustentable y la revitalización del entorno (Organización de Naciones Unidas, 2012).

La universidad no ha estado ajena a la importancia que el emprendimiento ha adquirido en los últimos años. Originalmente la universidad fue concebida como una institución de conservación, preservación y transmisión de cultura y conocimiento, tarea que mantuvo por más de seis siglos. Etzkowitz (2002) identifica dos «revoluciones académicas». La primera revolución académica (a fines del siglo XIX) fue la transformación de la universidad de una institución de preservación cultural en una institución creadora de conocimiento mediante la investigación. Posterior a esa primera revolución, en la década de los 80, surgió una segunda revolución académica que incorporó como propósito de la universidad la promoción de la transferencia de los resultados de la investigación a productos y nuevas empresas.

La Declaración Mundial sobre Educación Superior de 1998, recogiendo el debate que se venía dando, establece lo siguiente en el artículo 7, inciso d):

Aprender a emprender y fomentar el espíritu de iniciativa deben convertirse en importantes preocupaciones de la educación superior, a fin de facilitar las posibilidades de empleo de los diplomados, que cada vez estarán más llamados a crear puestos de trabajo y no a limitarse a buscarlos.⁴

2. El emprendedurismo y el sistema educativo universitario

El World Economic Forum (WEF), en su reporte Global Education Initiative (GEI, 2009), hace hincapié en la importancia de la educación en emprendimiento para la formación de actitudes, comportamientos y habilidades emprendedoras en los individuos Bosma, N., Acs, Z. J., Autio, E., Coduras, A., & Levie, J. (2008); Bosma, N., Acs, Z. J., Autio, E., Coduras, A., & Levie, J. (2009).

En ese marco, en las últimas décadas y con mayor énfasis en los últimos años, el sistema universitario ha desarrollado propuestas de enseñanza que comprenden la generación de competencias emprendedoras. Se pueden identificar en el mundo modelos de emprendedurismo universitario, en general con mayor trayectoria y desarrollo en los países desarrollados, pero desde hace ya varios años están fuertemente incorporados a las universidades latinoamericanas. Esos modelos incluyen servicios a emprendedores con actividades de preincubación e incubación y la incorporación de cursos en diversos currículos universitarios (Messina y Rey, 2014).

3. Introducción conceptual: concepto de *entrepreneur*, concepto de *entrepreneurship*

Hemos asimilado los términos *entrepreneur* y *entrepreneurship*, como otros términos en el ámbito científico, sin encontrar el referente adecuado en el idioma español.

Concepto de *entrepreneur*

En la lengua inglesa *entrepreneur* tiene diferentes acepciones según el contexto, utilizándose tanto para ‘empresario’ como para ‘empresario’.

En la lengua española, el término *entrepreneur* se ha traducido al castellano como ‘empresario’. Los términos *empresario* y *empresario* derivan de *prendre*, que significa ‘acometer’, ‘intentar’, ‘meterse en’.

Según la Real Academia Española (2001: 889), el término *empresario* es un adjetivo que se aplica a aquella persona o entidad «que emprende (comete) con resolución acciones dificultosas o azarosas». Mientras que define *empresario* como «titular, propietario o directivo de una industria, negocio o empresa» (2001: 890).

Richard Cantillon utilizó por primera vez el término *entrepreneur* en su trabajo *Essai sur la nature du commerce en général*. Al referirse al *entrepreneur*, Cantillon hacía referencia básicamente a un empresario que tiene entre sus funciones la de «crear y poner en marcha la actividad empresarial» (1755).

Desde Cantillon hasta mediados del siglo XX, los estudios sobre el emprendedor se han centrado en la función empresarial. Para los autores de ese período, el *entrepreneur* o emprendedor es el empresario que tiene, además de otras funciones, la de asumir riesgos como el de crear una empresa, y la de innovar, es decir, emprender (Herbert y Link, 1989).

4 Recuperado: 2 de agosto de 2013. En línea: http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm.

A partir de la década de los 50, las ciencias empresariales, con un enfoque multidisciplinar, comienzan a abordar el estudio del emprendedor exclusivamente en su vertiente emprendedora, haciendo hincapié en el sujeto (Veciana, 1999). A partir de ahí se identifica al *entrepreneur* como el emprendedor.

El economista Schumpeter (1934) considera en su libro *Teoría del desenvolvimiento económico* que *entrepreneur* o emprendedor es todo aquel que realiza nuevas combinaciones de medios de producción. Por lo tanto no incluye solo a aquellos hombres de negocios independientes, sino a todos los que realizan esa función en un emprendimiento propio o como dependientes o empleados de una empresa. Podríamos decir que a partir del pensamiento de Schumpeter el concepto de emprendedor cobra mayor auge y aplicación.

Leibenstein (1968) considera dos tipos de emprendedor: el primero es el gestor que asigna *inputs* al proceso de producción de forma tradicional, y el segundo es el emprendedor schumpeteriano, aquel que observa una carencia en el mercado que lo lleva a producir un nuevo producto o proceso.

Drucker (1985) enfoca el concepto de emprendedor basándose en la práctica de la innovación. Según él, la innovación es la herramienta básica de los emprendedores, el medio por el cual ellos explotan el cambio como una oportunidad para un negocio o servicio diferente.

En la figura 1 se representa la evolución que ha tenido el estudio del emprendedor.

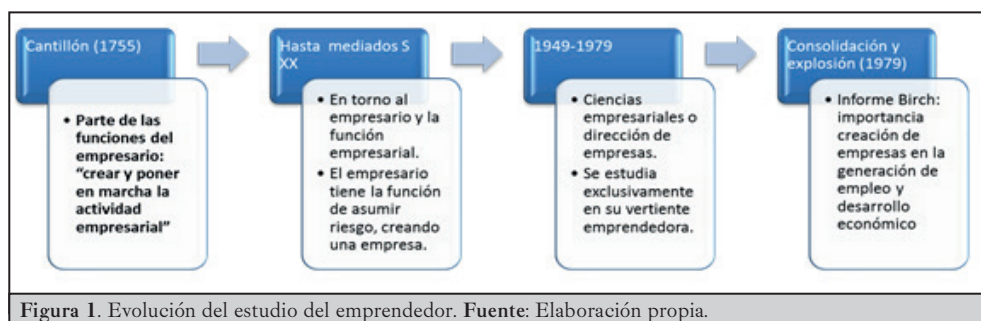


Figura 1. Evolución del estudio del emprendedor. Fuente: Elaboración propia.

Concepto de *entrepreneurship*

Pasando al concepto de *entrepreneurship*, es importante hacer referencia a la definición propuesta por Schumpeter (1934) en su libro *Teoría del desenvolvimiento económico*, en el que lo define como el proceso de desarrollar nuevas combinaciones de medios de producción en un período temporal acotado.

Si bien muchos académicos han seguido la línea de Schumpeter, especialmente cuando se estudia la creación de empresas innovadoras, otros han definido un concepto más amplio de *entrepreneurship*.

Leibenstein (1968) plantea el *entrepreneurship* en relación con lo que el emprendedor hace: a) conectar diferentes mercados para explotar el potencial arbitraje, b) suplir las deficiencias del mercado producidas por la discontinuidad en la productividad, c) completar *inputs* en el proceso de producción, y d) crear y hacer crecer empresas transformadoras de *inputs*.

En esta misma línea, Gartner (1988) considera que el *entrepreneurship* es la creación de organizaciones o, en otras palabras, es la «organización de nuevas organizaciones» (p. 697). Estas nuevas organizaciones pueden ser empresas nuevas o nuevos negocios para una compañía que tenga otros negocios establecidos.

Reynolds, Camp, Bygrave, Autio y Hay (1999: 4), en el marco del proyecto Global Entrepreneurship Monitor, definen el *entrepreneurship* como «cualquier intento de crear un nuevo negocio, incluyendo el autoempleo, una nueva empresa o la expansión de una empresa ya existente, proceso que puede ser puesto en marcha por una o varias personas, de forma independiente o dentro de una empresa en funcionamiento».

Las nuevas empresas o proyectos pueden tener un carácter innovador, tal como lo plantea Schumpeter, o pueden estar orientados a llenar vacíos existentes en el mercado.

En la figura 2 se muestra la evolución del concepto de *entrepreneurship* según los autores mencionados.

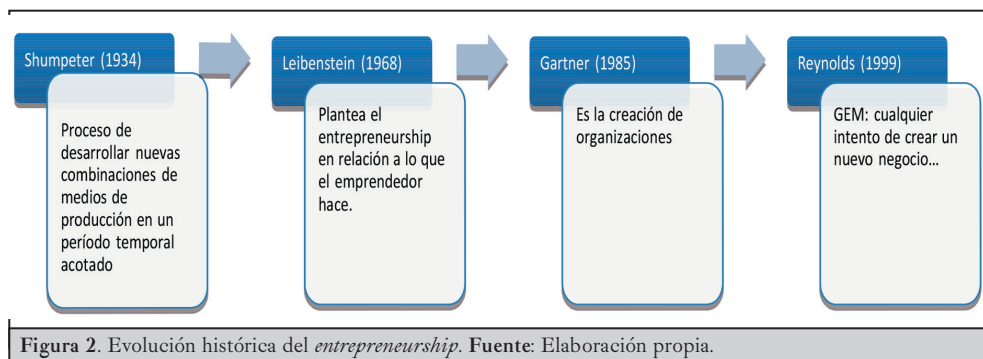


Figura 2. Evolución histórica del *entrepreneurship*. Fuente: Elaboración propia.

El *entrepreneurship* —término que no tiene un equivalente en el idioma español, pero optamos por utilizar *emprededurismo*— puede ser estudiado o trabajado en diferentes ámbitos. En la figura 3 se presentan tres ámbitos de trabajo del emprendedurismo.

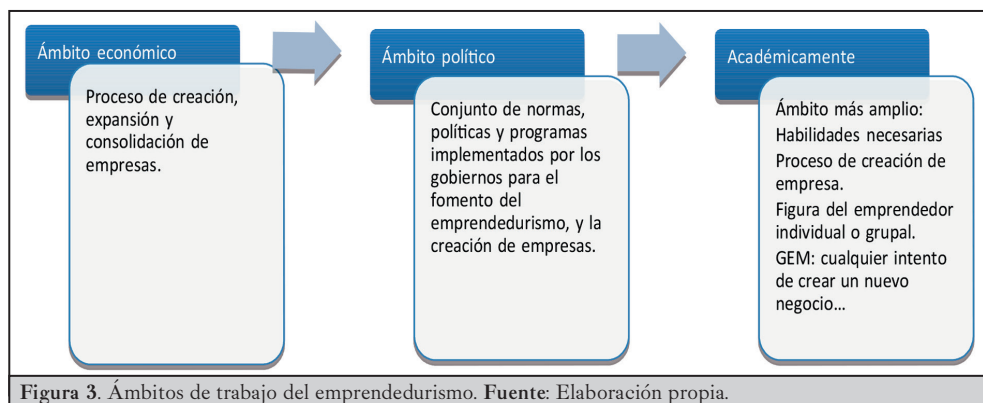


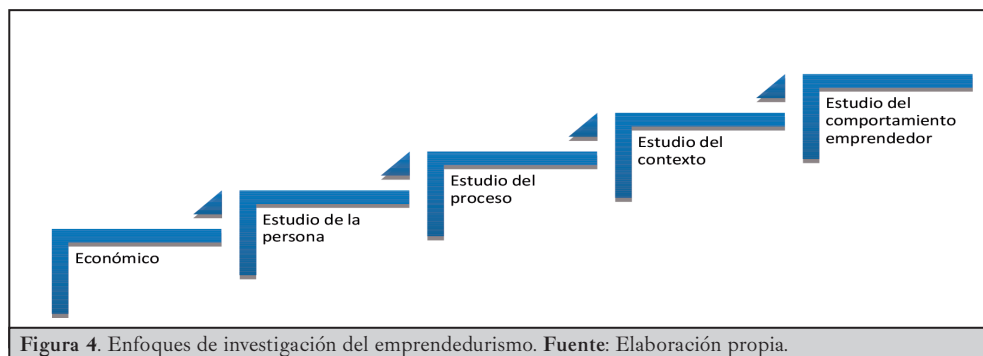
Figura 3. Ámbitos de trabajo del emprendedurismo. Fuente: Elaboración propia.

4. Corrientes de investigación en emprendedurismo

De acuerdo a lo presentado, el estudio del emprendedor y el emprendedurismo se ha realizado a partir de diferentes ámbitos o enfoques, que han ido cambiando a lo largo de los años. Basados en lo planteado y en clasificaciones realizadas por algunos autores, se muestran los siguientes enfoques (Veciana, 1999; Kantis, Angelelli y Gatto, 2001):

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

En la figura 4 se muestran los enfoques de investigación del emprendedurismo.



5. Tipología de emprendimientos

Existen diferentes tipos de emprendimientos que pueden agruparse en distintas clasificaciones:

De acuerdo a su actividad:

- emprendimientos de base abierta
- emprendimientos de base cultural y creativa
- emprendimientos de base tecnológica
- emprendimientos dinámicos
- *startups*

De acuerdo al objetivo:

- emprendimientos de base social
- emprendimientos inclusivos
- Según el origen del emprendimiento:
- *spin-offs*

A continuación se incluye una breve descripción de cada tipo de emprendimiento.

Emprendimientos de base abierta: emprendimientos de cualquier tipo y sector de la economía: agropecuario, industrial, comercial o de servicios, que por sus características no pueden incluirse en otras tipologías (Holguin, Arboleda, Torres y Gómez, 2010).

Emprendimientos de base cultural y creativa: dentro de esta categoría se fusionan creación, producción y comercialización de bienes y servicios basados en contenidos de carácter cultural.⁵ Contiene actividades como la edición impresa y multimedia, la producción cinematográfica y audiovisual, la artesanía y el diseño. Pueden incluirse también la arquitectura, las artes plásticas, las artes del espectáculo, los deportes, la manufactura de instrumentos musicales, la publicidad y el turismo cultural. Incluyen productos tangibles (libros, cuadros, discos) y servicios artísticos, intelectuales o intangibles que tengan contenido creativo (un baile, una conferencia, una interpretación musical).

Emprendimientos de base tecnológica (EBT): negocios generadores de valor mediante la aplicación sistemática de conocimientos tecnológicos y científicos. Los EBT generalmente operan en los sectores de alta tecnología, como biotecnología, tecnologías de la información y las comunicaciones, química y nanotecnología, entre otros (Holguin, Arboleda, Torres y Gómez, 2010).

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

Startups: emprendimientos de nueva creación, generalmente de alto crecimiento y orientación tecnológica.

Emprendimientos de base social: iniciativas emprendedoras que aplican estrategias de mercado, de creación de riqueza y empleo, para alcanzar un objetivo social (Vernis e Iglesias, 2010: 1).

Emprendimientos inclusivos: se dirigen a la población con algún grado de vulnerabilidad o en la base de la pirámide, buscando ampliar el perfil de las personas o cambiar su *statu quo* para incorporarse a la sociedad; abren posibilidades a los grupos que sufren mayores dificultades de acceso al mercado de trabajo (Márquez y Berger, 2009).

Spin-offs: constituyen uno de los tipos de empresas de base tecnológica cuya característica básica es que se generan a partir de resultados de investigación. Si se originan en una universidad son *spin-offs* académicas y si se originan en un centro de investigación de una empresa son *spin-offs* corporativas (Holguin, Arboleda, Torres y Gómez, 2010).

5 De acuerdo a descripción aceptada internacionalmente por los países miembros de la Unesco.

6 El Programa Emprender es ejecutado por LATU, CND y PCP (Prosperitas Capital Partnership) y tiene como finalidad principal promover una cultura emprendedora en sectores dinámicos de la economía uruguaya <www.emprender.com.uy/>.

Referencias bibliográficas

- Audrestch, D., Keilbach, M., y Lehmann, E. (2006). *Entrepreneurship and Economic Growth*. Oxford University Press.
- Ayerbe, M., y Larrea, I. (1995). *La actitud de ser empresario*. Edición de las Diputaciones de Guipúzcoa y Álaba y del Gobierno Vasco, San Sebastián.
- Bosma, N., Acs, Z. J., Autio, E., Coduras, A., & Levie, J. (2008). Global entrepreneurship monitor. Executive report.
- Bosma, N., Acs, Z. J., Autio, E., Coduras, A., & Levie, J. (2009). GEM executive report. Babson College, Universidad del Desarrollo, and Global Entrepreneurship Research Consortium.
- Cantillon, R. (1755). *Essai sur la nature du commerce en general*. Paris: Institut National d'Études Demographiques, 1997.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row Publishers.
- El World Economic Forum (WEF) (2009). Reporte Global Education Initiative (GEI).
- Etzkowitz, H. (2002). *MIT and the Rise of Entrepreneurial Science*. London: Routledge.
- Gartner, W. (1988). Who is an entrepreneur? is de wrong question. *American Journal of Small Business* (12).
- Garzozi, R., Messina, M., Moncada, C., Ochoa, J., Ilabel, G., y Zambrano, R. (2014). *Planes de negocios para emprendedores* (2014). ebook: <http://www.proyectolatin.org/index.php/es/component/booklibrary/510/view/55/Econom%C3%Aa%20Da/18/planes-de-negocios-para-emprendedores>.
- Gibb, A. (1988). Stimulating entrepreneurship and new business development. International Labour Office, Management Development Branch, Training Department.
- Gibb, A., y Ritchie, J. (1982). Understanding the Process of Starting Small Business. *European Small Business Journal*, 1.
- González, F. (2004). *Incidencia del marco institucional en la capacidad emprendedora de los jóvenes empresarios de Andalucía*. Tesis doctoral. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Herbert, R., y Link, A. (1989). In Search of the Meaning of Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 1.
- Holguin, A., Arboleda, E., Torres, G., y Gómez, M. (2010). *Tipologías de emprendimientos universitarios*. Programa de emprendimiento e innovación UPB.
- Huuskonen, V. (1993). *The process of becoming an entrepreneur. A theoretical framework of factor influencing entrepreneurs startup decision* (preliminary).
- Kantis, H. (2007). *Propuesta de programa de emprendimiento juvenil para Chile*. Consejo Nacional de Equidad y Trabajo de Chile.
- Kantis, H., Angelelli, P., y Gatto, F. (2001). *Nuevos emprendimientos y emprendedores: ¿de qué depende su creación y supervivencia? Explorando el caso argentino*. Banco Interamericano de Desarrollo. México: Biblioteca Felipe Herrera.
- Kantis, H., Ishida, M., y Komori, M. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el este de Asia*. Banco Interamericano de Desarrollo. México: Biblioteca Felipe Herrera.
- Kantis, H., Menéndez, C., y Federico, J. (2012). *Políticas de fomento al emprendimiento dinámico en América Latina: tendencias y desafíos*. Caracas CAF.
- Leibenstein, H. (1968). Entrepreneurship and Development. *American Economic Review*, 58 (2).
- Márquez, P., y Berger, G. (2009). Negocios inclusivos en América Latina. *Harvard Business Review*.
- McClelland, D. (1961). *The achievement society*. New York: Von Nostrand.
- Messina, M., & Rey, C. (2014). *Prácticas de emprendedorismo en las universidades Latinoamericanas: Asociación Universidades Grupo Montevideo*.
- Naudé, W. (2008). Entrepreneurship in Economic Development. *United Nations University* (20).
- Organización de Naciones Unidas. (diciembre de 2012). *Emprendimiento para el desarrollo*. Resolución 67/2012.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Espasa.
- Reynolds, P. (1997). *National Panel Studies of Business Start-ups: Research Program Status Report and Policy Implications*. Babson College.
- Reynolds, P., Camp, S., Bygrave, W., Autio, E., y Hay, M. (1999). *Global Entrepreneurship Monitor: Executive Report*. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. Babson College. London Business School.

- Sánchez, J. (2014). *El emprendimiento como conocimiento multidisciplinar*. Material del Módulo Formación y Capacitación en Emprendimiento.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Oxford University Press.
- Shapiro, A. (1984). The entrepreneurial Event. En Kent; C. A. (ed.) *The Environment for Entrepreneurship*. Ciudad: Lexington Book.
- Timmons, J. (1999). *New Venture Creation Entrepreneurship for the 21st Century*. Boston: Irwin-McGraw Hill.
- UNESCO. (1998). *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI*. París: Visión y Acción.
- Varela, R., y Bedoya, O. (2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. *Estudios Gerenciales*, 22 (100).
- Veciana, J. (1999). Creación de empresas como programa de investigación científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8 (3).
- Vernis, A., e Iglesias, M. (2010). *Empresas que inspiran futuro. Ocho casos de emprendedores sociales*. Barcelona: ESADE.

Presentación en diapositivas



Video N°1

<https://www.youtube.com/watch?v=IY2eVZ7HSn0>

Actividad 1

¿Qué entiende usted por entrepreneur?



Cuestiones terminológicas: entrepreneur

Español

Emprendedor y empresario derivan de *prenderé* que significa acometer, intentar, meterse en.

Inglés

Entrepreneur: se utiliza tanto para emprendedor como para empresario, sólo contextualmente podemos saber a cual de ambos se refiere.

Empresario: "titular propietario o directivo de una industria, negocio o empresa" (RAE 2001, p. 890).

Emprendedor: adjetivo que se aplica a aquella persona o entidad "que emprende con resolución acciones dificultosas o azarasas" (idem p, 889)

Actividad 2

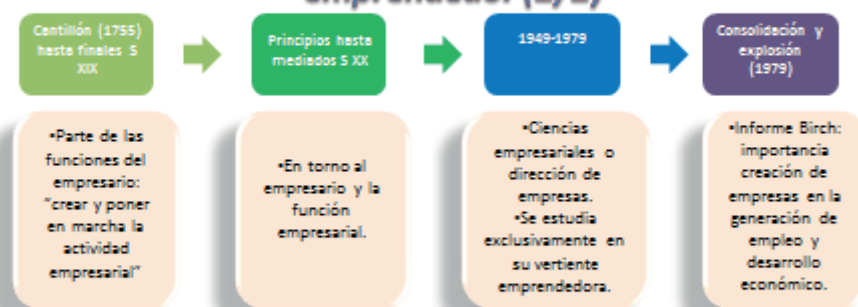
- **¿En qué momento consideras que fuiste emprendedor o emprendedora?**
- Indique el momento y qué hizo para considerarse emprendedor

Evolución histórica del área de conocimiento: emprendedor (1/2)



Hasta la década del 50 los estudios sobre el emprendedor se centraron en la función empresaria. Luego las ciencias empresariales hacen un enfoque multidisciplinar

Evolución histórica del área de conocimiento: emprendedor (2/2)



Hasta la década del 50 los estudios sobre el emprendedor se centraron en la función empresaria. Luego las ciencias empresariales hacen un enfoque multidisciplinar

Actividad 3

¿Qué entiende usted por entrepreneurship?

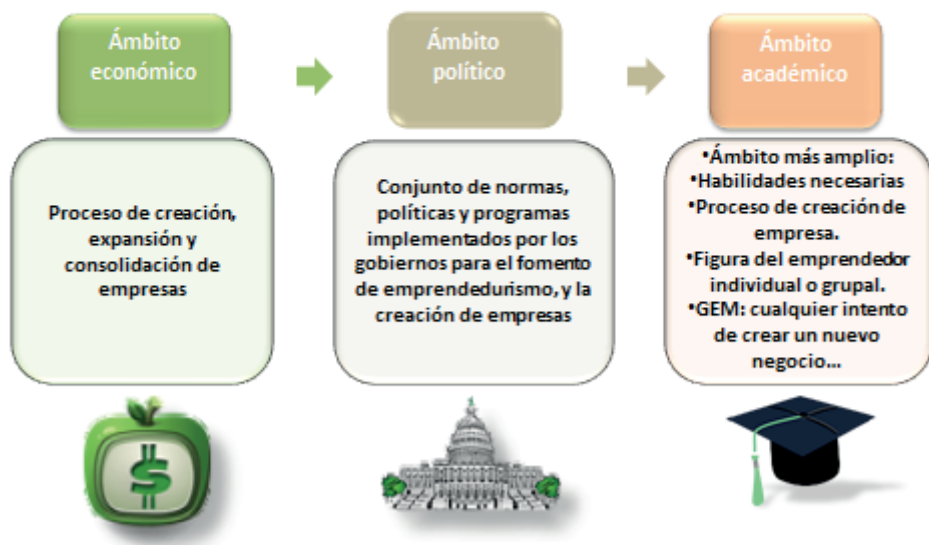


Cuestiones terminológicas: entrepreneurship (1/2)



Las nuevas empresas pueden tener un carácter innovador, como plantea Shumpeter, o pueden estar orientadas a llenar vacíos existentes en el mercado

Cuestiones terminológicas: entrepreneurship



Principales enfoques teóricos en el estudio del emprendedurismo

No Económicos	Orientados hacia el Proceso y el Contexto	Económicos
1. Características de la personalidad	1. Enfoque conductista de Gartner	1. Efecto de las condiciones económicas generales y del funcionamiento de los mercados
2. Legitimación de la empresarialidad	2. Enfoque del evento empresarial de Shapero	2. Modelos de la opción empresarial
3. Movilidad social	3. Enfoque de Gibb y Ritchie	3. Intentos integrativos
4. Marginalidad e integración social	4. Enfoque de redes y centrado en el contexto	

Kantis y otros (2001): enfoques de investigación en emprendedurismo

Principales enfoques teóricos en el estudio del emprendedurismo

No Económicos

1. Características de la personalidad



shutterstock · 197334059

No Económicos

1. Enfoque conductista de Gartner



www.shutterstock.com · 17060073

Económicos

1. Efecto de las condiciones económicas generales y del funcionamiento de los mercados



Principales enfoques teóricos en el estudio del emprendedurismo

No Económicos

2. Legitimación de la empresarialidad



shutterstock · 155753399

Orientados hacia el Proceso y el Contexto

2. Enfoque del evento empresarial de Shapero



shutterstock · 193539209

Económicos

2. Modelos de la opción empresarial



shutterstock · 204950284

Principales enfoques teóricos en el estudio del emprendedurismo

No Económicos

Orientados hacia el
Proceso y el Contexto

Orientados hacia el
Proceso y el Contexto

3. Movilidad social

3. Enfoque de Gibb y Ritchie

3. Intentos integrativos



Kantis y otros (2001): enfoques de investigación en emprendedurismo

Principales enfoques teóricos en el estudio del emprendedurismo

No Económicos

Orientados hacia el
Proceso y el Contexto

Económicos

4. Marginalidad e integración
social

4. Enfoque de redes y
centrado en el contexto



Kantis y otros (2001): enfoques de investigación en emprendedurismo

Clasificación de Veciana (1999)

	Enfoque Económico	Enfoque Psicológico	Enfoque Institucional o Sociocultural	Enfoque Gerencial
Nivel Micro (Individual)	La función empresarial como factor de producción. Teoría del beneficio del empresario.	Teoría de los rasgos de personalidad. Teoría psicodinámica de la personalidad del empresario.	Teoría de la marginación. Teoría del rol. Teoría de redes.	Teoría de Leibenstein. Teoría del comportamiento del empresario. Modelos del proceso de creación de empresas.
Nivel Meso (Empresa)	Teoría de los costes de transacción.		Teoría de redes. Teoría de la incubación. Teoría evolucionista.	Modelo de bits de la nueva empresa. Modelos de generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores.
Nivel Macro (Global Economía)	Teoría del desarrollo económico de Schumpeter.	Teoría del empresario de Kirzner.	Teoría del desarrollo económico de Weber. Teoría del cambio social. Teoría de la ecología de la población. Teoría institucional.	

Actividad 4

- ¿Cuáles considera que son los PROS y los CONTRAS de emprender?
- ¿Qué diferencias cree que existe entre un trabajador independiente, un emprendedor y un empresario?

Tipología de emprendimientos



Clasificación de emprendimientos

De acuerdo a su actividad

De acuerdo a su
conformación

Clasificación de emprendimientos de acuerdo a su actividad

Emprendimiento de base tecnológica

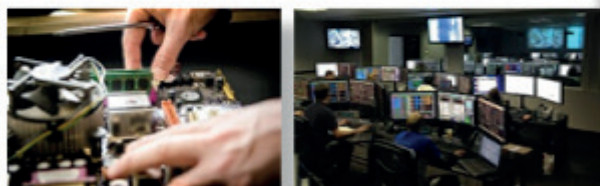
Emprendimiento de base social

Emprendimiento de base cultural y creativa

Emprendimiento de base abierta

De acuerdo a su actividad

Emprendimiento de base tecnológica



Son negocios generadores de valor, mediante la aplicación sistemática de conocimientos tecnológicos y científicos

De acuerdo a su actividad

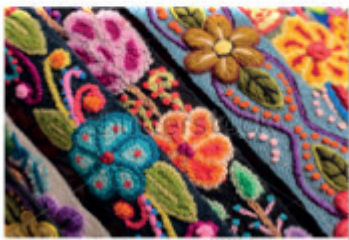
Emprendimiento de base social



Responden a
necesidades
sociales

De acuerdo a su actividad

Emprendimiento de base cultural y creativa



Esta industria fusiona creación, producción y comercialización de bienes y servicios basados en contenidos intangibles de carácter cultural.

Ej: edición impresa y multimedia, la producción cinematográfica y audiovisual, la artesanía y el diseño, los deportes, música, la publicidad

De acuerdo a su actividad

Emprendimiento de base abierta



Fin: obtener beneficios en términos económicos y de empleo de cualquier tipo y sector de la economía: agropecuario, industrial, comercial.

De acuerdo a su conformación

Emprendimiento inclusivo

Emprendimiento social

Emprendimiento asociativo

Emprendimiento corporativo

Emprendimiento dinámico

Spin-off

Start-up

De acuerdo a su conformación

Un enfoque de negocios que a través de la cadena de valor (proceso) incluye a la población con algún grado de vulnerabilidad, o en la base de la pirámide.

Busca ampliar el perfil de las personas para incorporarse a la sociedad, y a través de la apertura de su propio negocio, abriéndoles posibilidades a los grupos que sufren mayores dificultades de acceso al mercado de trabajo.

Emprendimiento inclusivo



De acuerdo a su conformación

Son emprendimientos conformados por grupos de personas que cooperan produciendo conjuntamente bienes y servicios para venderlos en el mercado y obtener ingresos monetarios.

Para la mayoría de sus integrantes, significa una inserción laboral que antes no tenían.

Emprendimiento asociativo



De acuerdo a su conformación

Proceso que permite estimular, canalizar y capitalizar las energías y el espíritu emprendedor de los empleados (intraemprendedores) para generar proyectos innovadores, de nuevos negocios y de mejoras organizacionales que contribuyan a fortalecer la competitividad de la empresa.

Emprendimiento corporativo



De acuerdo a su conformación

Son las nuevas empresas que, además de sobrevivir, logran crecer de manera significativa.

Algunos autores las denominan también "gacelas", mientras que para otros las gacelas son un pequeño segmento de nuevas empresas muy dinámicas.

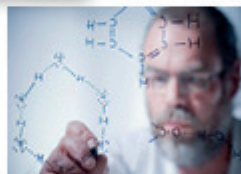
Emprendimiento dinámico



De acuerdo a su
conformación

Spin-off

Refiere a un proyecto nacido a raíz de otro anterior, el cual puede ser una empresa nacida a partir de otra, o spin-offs que surgen en el seno de las Universidades como proyectos de investigación que luego se separan y conforman una unidad productiva independiente.



De acuerdo a su
conformación

Start-ups

Empresas de nueva creación (emprendimientos en fase de desarrollo) generalmente asociados a emprendimientos de alto crecimiento, orientación tecnológica, que buscan transformar un mercado o crear uno nuevo.



Actividad 4

- Realice una investigación y haga un resumen sobre los conceptos de “entrepreneur” y “entrepreneurship”. Nos interesa que plantee un resumen de lo que entiende por cada uno de los conceptos, a partir de lo que haya investigado, y que especifique cuáles fueron las fuentes que consultó (en caso de que sean páginas web, le pedimos que especifique link exacto de las mismas).

Videos

Video 1

<https://www.youtube.com/watch?v=IY2eVZ7HSn0>

Ejercicios

Actividad 1

Plenario oral (puede escribirse): ¿Qué entiende usted por emprendedor?

Actividad 2

Individual: ¿En qué momento considera que fue emprendedor? Indique el momento y qué hizo para considerarse emprendedor.

Actividad 3

Plenario oral (puede escribirse): ¿Qué entiende usted por *entrepreneurship* o proceso emprendedor?

Actividad 4

¿Cuáles considera que son los PROS y los CONTRAS de emprender?

¿Qué diferencias cree que existen entre un trabajador independiente, un emprendedor y un empresario?

Trabajo domiciliario

Realice una investigación y haga un resumen de los conceptos de *entrepreneur* y *entrepreneurship*. Nos interesa que plantee un resumen de lo que entiende por cada uno de los conceptos, a partir de lo que haya investigado, y que especifique cuáles fueron las fuentes que consultó (en caso de que sean páginas web, proporcione el enlace exacto).

Competencias emprendedoras

Introducción teórica

1. Competencias emprendedoras
2. Generación de competencias

1. Competencias Emprendedoras

El éxito en el proceso emprendedor, definido como la creación y el desarrollo de una empresa, depende de múltiples factores, que diferentes autores han agrupado en distintos enfoques o grupos.

Shane y Baron (2008) identifican tres grupos de variables que influyen en el proceso emprendedor: individuales de la persona emprendedora; grupales, que hacen referencia a los grupos que interactúan con el emprendedor, y sociales, que son las referidas al contexto más amplio que puede facilitar o dificultar el proceso emprendedor.

Para Gartner (1989), la figura del emprendedor se puede estudiar a partir de tres enfoques: enfoque de rasgos, enfoque de comportamientos y enfoque mixto.

- El **enfoque de rasgos** identifica los rasgos y las características de personalidad. Los resultados de investigaciones muestran que la aplicación de este enfoque presenta desacuerdos en la figura del emprendedor (Gartner, 1989; Moriano, 2005), por lo cual no es suficiente por sí solo para explicar la iniciativa emprendedora.
- El **enfoque de comportamientos** se basa en el proceso emprendedor y en los comportamientos y actividades que se realizan en su transcurso. Es lo que el emprendedor debe ser capaz de hacer (Drucker, 1986; Gartner, 2001; Nueno, 2005; Vesper, 1982).
- El **enfoque mixto** contempla el enfoque de rasgos y el enfoque de comportamientos (Shane y Baron, 2008; Frederick, Kuratko y Hodgetts, 2007; Pereira, 2007). Este enfoque permite identificar los roles que el emprendedor debe desempeñar en las diferentes etapas del proceso emprendedor y las competencias o atributos que requiere.

2. Generación de Competencias

En este capítulo se desarrollan los factores referidos a las competencias emprendedoras. Analizar el perfil de competencias es una herramienta fundamental para el diseño de la formación de emprendedores. Si se define el perfil de competencias (como la creatividad, la iniciativa personal, el trabajo en equipo, la solución de problemas y la aceptación del riesgo), eso permite planificar la formación, estableciendo metas educativas y propuestas metodológicas.

Según Delors (1997), las competencias se articulan en torno a tres saberes esenciales: saber ser, saber hacer y saber conocer.

- **Saber ser:** es el eje conductor que permite construir una visión del mundo. El saber convivir forma parte del saber ser.
- **Saber hacer:** es la dimensión del actuar que permite transformar la realidad.
- **Saber conocer:** involucra la creación y transformación de las interacciones sociales con los procesos mentales y el pensamiento racional.

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

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

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

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

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

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

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

Las investigaciones teóricas y empíricas no han podido reportar un grupo único de competencias emprendedoras (Brockhaus y Horwitz, 1986; Sexton y Bowman-Upton,

1991; Shaver, 1995). Por ese motivo, se han seleccionado las competencias que se identifican con mayor frecuencia (Goel y Karri, 2006; Rivera, 2015) y se han organizado en las diferentes dimensiones siguiendo el modelo propuesto por Rivera (2015).

Rivera (2015) estableció la correspondencia entre los conceptos de las tres dimensiones (conocimientos, habilidades y actitudes y valores) y los conceptos de los tres saberes fundamentales (saber conocer, saber hacer y saber ser), para luego establecer la correspondencia entre ambos conceptos con las características que posee un emprendedor. Para cada característica se citan las referencias indicadas por Rivera (2015) y Alda-Varas, Villardón-Gallego y Elexpuru-Albizuri, (2012).

En la primera dimensión, correspondiente a los conocimientos, se incluyen las siguientes características o rasgos de los emprendedores:

- **aprendizaje emprendedor** (Neisser, 1967; Gartner, 1989; Politis, 2005; Cope, 2011);
- **cognición emprendedora/lógica basada en la heurística** (Bird, 1992; Krueger, 1993; Mitchell, Busenitz, Bird, Gaglio, McMullen, Morse y Smith, 2007; Sommer y Haug, 2011);
- **conocimiento emprendedor** (Coase, 1937; Bygrave y Minniti, 2001; Álvarez y Busenitz, 2001; Ravasi, Turati, Marchisio y Ruta, 2004; Sommer y Haug, 2011);
- **experiencia** (Gartner, 1985; Shepherd, Douglas y Shanley, 2000; Shane, 2003; Ucbasaran, Westhead y Wright, 2003; Politis, 2005);
- **percepción de la utilidad/beneficio económico/ganancia/compensación;**
- **posesión de información** (Schumpeter, 1934; Kirzner, 1973; Casson, 1982; Hannan y Freeman, 1984; Minniti y Bygrave, 1999; Shane y Venkataraman, 2000; Álvarez y Busenitz, 2001).

En la segunda dimensión de las habilidades se incluyen las siguientes características del emprendedor:

- **alerta** (Kirzner, 1979; Dutta y Crossan, 2005; Tang, Kacmar y Busenitz, 2012);
- **capacidad para aprovechar y explotar oportunidades** (Schumpeter, 1934; Shane y Venkataraman, 2000; Álvarez y Barney, 2007)
- **capacidad para crear/innovar** (Schumpeter, 1934; Gartner, 1988; Timmons, 1990; Goel y Karri, 2006 ; Ayerbe y Larrea, 1995; Drucker, 1986; Ibáñez, 2002; Gibb, 1993; Gibb, 2002; Krauss 2007; Hawkins y Turla, 1987);
- **capacidad para movilizar recursos** (Katz y Gartner, 1988; Venkataraman, Macmillan y McGrath, 1992; Minniti y Bygrave, 1999);
- **capacidad para tomar decisiones/solucionar problemas con información limitada** (Nelson y Winter, 1982; Covin y Slevin, 1991; Gartner, Bird y Starr, 1992; Sarasvathy, 2001; Dane y Pratt, 2007);
- **decisión:** capacidad específica de la labor gerencial, que conformará el modelo de mando ejercido (Arents 2004);
- **desarrollo de redes de contactos/construcción de capital social/network** (Granovetter, 1973; Venkataraman, MacMillan y McGrath, 1992; Wu, Wang, Tseng y Wu, 2009; Peris, Peris-Ortiz y Gil-Pechuan, 2010);
- **liderazgo:** capacidad para expresar claramente ideas y conceptos, de manera

explícita y convincente, haciendo partícipes a los que lo rodean y logrando que estos los asuman como objetivos propios (Anzola, 2005; Fiedler, 1966; Carsrud, Gaglio y Olm, 1987; Kirzner, 1995; Gupta, MacMillan y Surie 2004);

- **actitud negociadora y comercial:** intentar que cada parte logre los objetivos que se había definido, o aquellos que va considerando posibles o convenientes (Douglas y Judge, 2001).

La última dimensión de las actitudes y valores incluye las siguientes características:

- **autoeficacia/autoestima:** favorece la seguridad en las acciones propias;
- **construcción de legitimidad/manipulación activa** (Mitton, 1989; Shepherd y Zacharakis, 2003; Tornikoski y Newbert, 2007; Rutherford, Buller y Stebbins, 2009);
- **energía/impulso/trabajo duro/persistencia/tenacidad/esfuerzo** (MacMillan, Siegel y Subba Narasimha, 1985; Mitton, 1989; Schindehutte, Morris y Allen, 2006; Cardon, Wincent, Singh y Drnovsek, 2009; Rock, 1987; Irizar, 2003);
- **exceso de confianza** (Phillips y Wright, 1977; Manimala, 1992; Zacharakis y Shepherd, 2001; De Carolis y Saporito, 2006; Goel y Karri, 2006);
- **inconformidad/individualismo** (Kirton, 1976; Cunningham y Lischeron, 1991; Anderson y Smith, 2007; Diochon y Anderson, 2011);
- **locus de control interno:** percepción de control sobre el resultado de las acciones que se desarrollan (Brockhaus, 1982; Chen, Greene y Crick, 1998; Rotter, 1966; Shaver y Scott, 1991);
- **motivación** (Epstein, 1979; De Bono, 1993; Herron y Robinson, 1993);
- **necesidad de reconocimiento/de logro** (McClelland, 1961, 1968, 1978; Gibb y Ritchie, 1982; Robinson, 1987; Begley y Boyd, 1987; Sexton y Bowman, 1983; Shane y Venkataraman, 2000);
- **ambición:** suele estar en vinculación con el llamado «espíritu competitivo», se trata de ser superior a la competencia (Ayerbe y Larrea, 1995);
- **autoconocimiento:** conocer las capacidades y limitaciones propias;
- **actitud mental positiva:** permite asumir las cargas laborales y las inclemencias del mercado (Timmons, 1994);
- **autoeficacia** (Markman, Balkin y Baron, 2002; McGee, Peterson, Mueller y Sequeira, 2009; Bandura, 1977; Bandura, 1982; Chen, Gully y Eden, 2004);
- **tendencia moderada a asumir riesgos:** establecer objetivos moderados y asumir riesgos calculados (McClelland, 1961; Brockhaus, 1980; Mueller y Thomas, 2000; Schumpeter, 1934; Lüthje y Franke, 2003; Rauch y Frese, 2007);
- **tolerancia al fracaso y tolerancia a la ambigüedad/presión/cambios/incertidumbre** (Scott y Lewis, 1984; Sarasvathy, 2001; Politis, 2008; Politis y Gabrielsson, 2009; Cope, 2011; Schere, 1982; Minniti 2005; Budner, 1962; Timmons, Smollen y Dingee, 1985; Begley y Boyd, 1987; Mitton, 1989).

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

Referencias bibliográficas

- Alda-Varas, R., Villardón-Gallego, L., & Elempuru-Albizuri, I. (2012). Propuesta y validación de un perfil de competencias de la persona emprendedora. Implicaciones para la formación. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 10(28).
- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of management*, 27(6), 755-775
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). The entrepreneurial theory of the firm. *Journal of Management Studies*, 44(7), 1057-1063.
- Anderson, A. R., & Smith, R. (2007). The moral space in entrepreneurship: an exploration of ethical imperatives and the moral legitimacy of being enterprising. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(6), 479-497.
- Anzola, S. (2005): *De la idea a tu empresa*, México, McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Arents, M. (2004): «Keys to Successful Performance Management: Getting Past the Excitement of Technology to Achieve Results», *Business Intelligence Journal*, invierno, vol. 9, n° 1, pp. 41-48, Bruselas, IIU Press and Research Centre.
- Ayerbe, M., y Larrea, I. (1995). *La actitud de ser empresario*. San Sebastián: Edición de las diputaciones de Guipúzcoa y Álava y del Gobierno Vasco.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.
- Begley, T.M.; Boyd, D.P. (1987): "Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Smaller Businesses", *Journal of Business Venturing*, núm. 2, pp. 79-87.
- Bird, B. J. (1992). The operation of intentions in time: The emergence of the new venture. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(1), 11-21.
- Brockhaus, R. H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of management Journal*, 23(3), 509-520.
- Brockhaus, Robert H., *The Psychology of the Entrepreneur* (1982). *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Vol, p. 39-57 1982. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1497760>
- Brockhaus, R. H., & Horwitz, P. S. (1986). The art and science of entrepreneurship. *The psychology of the entrepreneur*, 25-48.
- Budner, S. (1962). Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal of personality*.
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of management Review*, 34(3), 511-532.
- Carsrud, A., Gaglio, C., & Olm, K. (1987). Entrepreneurs-mentors, networks, and successful new venture development. *American Journal of Small Business*, 12(2), 13-18.
- Casson, M. (1982). *The entrepreneur: An economic theory*. Rowman & Littlefield.
- Chen, C. C., Greene, P. G., & Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?. *Journal of business venturing*, 13(4), 295-316.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2004). General self-efficacy and self-esteem: Toward theoretical and empirical distinction between correlated self-evaluations. *Journal of organizational Behavior*, 25(3), 375-395.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *economica*, 4(16), 386-405.
- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of business venturing*, 26(6), 604-623.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Critical perspectives on business and management*, 3, 5-28.
- Cunningham, J. B., & Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of small business management*, 29(1), 45.
- Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of management review*, 32(1), 33-54.
- De Bono, E. (1993). *Más allá de la competencia: La creación de nuevos valores y objetivos en la empresa*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica
- De Carolis, D. M., & Saporito, P. (2006). Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: A theoretical framework. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 41-56.

- Delors, J. (1997). Relatoría para la Unesco de la Comisión Internacional para la Educación del siglo XXI.
- Diochon, M., & Anderson, A. R. (2011). Ambivalence and ambiguity in social enterprise; narratives about values in reconciling purpose and practices. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 93-109.
- Douglas, T. J., & Judge, W. Q. (2001). Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration. *Academy of Management Journal*, 44(1), 158-169.
- Drucker, P. F. (1986). *La innovación y el empresariado innovador: la práctica y los principios* (1.ª ed.) Barcelona: Edhasa.
- Dutta, D. K., & Crossan, M. M. (2005). The nature of entrepreneurial opportunities: understanding the process using the 4I organizational learning framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 425-449.
- Epstein, S. (1979). The stability of behavior: I. On predicting most of the people much of the time. *Journal of personality and social psychology*, 37(7), 1097.
- Fredrick, H. H., Kuratko, D. F., y Hodgetts, R. M. (2007). *Entrepreneurship: theory, process, practice*. Australia: Nelson.
- Fiedler, F. E. (1966). The effect of leadership and cultural heterogeneity on group performance: A test of the contingency model. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2(3), 237-264.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*, 10(4), 696-706.
- Gartner, W. B., Bird, B. J., & Starr, J. A. (1992). Acting as if: Differentiating entrepreneurial from organizational behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(3), 13-31.
- Gartner, W. (1989). Who is an entrepreneur? is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (13), 4.
- Gibb, A. (2002). In pursuit of a new 'enterprise' and 'entrepreneurship' paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge. *International Journal of Management Reviews*, 4(3), 233-269.
- Gibb, A. A. (1993). Enterprise culture and education understanding enterprise education and its links with small business, entrepreneurship and wider educational goals. *International small business journal*, 11(3), 11-34.
- Gibb, A., & Ritchie, J. (1982). Understanding the process of starting small businesses. *European Small Business Journal*, 1(1), 26-45.
- Goel, S., & Karri, R. (2006). Entrepreneurs, Effectual Logic, and Over-Trust. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(4), 477-493.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of business venturing*, 19(2), 241-260.
- Hall, B. (1994). *Values Shift: A Guide to Personal & Organizational Transformation*. California: Twin Lights Publishing.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, 149-164.
- Hawkins, K. L., & Turla, P. A. (1987). *Compruebe sus dotes de emprendedor*. Ediciones Deusto.
- Herron, L. Y Robinson, R. (1993). "A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance". *Journal of Business Venturing*, 8(3), 281-294
- Ibañez, M.A. (2002). *Actitudes emprendedoras de los estudiantes universitarios: medición y propuestas de actuación*. Bilbao: Mensajero
- Irizar, I. (2003). *El reto de ser emprendedor*. Mondragon Unibertsitatea.
- Katz, J., & Gartner, W. B. (1988). Properties of emerging organizations. *Academy of management review*, 13(3), 429-441.
- Kirton, M. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of applied psychology*, 61(5), 622.
- Kirzner, I.M. (1973). *Competition and Entrepreneurship* (Edición en castellano, Competencia y función empresarial. Unión editorial. 1975) The University of Chicago Press. Chicago.
- Kirzner, I. M. (1979). *Perception, opportunity, and profit*. Studies in de Theory of Entrepreneurship. The University of Chicago Press, Chicago.

- Kirzner, I. (1995). *Creatividad, capitalismo y justicia distributiva*. Madrid: Union Editorial.
- Krauss, C. (2007). *Las actitudes emprendedoras de los estudiantes de la Universidad Católica del Uruguay*. Tesis Doctoral, Universidad de Deusto, ESTE Facultad de CC.EE y empresariales, San Sebastián
- Krueger, N. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 18(1), 5-22.
- Lüthje, C., & Franke, N. (2003). The 'making' of an entrepreneur: testing a model of entrepreneurial intent among engineering students at MIT. *R&D Management*, 33(2), 135-147.
- McClelland, D. (1961). *The achievement society*. New York: Von Nostrand.
- McClelland, D. C. (1978). Managing Motivation to expand human freedom. *American Psychologist*, 33(3), 201.
- Markman, G. D., Balkin, D. B., & Baron, R. A. (2002). Inventors and new venture formation: the effects of general self-efficacy and regretful thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 149-165.
- McGee, J. E., Peterson, M., Mueller, S. L., & Sequeira, J. M. (2009). Entrepreneurial self-efficacy: refining the measure. *Entrepreneurship theory and Practice*, 33(4), 965-988.
- MacMillan, I. C., Siegel, R., & Narasimha, P. S. (1985). Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals. *Journal of Business venturing*, 1(1), 119-128.
- Manimala, M. (1992). "Entrepreneurial heuristics: A comparison between high PI (pioneering- innovative) and low PI ventures". *Journal of Business Venturing*, 7(6), 477-504.
- Minniti, M. (2005). Entrepreneurship and network externalities. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 57(1), 1-27.
- Minniti, M., & Bygrave, W. (1999). The microfoundations of entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 41-41.
- Minniti, M., & Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 25(3), 5-5.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L. W., Bird, B., Marie Gaglio, C., McMullen, J. S., Morse, E. A., & Smith, J. B. (2007). The central question in entrepreneurial cognition research 2007. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 1-27.
- Mitton, D. G. (1989). The complete entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(3), 9-19.
- Moriano, J. A. (2005). *El perfil psicosocial del emprendedor* (1.ª ed.). Madrid: Consejo Económico y Social.
- Neisser, U. (1967). *Cognitive psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. ISBN978-0131396678
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). The Schumpeterian tradeoff revisited. *The American Economic Review*, 72(1), 114-132.
- Nueno, P. (2005). *Emprendiendo. Hacia el 2010: una renovada perspectiva global del arte de crear empresas y sus artistas*. Ciudad: Ediciones Deusto.
- Pereira, F. (2007). La evolución del espíritu empresarial como campo del conocimiento. Hacia una visión sistémica y humanista. *Cuadernos de Administración*, 20 (34), 11-37.
- Peris Bonet, F. J., Peris-Ortiz, M., & Gil-Pechuan, I. (2010). Integrating transaction cost economics and the resource-based view in services and innovation. *The Service Industries Journal*, 30(5), 701-712.
- Phillips, L. D., & Wright, C. N. (1977). Cultural differences in viewing uncertainty and assessing probabilities. In *Decision making and change in human affairs* (pp. 507-519). Springer Netherlands.
- Politis, D. (2005). The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(4), 399-424.
- Politis, D. (2008). Does prior start-up experience matter for entrepreneurs' learning? A comparison between novice and habitual entrepreneurs. *Journal of small business and Enterprise Development*, 15(3), 472-489.
- Politis, D., & Gabrielsson, J. (2009). Entrepreneurs' attitudes towards failure: An experiential learning approach. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(4), 364-383.
- Rauch, A., & Frese, M. (2007). Born to be an entrepreneur? Revisiting the personality approach to entrepreneurship. *The psychology of entrepreneurship*, 41-65.
- Ravasi, D., Turati, C., Marchisio, G., & Ruta, C. D. (2004). Learning in entrepreneurial firms: An exploratory study. In *Crossroads of entrepreneurship* (pp. 165-184). Springer US.
- Rivera Kempis, C. (2015). *Competencia emprendedora y comportamiento emprendedor: análisis en el contexto venezolano*. Ciudad: Madrid Editorial.
- Robinson, P. B. (1987). Prediction of entrepreneurship based on an attitude consistency model.

- Rock, A. (1987). «Strategy vs. Tactics from a Venture Capitalist», noviembre-diciembre, Harvard Business Review (Reedición 2004): Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. Psychological monographs: General and applied, 80(1), 1.
- Rutherford, M. W., Buller, P. F., & Stebbins, J. M. (2009). Ethical considerations of the legitimacy lie. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(4), 949-964.
- Sarasvathy, S. (2001). "Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency". *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- Scott, M., & Lewis, J. (1984). Re-thinking entrepreneurial failure. *Success and failure in small business*, 29-56.
- Schere, J. L. (1982, August). Tolerance of Ambiguity as a Discriminating Variable Between Entrepreneurs and Managers. In *Academy of management proceedings* (Vol. 1982, No. 1, pp. 404-408). Academy of Management.
- Schindehutte, M., Morris, M., & Allen, J. (2006). Beyond achievement: Entrepreneurship as extreme experience. *Small Business Economics*, 27(4), 349-368.
- Schumpeter, J. A. (1934). *Change and the Entrepreneur. Essays of JA Schumpeter*.
- Sexton, D. L., & Bowman-Upton, N. B. (1991). *Entrepreneurship: Creativity and growth*. Macmillan Pub Co.
- Sexton, D. L., & Bowman, N. B. (1983). Comparative entrepreneurship characteristics of students: Preliminary results. *Frontiers of entrepreneurship research*, 3, 213-232.
- Shane, S. A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing.
- Shane, S., y Baron, R. A. (2008). *Entrepreneurship: A process perspective*. South-Western College Pub.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Shaver, K. G., & Scott, L. R. (1991). Person, process, choice: The psychology of new venture creation. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(2), 23-45.
- Shaver, K. G. (1995). The entrepreneurial personality myth. *Business and Economic Review*, 41(3), 20-23.
- Shepherd, D. A., Douglas, E. J., & Shanley, M. (2000). New venture survival: Ignorance, external shocks, and risk reduction strategies. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 393-410.
- Shepherd, D. A., & Zacharakis, A. (2003). A new venture's cognitive legitimacy: An assessment by customers. *Journal of Small Business Management*, 41(2), 148-167.
- Sommer, L., & Haug, M. (2011). Intention as a cognitive antecedent to international entrepreneurship—understanding the moderating roles of knowledge and experience. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 111-142.
- Tang, J., Kacmar, K. M. M., & Busenitz, L. (2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 77-94.
- Thomas, A. S., & Mueller, S. L. (2000). A case for comparative entrepreneurship: Assessing the relevance of culture. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 287-301.
- Timmons, J. A. (1994). *New Venture Creation*, Irwin. Boston, MA.
- Timmons, J.A., Smollen, L.E., & Dingee, A. (1985). *New venture creation* (2nd ed.). Homewood, IL: Richard D Irwin
- Timmons, J. A. (1990). *Entrepreneurship in the 1990s*. Homewood, IL: Irwin.
- Tornikoski, E. T., & Newbert, S. L. (2007). Exploring the determinants of organizational emergence: A legitimacy perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(2), 311-335.
- Ucbasaran, D., Wright, M., & Westhead, P. (2003). A longitudinal study of habitual entrepreneurs: starters and acquirers. *Entrepreneurship & Regional Development*, 15(3), 207-228.
- Venkataraman, S., MacMillan, I. C. & McGrath, R. G., (1992, August). Measuring Outcomes of Corporate Venturing: An Alternative Perspective. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1992, No. 1, pp. 85-89). Academy of Management.
- Vesper, K. J. (1982). Introduction and summary of entrepreneurship research. En C. A. Kent, D. L. Sexton, K. J. Vesper, y N. J. Englewood Cliffs (eds.). *Encyclopedia of entrepreneurship* (p. 425). Prentice-Hall.
- Yániz, C., y Villardón, L. (2006). Cuadernos Monográficos del ICE: Planificar desde competencias para promover el aprendizaje: El reto de la sociedad del conocimiento para el profesorado universitario (vol. 12). Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.

- Wu, L. Y., Wang, C. J., Tseng, C. Y., & Wu, M. C. (2009). Founding team and start-up competitive advantage. *Management Decision*, 47(2), 345–358.
- Zacharakis, A. y Shepherd, D. (2001). “The nature of information and overconfidence on venture capitalists’ decision making”. *Journal of Business Venturing*, 16(2), 311–332.

Presentación en diapositivas



Actividad 1

Individualmente: 5 competencias que considera son las más importantes en un emprendedor. (se entrega material).

Actividad 2

Grupal: forme grupos de no más de 10 integrantes y discutan cuales son las 5 competencias que consideran son las más importantes en un emprendedor.

Aspectos o características personales

Ambición. Suele estar en vinculación con el llamado «espíritu competitivo», se trata de ser superior a la competencia (Ayerbe y Larrea, 1995).

Aptitud mental positiva. De esta manera se asumen las cargas laborales y las inclemencias del mercado (Timmons, 1994).

Creatividad. Esta característica puede ser clave, como hemos visto, para diferenciar al emprendedor del empresario (Hawkins y Turla, 1987).

Principales características o aptitudes

Esfuerzo. No le interesan las tareas fáciles y rutinarias, ya que éstas, no le permiten experimentar sentimientos de logro (Irizar, 2003).

Iniciativa. Anticipando y llevando a cabo nuevas oportunidades, y crear o participar en mercados emergentes (Gibb, 1993).

Tenacidad. Hay que creer tan decididamente en esa idea que todo lo demás carezca de sentido comparado con ella (Rock, 1987).

Principales características o aptitudes

Visión de futuro. Predecir los próximos movimientos del mercado y saber adelantarse (Filella, 1997; Maqueda et al., 2003).

Actitud negociadora y comercial. Intentar que cada parte logre los objetivos que se había definido previamente, o aquellos que va considerando posibles o convenientes (Douglas y Judge, 2001).

Asumir riesgos. Establecer objetivos moderados y asumir riesgos calculados (Mc Clelland).

Principales características o aptitudes

Decisión. Es una capacidad específica de la labor gerencial, que conformará el modelo de mando ejercido (Arents, 2004).

Liderazgo. Expresar claramente ideas y conceptos, de manera explícita y convincente, haciendo partícipe a los que te rodean, y logrando que estos los asuman como objetivos propios (Anzola, 2005; Bueno, 2007).

**Competencias claves para emprender
según Gartner**

1. Enfoque de
Rasgos

2. Enfoque de
Comportamientos

3. Enfoque Mixto

**Competencias claves para emprender,
dimensiones de la competencia emprendedora**

1.
Conocimientos

2. Habilidades

3. Actitudes y
Valores



Video No. 1
El Camino Emprendedor - Módulo 1
¿Cómo son los emprendedores - Guía Interactiva

<https://www.youtube.com/watch?v=VsdPamq-sk0>



Actividad 3

¿Por que un emprendedor se decide a emprender ?

Disposición positiva a crear una empresa

Greenburger y Sexton (1988)
Según estos autores deben presentarse tres componentes imprescindibles para que la persona adopte una disposición positiva a crear una empresa: visión, percepción y personalidad.

visión

percepción

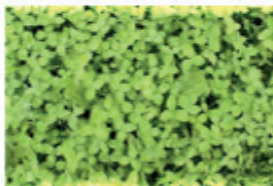
personalidad

Motivaciones básicas

Por necesidad



Por oportunidad



Por vocación





Video No. 2

¿Eres emprendedor? Atrévete a soñar

<https://www.youtube.com/watch?v=f5oBaQ5cJS8>

Videos

Video 1

<https://www.youtube.com/watch?v=VsdPqmq-sk0>

Video 2

<https://www.youtube.com/watch?v=f5oBaQ5cJS8>

Ejercicios

Actividad 1

Individualmente: establezca las cinco competencias que considere más importantes en un emprendedor.

Actividad 2

Grupal y luego en plenario: formen grupos y establezcan las cinco competencias que consideren las más importantes en un emprendedor, a partir de lo realizado en la actividad 1.

Luego, discutan en plenario y formen una lista de las 10 más importantes, según lo establecido en plenario.

Actividad 3

En plenario, discutan por qué un emprendedor se decide a emprender. Traten de conducir la charla a que se decide a emprender por necesidad, oportunidad y vocación; si sale alguna otra, vean si se considera o no.

Proceso emprendedor y ecosistema emprendedor

Introducción teórica

1. **Proceso emprendedor:** creación de la idea, modelo de negocio, plan de negocio, herramientas para la financiación.
2. **Ecosistema emprendedor.** Etapas del apoyo institucional: preincubación, incubación, desarrollo o despegue y aceleración.

1. Proceso emprendedor

Un proceso puede definirse como un conjunto de actividades, secuenciales o interrelacionadas, que transforman insumos en salidas o resultados valiosos para algún cliente.

El proceso que se realiza para la creación de una empresa puede denominarse proceso emprendedor. Para conocer dicho proceso deben identificarse las actividades o etapas que lo conforman, la relación entre ellas, sus insumos y resultados (empresa funcionando exitosamente).

El interés por conocer dicho proceso ha llevado a varios autores a definir modelos de proceso emprendedor (Shapero, 1984; McClelland, 1961; Shapero-Varela, 2001; Timmons, 1999; Gibb, 1988; Martin, 1989; Greenburger y Sexton, 1988; Huuskonen, 1993; Ayerbe y Larrea, 1995; Reynolds, 1997; Gibb y Ritchie, 1982; Kantis, Ishida y Komori, 2002; Varela y Bedoya, 2006, entre otros).

Esos modelos de proceso emprendedor pueden agruparse en dos grupos:

1. Modelos de proceso emprendedor que hacen énfasis en la etapa previa a la generación de la idea de negocio, es decir, en los factores o condiciones que generan lo que algunos autores (Huuskonen, 1993; Ayerbe y Larrea, 1995) han denominado la formación de la vocación emprendedora.
2. Modelos de proceso emprendedor que hacen hincapié en las etapas que comienzan con la idea de negocio y terminan con la creación o primeros años de vida de la empresa.

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

- modelo de Shapero (1984)
- modelo de factores de Martin (1989)
- modelo de Greenburger y Sexton (1988)
- modelo de Huuskonen (1993)
- modelo de Ayerbe y Larrea (1995)

Modelo de Shapero (1984)

Shapero distingue tres fases en el proceso emprendedor:

- Primera, que denomina **fase previa**, durante la cual ocurren una serie de eventos personales, negativos y positivos, que inciden en el sujeto creándole el deseo de ser emprendedor.
- Segunda, la **fase de deseo**, en la que se presentan una serie de factores y circunstancias que pueden hacer que el sujeto se transforme en un emprendedor potencial.
- Tercera, que denomina **fase de acción**, en la cual el sujeto actúa para crear la empresa, lo que sucederá si consigue los recursos necesarios.

En la figura 1 se representan las tres fases de Shapero.

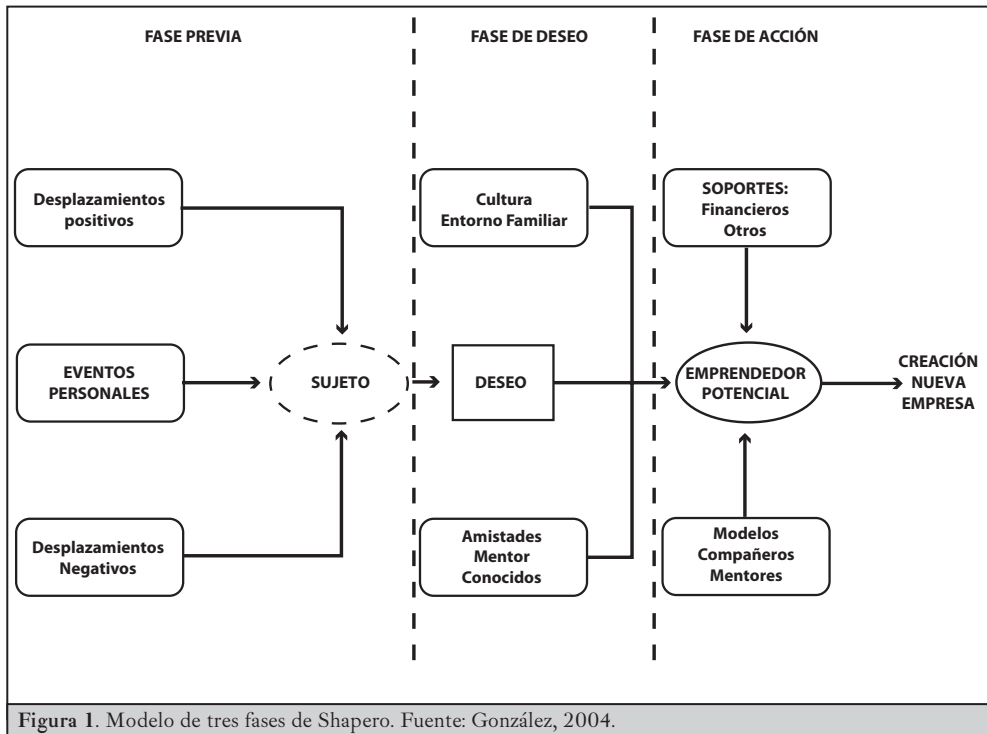


Figura 1. Modelo de tres fases de Shapero. Fuente: González, 2004.

Modelo de Martin (1989)

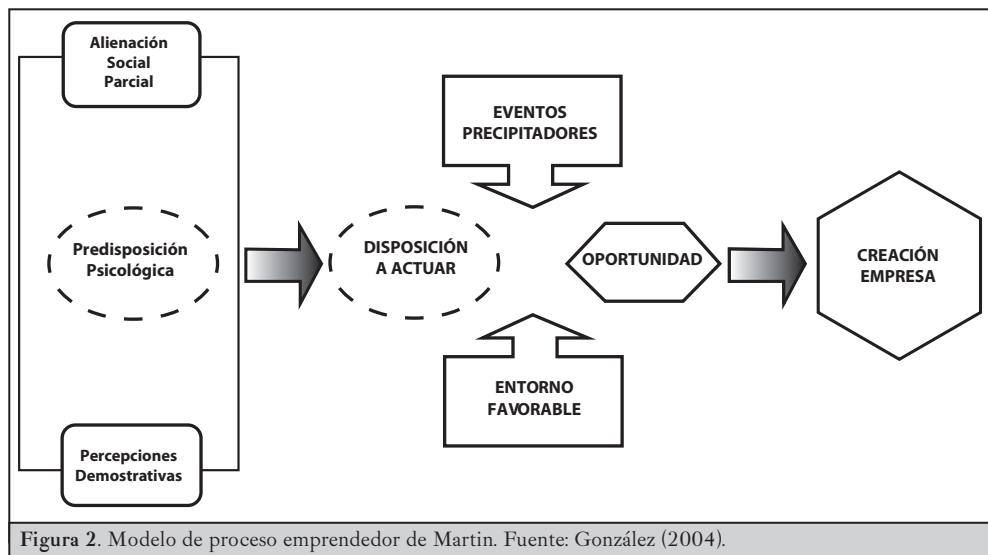
El modelo propuesto por Martin en 1989 considera que en la situación personal del individuo se van presentando una serie de factores que hacen cada vez más probable que cree su empresa.

Para Martin, lo que denomina disposición a actuar depende de tres circunstancias:

- Predisposición psicológica a la acción emprendedora: que el individuo tenga factores como alta necesidad de logro, compromiso, responsabilidad, etc.
- Alineación social parcial: que el individuo pertenezca a una minoría étnica, sea emigrante, etc.
- Percepciones demostrativas: elementos del contexto del emprendedor favorecedores de la creación de empresas, como por ejemplo incubadoras, empresarios exitosos conocidos y ejemplos próximos de emprendedores.

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

En la figura 2 se representa el modelo de Martin.



Modelo de Greenburger y Sexton (1988)

Según estos autores, deben presentarse tres componentes imprescindibles para que la persona adopte una disposición positiva a crear una empresa: visión, percepción y personalidad.

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

- La **percepción** hace referencia a cómo las personas imaginan o estiman que serán los resultados de sus futuras acciones.
- La propia **personalidad** del emprendedor, sus capacidades esenciales y características.

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

- La **autopercepción** es cómo se percibe a sí mismo el sujeto. Consideran que solo si el individuo se considera a sí mismo un emprendedor terminará siéndolo.
- El **control poseído**, para Greenburger y Sexton, esto significa que el individuo considere que la creación de su empresa es el medio para incrementar su control sobre las cosas, permitiéndole la realización de sus aspiraciones.
- Los **acontecimientos** importantes que ocurren en la vida del futuro emprendedor influirán positiva o negativamente en la decisión de crear una empresa.

Es importante que el emprendedor tenga un **soporte social** que reafirme su creencia en la nueva empresa. El soporte social está formado por la actitud de sujetos próximos al emprendedor, como la familia, los amigos y otros emprendedores.

En la figura 3 se representa el modelo de Greenburger y Sexton.

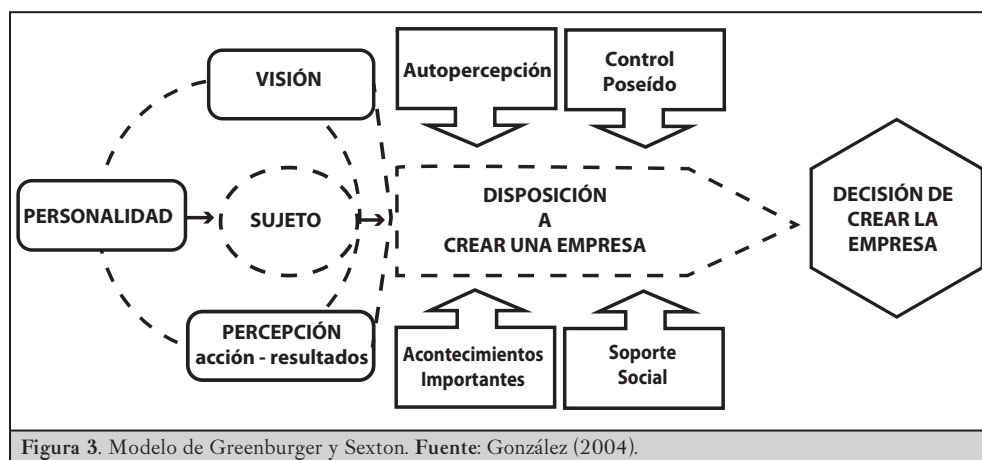


Figura 3. Modelo de Greenburger y Sexton. Fuente: González (2004).

Modelo de Huuskonen

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

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

- La **percepción** que el individuo tiene de su propia realidad objetiva formada por su propia situación personal y laboral, su nivel de integración a su entorno social, los acontecimientos vividos y la valoración de los emprendedores en la realidad.

- Sus **antecedentes**, como experiencia laboral y formación, proximidad a empresarios y modelos de comportamiento.
- Serie de **factores personales** en los que se incluyen la personalidad de la persona, sus valores y creencias, su necesidad de logro, su deseo de independencia y su aversión al riesgo, entre otros.

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

En la figura 4 se muestra el proceso descrito.

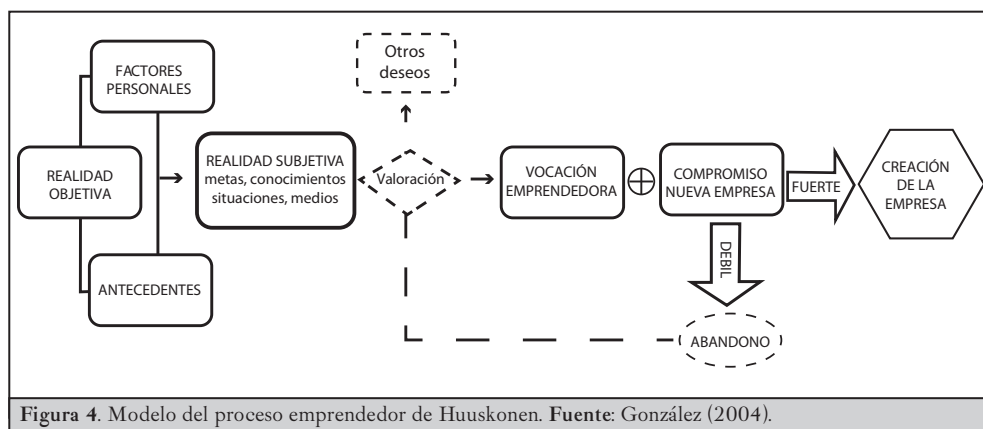


Figura 4. Modelo del proceso emprendedor de Huuskonen. Fuente: González (2004).

Modelo de Ayerbe

Para este autor, al igual que para Huuskonen, lo realmente imprescindible es tener vocación emprendedora (Ayerbe y Larrea, 1995), por lo que pone el énfasis en la generación de dicha vocación.

El proceso de generación de la vocación emprendedora comienza con el deseo de ser empresario y la percepción de tener capacidad para serlo. A partir de ahí la persona puede generar la idea de negocio, y si tiene un entorno favorable y se presenta algún acontecimiento precipitador, puede consolidarse una vocación emprendedora que lo lleve a crear su propia empresa.

En la figura 5 se representa el proceso de formación de la vocación emprendedora según Ayerbe.

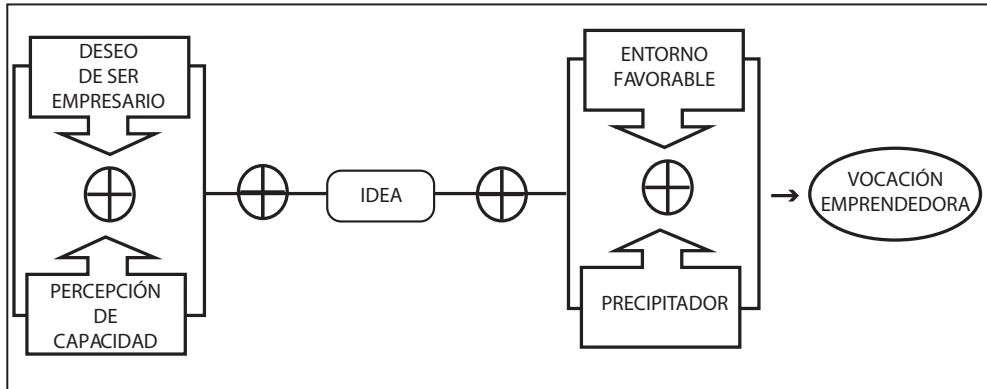


Figura 5. Modelo de proceso emprendedor de Ayerbe. Fuente: Ayerbe y Larrea (1995).

2. Proceso emprendedor que abarca desde la idea de negocio hasta los primeros años de vida de la empresa

- McClelland (1961)
- Shapero y Varela (2001)
- Timmons (1999)
- Gibb (1988)
- Reynolds (1997)
- Gibb y Ritchie (1982)
- Kantis, Ishida y Komori (2002)
- Varela y Bedoya (2006)

Modelo de McClelland

La teoría de McClelland se refiere a la motivación de logro que tiene el emprendedor. En la figura 6 se recoge la forma de pensar del emprendedor que McClelland plantea como una secuencia lógica para lograr que las cosas se hagan.

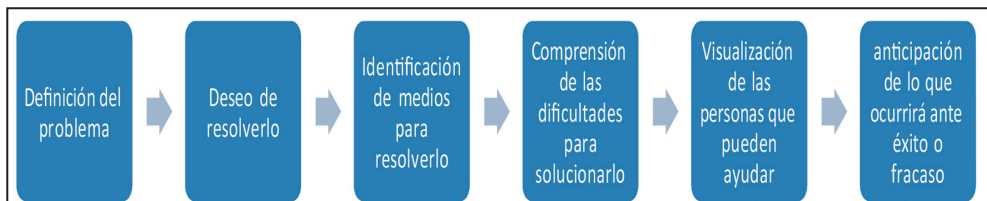


Figura 6. Secuencia lógica del pensamiento del emprendedor. Fuente: Elaboración propia.

Modelo Shapero-Varela (definido por Varela (2001))

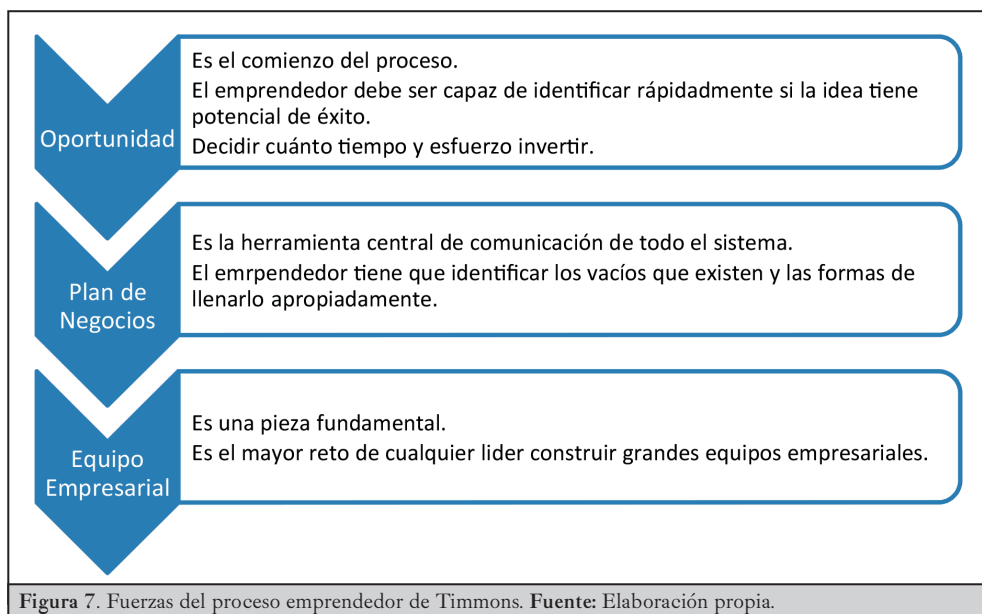
Plantean que el proceso emprendedor consta de cinco etapas:

- Etapa motivacional (gusto): comprende el sistema educativo, social y cultural en el cual se encuentra la persona, que pueden generar o no el gusto por emprender.
- Etapa situacional (oportunidad): se refiere a la identificación de oportunidades a

- partir del análisis del entorno que rodea al emprendedor.
- Etapa psicológica (decisión): es la decisión de seguir una carrera empresarial, lo cual depende de la factibilidad de la oportunidad de negocio.
 - Etapa analítica (plan de negocio): es el análisis profundo y detallado de la oportunidad de negocio para convertirla en un plan de negocio.
 - Etapa económica (recursos): es la etapa en la cual se deben realizar acciones para conseguir los recursos a fin de dar inicio a la empresa.

Modelo de Timmons

El proceso se inicia con la detección de la oportunidad. Para Timmons, si bien los recursos son necesarios, no son lo primero que hay que tener en cuenta para lograr el éxito en el emprendimiento. En la figura 7 se representan las tres fuerzas del proceso planteado por Timmons.



Modelo de Gibb

Plantea cuatro componentes principales del proceso emprendedor:

- Motivación y determinación: comprende el conjunto de factores que apoyan o dificultan el comienzo del proceso.
- Idea y mercado: refleja la factibilidad de la oportunidad de negocio.
- Recursos: son los recursos necesarios para la creación y funcionamiento de la empresa.
- Habilidades: conocimientos, experiencias y competencias que el emprendedor requiere para liderar de manera exitosa el emprendimiento.

En la figura 8 se representa el modelo de Gibb.

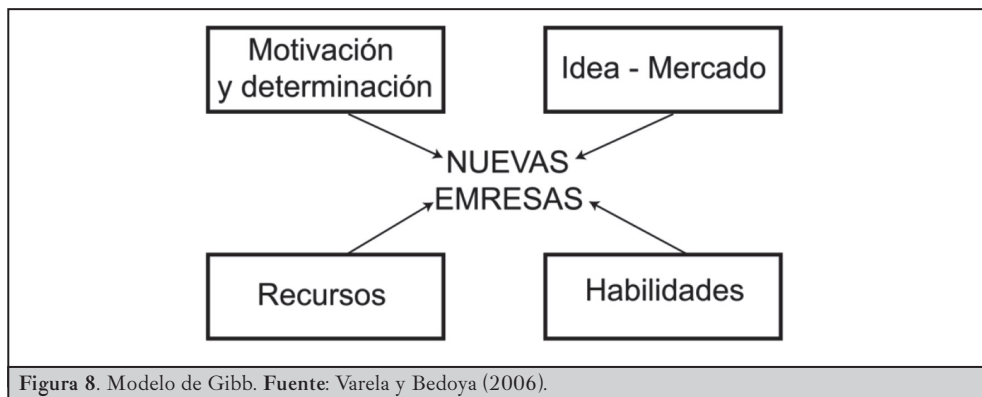


Figura 8. Modelo de Gibb. Fuente: Varela y Bedoya (2006).

Modelo de Reynolds, 1997

Plantea un proceso que empieza cuando una o más personas tienen una idea empresarial y finaliza cuando la empresa está establecida y ha superado los primeros años de actividad, logrando consolidarse en el mercado.

Reynolds realiza una analogía con la creación biológica, que atraviesa cuatro etapas: concepción, gestación, infancia y adolescencia. El pasaje de una etapa a otra se da a través de períodos de transición; no existen límites claramente establecidos entre las distintas etapas ya que no es un proceso de progreso lógico y lineal.

- La **concepción** se inicia con la idea de negocio, el emprendedor tiene el deseo y el interés de llevar adelante acciones para concretar su idea de negocio.
- La etapa de **gestación** se inicia cuando el emprendedor realiza acciones concretas para llevar adelante la idea de negocio. A quienes realizan esa primera transición a partir de la concepción de una idea hasta la etapa de la gestación se los denomina emprendedores nacientes. En la etapa de gestación el emprendedor validará su idea de negocio y conseguirá los recursos necesarios para concretarla.
- La **infancia** surge de la segunda transición. Comienza cuando el proceso de gestación finaliza y la empresa empieza a funcionar. Se estima que la infancia dura cinco años, que es el período de aprendizaje y afianzamiento que necesitan las empresas nuevas.
- Cuando la empresa se consolida, se da la tercera transición al pasar de la infancia a la **adolescencia**.

En la figura 9 se representa el proceso de creación de empresas de Reynolds.

Etapa	Concepción	Gestación	Infancia	Adolescencia
Persona	Población adulta	Emprendedores nacientes	Nueva empresa	Nueva empresa establecida
Acciones	Idea de negocio	! Validación de la idea ! Obtención de recursos	! Creación de la empresa ! Primeros años de vida	

Figura 9. Proceso de creación de empresas (Reynolds, 1997). Fuente: Elaboración propia.

Modelo de Gibb y Ritchie (1982)

Realizan un modelo muy detallado del proceso de gestación empresarial, que permite entenderlo mejor. Reynolds no aportaba conocimiento sobre las dos primeras etapas de transición, lo que sí hacen Gibb y Ritchie. Es un proceso de seis fases a lo largo de las cuales va avanzando el individuo que intenta implementar su idea empresarial. Se representa en la figura 10.

Fases	Descripción	
Adquisición de Motivación	Se refiere a la búsqueda de estímulo y compromiso para lograr el objetivo de establecer una empresa (desde el individuo mismo, los grupos relacionados, la comunidad y la familia)	} ETAPA DE CONCEPCIÓN → 1ª. Transición
Búsqueda de Ideas	Se refiere a encontrar una idea en la cual parezca razonable gastar tiempo en su evaluación. O una forma alternativa de establecer una empresa (a través de franquicias, licencias, etc.)	
Validación de la Idea	Se refiere al evaluación técnica y comercial del producto.	
Identificación de los recursos	Se refiere al desarrollo del plan de cómo establecer la empresa. Esto implica identificar los recursos requeridos, el tiempo, los proveedores adecuados y otras fuentes de asistencia.	} ETAPA DE GESTACIÓN → 2ª. Transición
Negociación para crear la empresa	Se refiere a la aplicación del plan, es decir el contacto y negociación con los clientes, los proveedores, los bancos, los empleados, el estado, etc.	
Nacimiento de la empresa	Se refiere al desarrollo de los sistemas, rutinas, habilidades y relaciones necesarios para el funcionamiento de la empresa.	

Figura 10. Proceso emprendedor de Gibb y Ritchie (1982). Fuente: Cardozo (2010).

Este modelo comienza con la motivación para emprender, es decir, por los estímulos que recibe el emprendedor que lo motivan a emprender (genera la vocación emprendedora). Este comienzo podría determinar la inclusión dentro del primer grupo de modelos, pero incluye las etapas siguientes y realiza un buen detalle de cada una, desde la búsqueda de ideas hasta el nacimiento de la empresa, que incluye el desarrollo de las actividades necesarias para su funcionamiento.

Modelo de Kantis e Ishida (2002)

Este enfoque establece que las etapas de creación de una nueva empresa se dividen en tres principales: **gestación del proyecto**, **puesta en marcha (start up)** y **desarrollo inicial**.

El sistema de desarrollo emprendedor se presenta en la figura 11.

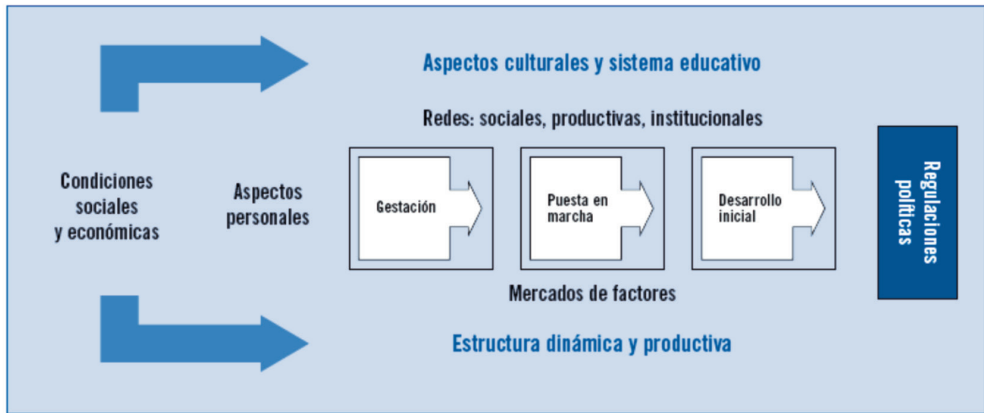


Figura 11. Sistema de desarrollo emprendedor. Fuente: Kantis, H. (2008).

La primera etapa comienza con la motivación para emprender e incluye, además, la formación de las competencias empresariales, la identificación de la idea de negocio y la elaboración del proyecto.

En la puesta en marcha se pasa de la preparación del proyecto a la decisión de emprender, para lo cual las actividades centrales se concentran en el acceso a los recursos y su organización.

La tercera etapa, denominada por Kantis desarrollo inicial, comprende los primeros años de vida, que son críticos para la supervivencia de una empresa, pues implican confrontar el proyecto con la realidad.

Síntesis

Si consideramos ambos grupos de modelos, tenemos un proceso que tiene una etapa a la cual podemos denominar previa, que comprende los factores y circunstancias que motivan al emprendedor generando la actitud o vocación emprendedora, y una gran etapa que comienza con la idea de negocio. Entre ambas etapas existe una transición que se debe a motivadores que hacen que esa vocación se transforme en comportamiento emprendedor llevando a la creación de la idea de negocio y las etapas posteriores hasta la empresa consolidada. En la figura 12 se representan las etapas principales consideradas por los modelos incluidos en este grupo.

Formación de la vocación emprendedora	Proceso de creación de la empresa				
Aspectos personales	Búsqueda de ideas	Validación de la idea	Identificación de recursos	Creación de la empresa	Primeros años de la empresa
Condiciones sociales y económicas					
Comunidad, familia, etc					
Antecedentes (formación, experiencia, etc)					
Adquisición de habilidades	Diseño y Gestación		Puesta en Marcha		Desarrollo inicial
Deseo de emprender					
	determinación				
Individuo	Emprendedor naciente			Empresario y equipo	

Figura 12. Modelo de proceso emprendedor. Fuente: Elaboración propia.

Referencias bibliográficas

- Ayerbe, M., y Larrea, I. (1995). *La actitud de ser empresario*. San Sebastián: Edición de las diputaciones de Guipúzcoa y Álava y del Gobierno Vasco.
- Cardozo, A. (2010). *La motivación para emprender. Evolución del modelo de rol en emprendedores argentinos*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Organización de Empresas.
- Garzozi, R, Messina, M., Moncada, C., Ochoa, J., Ilabel, G., y Zambrano, R. (2014). *Planes de negocios para emprendedores* (2014) ebook: <http://www.proyectolatin.org/index.php/es/component/booklibrary/510/view/55/Econom%C3%A1Da/18/planes-de-negocios-para-emprendedores>.
- Gibb, A. (1988). *Stimulating new business development*. Ginebra: Editorial.
- Gibb, A. (1988). *Stimulating entrepreneurship and new business development*. International Labour Office, Management Development Branch, Training Department.
- Gibb, A., y Ritchie, J. (1982). Understanding the Process of Starting Small Business. *European Small Business Journal*, 1.
- González, F. (2004). *Incidencia del marco institucional en la capacidad emprendedora de los jóvenes empresarios de Andalucía*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Greenberger, D. B., & Sexton, D. L. (1988). An interactive model of new venture initiation. *Journal of Small Business Management*, 26(3), 1-7.
- Huuskonen, V. (1993). The Process of Becoming an Entrepreneur a Theoretical Framework of Factors Influencing Entrepreneurs «Star-Up Decision (Preliminary Results)». *Entrepreneurship and Business Development*. Ciudad: Aldershot editorial.
- Kantis, H., Ishida, M., y Komori, M. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el este de Asia*. Banco Interamericano de Desarrollo. México: Biblioteca Felipe Herrera.
- McClelland, D. (1961). *The achievement society*. New York: Von Nostrand.
- Messina, M., y Pena, J. (2013). *Catálogo de financiamiento para emprendedores*. Recuperado el 10 de enero de 2014, de EMPRENUR: www.emprenur.edu.uy.
- Reynolds, P. (1997). *National Panel Studies of Business Start-Ups: Research Program Status Report and Policy Implications*. Babson College.
- Shapero, A. (1984). The entrepreneurial Event. In Kent; C. A. (ed.). *The Environment for Entrepreneurship*. Ciudad: Lexington Book.
- Timmons, J. (1999). *New Venture Creation Entrepreneurship for the 21st Century*. Boston: Irwin-McGraw Hill.
- Varela, V. R. (2001). Innovación empresarial: "Arte y Ciencia en la creación de empresas". Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Varela, R., y Bedoya, O. (2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. *Estudios Gerenciales*, 22 (100).

2. Ecosistema emprendedor. Etapas del apoyo institucional: preincubación, incubación, desarrollo o despegue y aceleración

El estudio del emprendedor y del emprendedurismo se ha realizado en diferentes ámbitos y con diferentes enfoques que se pueden clasificar en los siguientes grupos:

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

En los capítulos anteriores se abordó el enfoque de proceso, ahora presentaremos el enfoque del contexto.

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

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

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

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

Ecosistema emprendedor

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

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

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

Condiciones de los factores: personal, recursos físicos, nivel de conocimiento, recursos de capital y otros factores que repercuten en la calidad de vida de la población.

- Condiciones de la demanda: composición de la demanda, exigencias de los compradores, tamaño y tasa de crecimiento de la demanda, forma en que se internacionaliza la demanda interna.
- Industrias relacionadas y de apoyo: proveedores competitivos a nivel mundial que generan ventajas en las industrias secundarias, industrias conexas competitivas capaces de coordinar y compartir actividades en la cadena de valor.

- Estrategia, estructura de la empresa y rivalidad: cómo se administran y compiten, metas que desean alcanzar, motivación de sus empleados y directivos, grado de rivalidad interna.

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

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

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

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

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

El término *ecosistema* ha cobrado auge en los últimos años en América Latina. El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), fundado en 1993 como parte del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), ha incluido un importante trabajo en la difusión del emprendimiento dinámico⁷ y ha participado en experiencias de desarrollo de ecosistemas de emprendedores.

El FOMIN define un ecosistema de emprendimiento como «una comunidad de negocios, apoyada por un contexto público de leyes y prácticas, y formada por una base de organizaciones e individuos interactuantes que producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que resultan en empresas dinámicas» (2011: 8).

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

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

⁷ Hay diferentes definiciones que en general comprenden: empresas con una ventaja competitiva, capaces de generar un gran número de empleos y crecer a una tasa muy superior al promedio de su industria.

En la figura 12 se presentan los componentes o dominios del ecosistema emprendedor identificados por Isenberg.

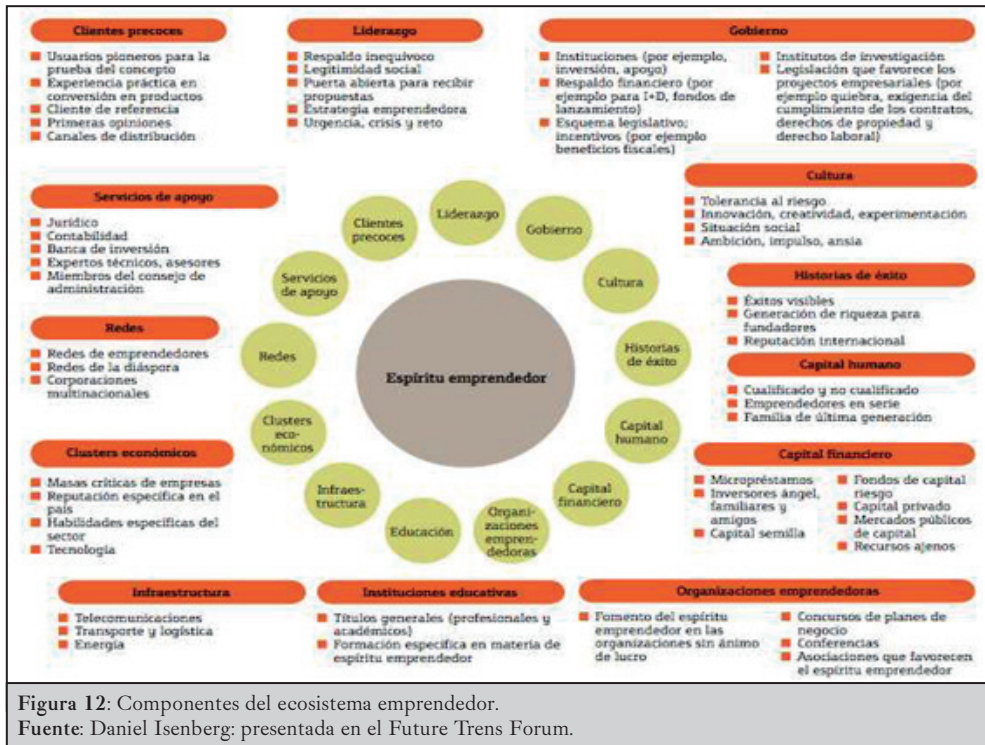


Figura 12: Componentes del ecosistema emprendedor.
Fuente: Daniel Isenberg; presentada en el Future Trens Forum.

Sistema nacional de emprendimiento

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

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

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

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

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

- tres factores fundamentales: condiciones culturales, sociales y económicas, sistema educativo, y estructura y dinámica productiva
- capital social
- sistema de ciencia, tecnología e innovación
- mercado de factores

- regulaciones
- políticas

En la figura 13 se presentan los factores comprendidos en el sistema nacional de emprendimiento.



Figura 13. El sistema nacional de emprendimiento. Fuente: Kantis, Angelelli y Moori-Koening (2004).

Condiciones culturales, sociales y económicas: consideran en primer lugar el rol de las familias, por su influencia desde los primeros años de vida sobre los valores y actitudes de las personas. Se deben considerar factores socioeconómicos tales como capacidad, perfil y dinamismo de las demandas de las familias, de las empresas y de los gobiernos.

Sistema educativo: por su importancia en la formación de capital humano emprendedor (generando capacidades y competencias como la creatividad, la iniciativa personal, el trabajo en equipo, la solución de problemas y la aceptación del riesgo).

Estructura y dinámica productiva: ámbito en el cual se completa el proceso de desarrollo de capacidades y se adquieren redes de contacto. Algunas de las variables ligadas a la estructura y dinámica productiva son: la tasa de crecimiento de los distintos sectores/mercados, la estructura de mercado y perfil sectorial de la industria, la presencia de barreras de entrada y salida. Esas variables inciden no solo en la adquisición de competencias y motivaciones para emprender, sino también en el campo y perfil de las oportunidades para emprender. Estas oportunidades se ven afectadas por las condiciones de la economía.

Desarrollo del **capital social**, que comprende tres redes:

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

- **Red de negocios:** son las redes de contacto entre los emprendedores y el mundo empresarial (otros emprendedores, clientes y proveedores).

Sistema de CyT+i: deben considerarse:

- las instituciones de ciencia, tecnología e innovación,
- la intensidad de la inversión en I+D,
- la transferencia y vinculación con los emprendedores y las empresas.

El sistema de CyT+i define condiciones para la innovación que pueden favorecer el surgimiento de oportunidades de negocios.

El funcionamiento de **mercados de factores** como el financiamiento o los recursos humanos.

Las **normas y regulaciones** que afectan directa o indirectamente a la actividad emprendedora, como por ejemplo los trámites y costos para crear una empresa, el sistema tributario y normas que afectan la operativa de las empresas.

Finalmente hacen referencia a las **políticas**, ya que estas pueden incidir en el conjunto de factores sistémicos comentados. Las políticas pueden dividirse en dos:

1. Políticas con impactos indirectos sobre estos factores y, en consecuencia, sobre el surgimiento y desarrollo de nuevos emprendimientos.
2. Políticas de emprendimiento, que tienen como propósito mejorar el funcionamiento de uno o más de los factores buscando mejorar las condiciones para la creación y el desarrollo de los emprendimientos.

Diseño de un sistema nacional de emprendimiento

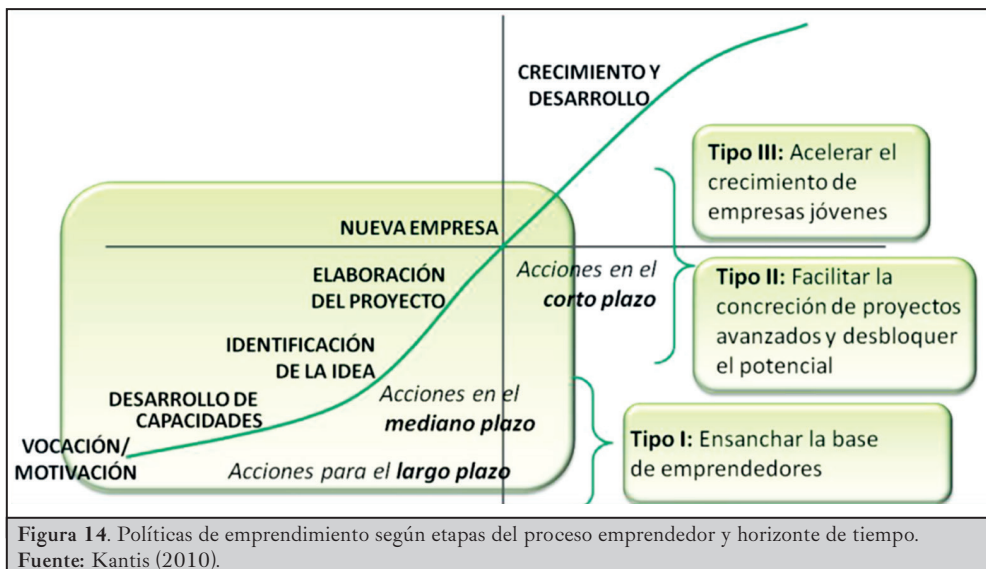
Para diseñar un sistema nacional de emprendimiento se pueden seguir tres etapas que se detallan a continuación.

1. Conocer los actores participantes para evaluar y fortalecer el ecosistema (González, 2004):
 - conocimiento del estado actual de la creación de nuevas empresas y tejido empresarial;
 - estudio del contexto cultural (instituciones informales) que incide en la aparición de emprendedores, empresas y su desarrollo;
 - identificación y estudio de las organizaciones políticas (de las que surgen las normas formales) implicadas en el proceso emprendedor;
 - identificación de las normas formales vigentes orientadas a estimular el proceso emprendedor;
 - identificación de las instituciones privadas que participan en el proceso emprendedor.
2. Definir un modelo institucional y los tipos de instrumentos a utilizar. En ese modelo se deben definir diversidad de perfiles institucionales y roles, y establecer mecanismos de coordinación que busquen evitar duplicaciones de actividades. En un sistema nacional de emprendimiento deben participar y articular los sectores público (incluye políticas y sistema educativo, entre otros) y privado (Kantis, Menéndez y Federico, 2012).
3. Diseñar políticas de emprendimiento que generen condiciones para la creación de ecosistemas de negocios que sostengan la generación y supervivencia de empresas con mayores niveles de éxito.

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

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

En la figura 14 (Kantis, 2010) se presentan las políticas de emprendimiento según las etapas del proceso emprendedor y el horizonte de tiempo de su influencia.



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

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

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

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

Referencias bibliográficas

- FOMIN. (2011). *Guía de emprendimientos dinámicos*. <http://es.scribd.com/doc/36375389/MIF-FOMIN-Guia-de-Emprendimientos-Dinamicos>.
- Garzozí, R., Messina, M., Moncada, C., Ochoa, J., Ilabel, G., y Zambrano, R. (2014). *Planes de negocios para emprendedores* (2014) ebook: <http://www.proyectolatin.org/index.php/es/component/booklibrary/510/view/55/Econom%C3%A1Da/18/planes-de-negocios-para-emprendedores>.
- González, F. (2004). *Incidencia del marco institucional en la capacidad emprendedora de los jóvenes empresarios de Andalucía*. Sevilla: Tesis doctoral. Universidad de Sevilla.

- Isenberg, D. (2010). Cómo comenzar una revolución emprendedora. *Harvard Business Review*.
- Kantis, H. (2008). *Aportes para el diseño de programas nacionales de desarrollo emprendedor en América Latina*. Ciudad: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kantis (2010). *Aportes para el diseño de políticas integrales de desarrollo emprendedor en América Latina*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kantis, H., Angelelli, P., y Gatto, F. (2001). *Nuevos emprendimientos y emprendedores: ¿de qué depende su creación y supervivencia? Explorando el caso argentino*. Banco Interamericano de Desarrollo. México: Biblioteca Felipe Herrera.
- Kantis, H., Angelelli, P., y Moorí-Koenig, V. (2004). *Desarrollo emprendedor. América Latina y la experiencia internacional*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kantis, H., Menéndez, C., y Federico, J. (2012). *Políticas de fomento al emprendimiento dinámico en América Latina: tendencias y desafíos*. Ciudad: Caracas CAF.
- Moore, J. (1993). Predadores y presas: una nueva ecología de la competencia. *Harvard Business Review*.
- North, D. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review* (2).
- Urbano, D., y Veciana, J. (2001). *Marco institucional formal de la creación de empresas en Catalunya*. Barcelona: Departament d'economia de la empresa. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Veciana, J. (1999). Creación de empresas como programa de investigación científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8 (3).



Proceso y Ecosistema emprendedor




Proceso emprendedor

Dos grupos:

- hacen énfasis en la etapa previa a la generación de la idea de negocio: factores o condiciones que generan la vocación emprendedora.
- hacen hincapié en las etapas que inician con la idea de negocio y terminan con la creación o primeros años de vida de la empresa.

Proceso emprendedor

Formación de la vocación emprendedora	Proceso de creación de la empresa				
Aspectos personales	Búsqueda de ideas	Validación de la idea	Identificación de recursos	Creación de la empresa	Primeros años de la empresa
Condiciones sociales y económicas					
Comunidad, familia, etc					
Antecedentes (formación, experiencia, etc)					
Adquisición de habilidades					
Deseo de emprender	determinación				
Individuo	Emprendedor naciente			Empresario y equipo	

ETAPAS DEL PROCESO EMPRENDEDOR



Actividad 1

1. En forma individual: escribo 1 servicio profesional que puedo brindar (si es un profesional) o recibir (si es un emprendedor) en cada etapa.
1. 2. En forma grupal: comparto lo planteado en 1. y seleccionamos 1 servicio a brindar en cada etapa.

Ecosistema emprendedor

- Antecedentes del concepto.
- Conceptos de ecosistema emprendedor.
- Desarrollo de ecosistema emprendedor.
- Ecosistema en Uruguay

Enfoques teóricos del estudio del emprendedurismo: enfoque de redes y centrados en el contexto

Emprendedurismo: resultado de la interacción reticular de múltiples factores, agentes e instituciones.

Redes formales (bancos, instituciones, administraciones, etc).



R cada emprendedor (amigos, familiares, otros emprendedores).



Si tiene recursos y relaciones suele tener mayores probabilidades de éxito

Redes personales + el contexto en que se mueve el emprendedor.

El contexto comprende circunstancias concreta como:

- Instituciones,
- Regulaciones y empresas como los aspectos culturales y valores del entorno.

Ecosistema emprendedor

El concepto de ecosistema tiene sus antecedentes en el Diamante de Porter, que explica las fortalezas de un clúster o sector industrial como el resultado de integrar diversos componentes, todos necesarios.

Kamiya, Marco.: Emprendimiento, ecosistema y competitividad en América Latina. Ejecutivo regional principal de CAF (Banco de Desarrollo de América Latina).

Diamante de Porter

“El Diamante de Porter” (1990): determinar que empresas e industrias tenían ventajas competitivas. Hizo énfasis en la importancia en las **industrias relacionadas** y de soporte y mostrando un interés fundamental en los **clusters o conglomerados**.

“El Diamante de Porter” sobre la ventaja de una nación consta de **cuatro determinantes**:

- Condiciones de los factores
- Condiciones de la demanda
- Industrias relacionadas y de apoyo
- Estrategia, estructura de la empresa y rivalidad.

Se le agregaron otros dos factores que influyen en todos los otros :

- el azar, y
- el gobierno.

Diamante de Porter

1.CONDICIONES DE FACTOR

- a. Personal.
- b. recursos físicos del país.
- c. Nivel de conocimientos.
- d. Recursos de capital para financiar.
- e. Los factores que repercuten en la calidad de vida.



2.CONDICIONES DE LA DEMANDA

- a. La composición de la demanda en el mercado, las exigencias de los compradores.
- b. Tamaño y tasa de crecimiento de la demanda.
- c. Forma en que la demanda interna se internacionaliza.



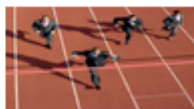
3.INDUSTRIAS CONEXAS Y DE SOSTÉN:

- a. Industrias de proveedores competitivos a nivel mundial.
- b. Industrias conexas competitivas en el ámbito internacional.



4.ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS COMPAÑÍAS.

- a. Formas de administrar y competir.
- b. Las metas que desean alcanzar y también la motivación de sus empleados y directivos.
- c. Rivalidad interna, obtención y conservación de la ventaja competitiva.



Llegando al concepto de ecosistema emprendedor

La metáfora del ecosistema




La primera referencia a la metáfora del ecosistema artículo de James Moore (1993), «Predadores y presas: una nueva ecología de la competencia», publicado por la revista Harvard Business Review.

« un espacio de **interconexión y dependencia** mutua entre agentes económicos, cuya salud colectiva era indispensable para el éxito y la supervivencia de las organizaciones».

Concepto más amplio que redes de negocios, que incluía factores tales como estructuras, relaciones entre participantes, formas de conexión y diversidades de funciones.

Nuncia para Emprendor. DEBATES IESA • Volumen XVI • Número 4 • 2001 (pág 15) <http://www.iesa.edu.vc/FILES/Media5nko/7Public/701/514.pdf>

Ecosistema Emprendedor

La aplicación del término «ecosistema» a la actividad emprendedora  **Silicon Valley en California.**

Combina:

- emprendedores del área tecnológica,
- universidades como Stanford y Berkeley, y
- capitalistas de riesgo.



Concepto de ecosistema emprendedor

El término ecosistema ha cobrado auge recientemente en América Latina.

El Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin), fundado en 1993 como parte del Banco Interamericano de Desarrollo, ha incluido un importante **trabajo en la difusión del emprendimiento dinámico⁽¹⁾ y participado en experiencias de desarrollo de ecosistemas de emprendedores.**

(1) Hay diferentes definiciones que en general comprenden: empresas con una ventaja competitiva, capaces de generar un gran número de empleos y crecer a una tasa muy superior al promedio de su industria.

Concepto de ecosistema emprendedor

Fomin define un ecosistema de emprendimiento como

«una comunidad de negocios, apoyada por un **contexto público de leyes y prácticas**, y formada por una base de **organizaciones e individuos** interactuantes que producen y **asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros** que resultan en empresas dinámicas» (2011: 8).

Fomin (2011): «Guía de emprendimientos dinámicos». <http://es.scribd.com/doc/36375389/MIF-FOMIN-Guia-de-Emprendimientos-Dinamicos>.



Video No. 1

<https://www.youtube.com/watch?v=5-YJy8JqvZQ>



Video No. 2

El Camino Emprendedor – Video 2: Las redes de apoyo al emprendedor

https://www.youtube.com/watch?v=un9d_FIjpX0

Concepto de ecosistema emprendedor

Los dominios del ecosistema

El término ecosistema fue desarrollado por Daniel Isenberg (2010), quien define el ecosistema empresarial como una combinación de varios componentes.

Daniel Isenberg.: (2010) «Cómo comenzar una revolución emprendedora», publicado en Harvard Business Review .

Profesor de Babson College, fundador y director ejecutivo del *Babson Entrepreneurship Ecosystem Project* (BEEP) (Proyecto de Ecosistema de Emprendimiento de Babson).

Dominios de un ecosistema de emprendimiento



Fuente: Isenberg (2010).

Componentes del Ecosistema Emprendedor



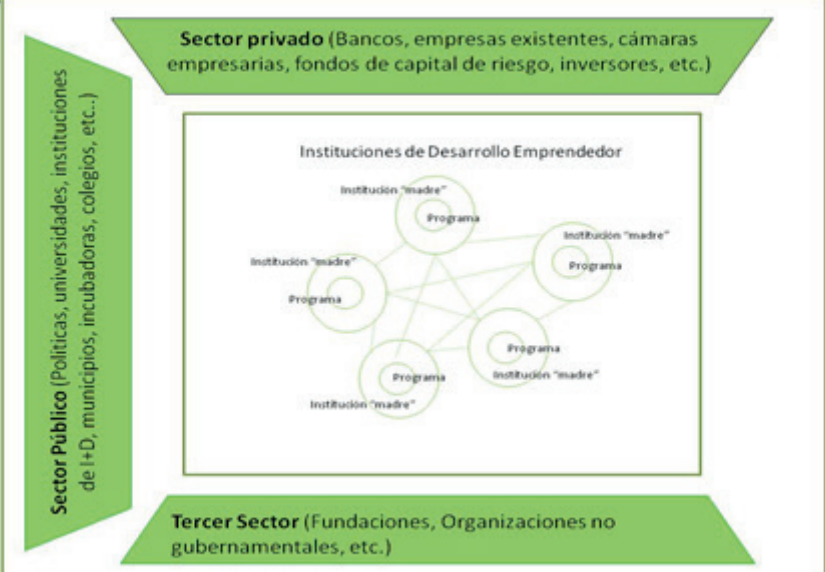
Fuente: - Sanja, Hugo, Federico, Juan, Monésio, Cecilia. POLÍTICAS DE FOMENTO AL EMPRENDIMIENTO DINÁMICO EN AMÉRICA LATINA: TENDENCIAS Y DESAFÍOS. N° 2012/09. Agosto, 2012. CAP DOCUMENTOS DE TRABAJO

Componentes del ecosistema emprendedor

- a) las universidades: cátedras y/o cursos de emprendimiento, asistencia, vinculación, incubación;
- b) las instituciones de I+D, generando y transfiriendo conocimientos innovadores;
- c) los medios de comunicación, difundiendo historias de éxito y modelos de rol;
- d) las entidades empresariales: redes con el mundo de los negocios y mentoring;
- e) los bancos: fondos de inversión o patrocinando centros de emprendedores;
- f) los inversores privados: capital, consejos y contactos;
- g) los prestadores de servicios de consultorías especializadas en diversos temas;
- h) las empresas que conforman el tejido productivo: spin offs y o apoyo corporativo
- i) los gobiernos: facilitar y promover el desarrollo del ecosistema de emprendimiento.

Partir del conocimiento de estos actores, para evaluar y fortalecer el ecosistema.

Diversidad de perfiles institucionales y roles a desempeñar. Participación y articulación entre los sectores público y privado.



Fuente: Sena, Hugo, Polonio, Juan, Monóiz, Cecilia. POLÍTICAS DE FOMENTO AL EMPRENDIMIENTO DINÁMICO EN AMÉRICA LATINA: TENDENCIAS Y DESAFÍOS. N. 2012/09. Agosto, 2012. CAF DOCUMENTOS DE TRABAJO

El Sistema Nacional de Emprendimiento



Fuente: Kantisy otros (2004)

Componentes del ecosistema emprendedor

Ahí se plantean tres factores fundamentales que influyen en la adquisición de las competencias necesarias para emprender:

En **primer lugar**, las condiciones culturales, sociales y económicas. Sería el perfil de la **estructura social**, compuesta por las familias como unidades básicas.

En **segundo lugar**, las **instituciones educativas** a través de sus rol como formadoras de capital humano emprendedor.

En **tercer lugar**, se encuentra la **estructura y dinámica productiva**.

Componentes del ecosistema emprendedor

Para formar el capital humano emprendedor se requiere el **desarrollo del capital social** que según Kantis está formado por las siguientes redes:

Redes de contactos con otros actores del círculo social y/o con las instituciones que permiten la detección de oportunidades y acceso a recursos.

Red institucional en la cual se encuentran instituciones con diferente perfil.

Red de negocios: redes de contactos entre los emprendedores y el mundo empresarial.

Kantis, H. y Drucaoff, S. 2011. "Corriendo Fronteras para crear y potenciar empresas. Con las experiencias de innovadores dinámicos latinoamericanos", Ed. Granica.

Componentes del ecosistema emprendedor

Factores socio-económicos: la capacidad, perfil y dinamismo de las demandas de las familias, de las empresas y de los gobiernos.

Las variables de la **estructura y dinámica productiva inciden en:**

- la adquisición de competencias y motivaciones para emprender, y
- sobre las oportunidades para emprender.

Los factores socio-económicos afectan a las oportunidades para emprender.

Componentes del ecosistema emprendedor

Sistema de CyT + i:

- Instituciones de ciencia, tecnología e innovación,
- la intensidad de la inversión en I+D,
- transferencia y vinculación con los emprendedores y las empresas

Definen **condiciones para la innovación** que pueden favorecer el surgimiento de oportunidades de negocios basadas en la innovación tecnológica.

Componentes del ecosistema emprendedor

Funcionamiento de **mercados de factores** como el financiamiento o los recursos humanos.

Normas y regulaciones que afectan directa o indirectamente a la actividad emprendedora. Por ejemplo, a los trámites y costos para crear una empresa, sistema tributario y demás normas que afectan la operativa de las empresas.

Componentes del ecosistema emprendedor

Sobre el conjunto de factores sistémicos comentados pueden incidir distintos tipos de **políticas** en forma más o menos directa.

- a) políticas que tengan impactos indirectos sobre estos factores y, en consecuencia, sobre el surgimiento y desarrollo de nuevos emprendimientos,
- b) políticas de emprendimiento que tienen como propósito mejorar el funcionamiento de uno o más de los factores de manera de potenciar las condiciones para el emprendimiento.



Componentes del ecosistema emprendedor

Síntesis:

El ecosistema emprendedor constituye un fenómeno complejo donde intervienen distintas variables, **individuales** (competencias, motivaciones y habilidades, etc.) y **generales** (condiciones sociales y económicas, mercados de factores, regulaciones, etc.).

Combina variables cuya influencia se da en el **corto plazo** y otras que son de más **largo plazo**.

Corto plazo: es el trabajo con los emprendedores o proyectos existentes.

Largo plazo: el incremento de la base de emprendedores, es decir, la decisión de emprender como alternativa ocupacional.



Video No. 3

<https://www.youtube.com/watch?v=qkCv4WGHfj0>

Actividad 2

Ecosistema emprendedor - Uruguay

Les proponemos identificar a las instituciones del Ecosistema Emprendedor de nuestro país.

1. visitar la Web de RAFE <http://www.rafe.org.uy/>
2. identificar para cada institución la etapa o etapas del proceso emprendedor en la cual trabaja.



Videos

Video 1

<https://www.youtube.com/watch?v=5-YJy8JqvZQ>

Video 2

El camino emprendedor: Las redes de apoyo al emprendedor

https://www.youtube.com/watch?v=un9d_FIjpX0

Video 3

<https://www.youtube.com/watch?v=qkCv4WGHFj0>

Ejercicios

Actividad 1

En forma individual: escriba un servicio profesional que pueda brindar (si es un profesional) o recibir (si es un emprendedor) en cada etapa.

En forma grupal: compartan lo planteado en 1 y seleccionen un servicio a brindar en cada etapa.

Actividad 2

Identifiquen las instituciones del ecosistema emprendedor de nuestro país.

Visiten la web de RAFE (<http://www.rafe.org.uy/>).

Identifiquen para cada institución la etapa o etapas del proceso emprendedor en la cual trabaja.

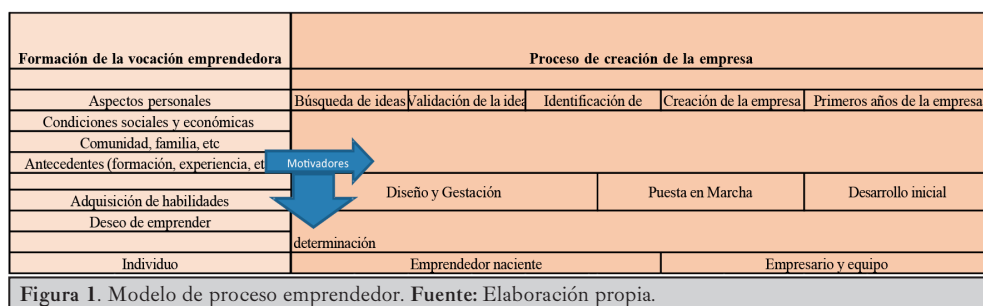
Creatividad e innovación. Creación de la idea de negocio

Introducción teórica

1. Conceptos introductorios: creatividad e innovación
2. ¿Por qué surgen las ideas?
3. Técnicas creativas de generación de ideas
4. Herramientas de análisis de las oportunidades de negocios

Conceptos introductorios: creatividad e innovación

El modelo de proceso emprendedor que se propone presenta dos grandes etapas: la primera es la denominada *formación de la vocación emprendedora* y la segunda, la etapa de *proceso de creación de la empresa*. En la figura 1 se representa el modelo propuesto.



En este capítulo comenzamos a desarrollar la segunda etapa, etapa de creación de la empresa, que comienza con la generación de la idea de negocio en la cual el emprendedor debe utilizar sus capacidades creativas. Esta etapa comprende la generación de ideas, la evaluación de ideas, el desarrollo de oportunidades de negocio y la evaluación de oportunidades de negocio.

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

Creatividad

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

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

Existen métodos para potenciar la creatividad. Debe tomarse en cuenta que la creatividad está estrechamente ligada a la inteligencia, ya que las ideas creativas pueden surgir en un contexto en el que no haya estímulos presentes. Las personas creativas presentan las siguientes características:

- son originales (no basan sus ideas en las de otras personas)
- son flexibles
- poseen fluidez de palabra
- tienen apertura mental
- pueden redefinir (encuentran otros usos o definiciones para productos que han perdido valor con su uso normal)
- tienen inventiva (habilidad para transformar la realidad parcial o totalmente)

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

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

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

Bloqueos a la creatividad

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

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

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

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

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

En el siguiente ejemplo se muestra la importancia que puede tener en el comportamiento los comentarios u opiniones que se reciben:

Dos niños patinaban sobre una laguna congelada.

Era una tarde nublada y fría, pero los niños jugaban sin preocupación. Cuando de pronto, el hielo se revienta y uno de los niños cae al agua.

El otro niño, viendo que su amiguito se ahogaba debajo del hielo, tomó una piedra y empezó a golpear con todas sus fuerzas hasta que logró quebrarlo y así salvar a su amigo.

Cuando llegaron los bomberos y vieron lo que había sucedido, se preguntaron:

—¿Cómo lo hizo? ¡El hielo está muy grueso, es imposible que lo haya podido quebrar, con esa piedra y sus manos tan pequeñas!

En ese instante apareció un anciano y dijo:

—Yo sé cómo lo hizo.

—¿Cómo? —le preguntaron.

Y el anciano contestó:

—No había nadie a su alrededor para decirle que no podía hacerlo.

Si lo puedes imaginar, lo puedes lograr.

(Basado en <http://www.culturamarcial.com.ar/aak/cualpiedra.htm>, 11 de noviembre de 2015.)

Generación creativa de alternativas

Para la generación creativa de alternativas existen distintos tipos de pensamientos:

- Pensamiento convergente: tiende directamente al objetivo, la generación de ideas confluye siempre hacia la meta prefijada;
- Pensamiento divergente: implica generar alternativas sobre otros objetivos, o sea, fuera del objetivo propuesto;
- Pensamiento vertical: toma en cuenta solamente el tema o materia que trata el objetivo;
- Pensamiento lateral: se basa en diferentes ciencias, temas o materias para generar alternativas.

Innovación

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

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

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

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

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

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

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

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

Pero, entonces, ¿qué es la gestión de la innovación?

La gestión de la innovación no es más que el conjunto de pasos o estrategias que se siguen para llegar a obtener un resultado dramático: la innovación.

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

¿Por qué surgen las ideas?

Una idea puede surgir principalmente por tres motivos:

Por necesidad: las situaciones críticas estimulan la generación de ideas. Muchas personas se deciden a emprender cuando viven situaciones extremas para ellas, por ejemplo el desempleo. Es una postura reactiva ante una situación de necesidad.

- **Por vocación:** hay personas que tienen vocación de emprendedoras. Tienen por lo tanto una postura proactiva para la generación de ideas.
- **Por iniciativa:** hay personas que emprenden por satisfacción personal. Al igual que la anterior, es una postura proactiva, ya que el emprendedor siente satisfacción al generar ideas y ponerlas a funcionar.

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

Las ideas son consecuencia de ciertos factores, entre los cuales pueden destacarse: la observación del entorno, la formación, la experiencia, los gustos y los deseos del emprendedor. En la mayoría de los emprendimientos, fundamentalmente en los que tienen un componente de innovación, es fundamental que el emprendedor haga una adecuada vigilancia tecnológica. Esa vigilancia le permitirá captar información del exterior que podrá analizar y utilizar para generar nuevas ideas.

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

Drucker habla de oportunidad de innovar

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

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

Según Drucker (2002), existen siete tipos de oportunidades, de las cuales cuatro se encuentran en áreas dentro de la empresa o la industria y las otras tres se ubican fuera de la compañía, en su ambiente intelectual y social. Todas estas oportunidades tienen un común denominador que es el ser humano que se coloca al centro como eje alrededor del cual giran las oportunidades.

Oportunidades dentro de la empresa o industria

1. Lo inesperado ocurre. Esta oportunidad está ligada a los cambios que se dan repentinamente en las sociedades: modas, nuevas necesidades como cambios de alimentación, de situación económica, etc.; también la redefinición de productos se encuentra dentro de esta oportunidad. Dar un nuevo valor a productos que lo han perdido.
2. Incongruencias. La oportunidad de innovar puede encontrarse en incongruencias, solo es cuestión de observar. A veces los productos que han sido diseñados para un fin no tienen el éxito esperado y una redefinición del producto o vacíos en el mercado pueden hacer la diferencia.
3. Necesidades del proceso. Cuando los procesos de producción necesitan adaptarse se obtiene una innovación. A veces el mismo proceso lo demanda porque el equipo tiende a volverse obsoleto, por tanto es necesario hacer adaptaciones del equipo y del proceso, ya sea para hacerlo más eficiente o para producir más volumen. De esta oportunidad surgen la mayor parte de las innovaciones tecnológicas.

Oportunidades fuera de la empresa

4. Cambios en la industria y el mercado. La oportunidad más obvia de todas. Los cambios producen grandes oportunidades para innovar. Está ligada a las nuevas tendencias de los consumidores y las nuevas corrientes ideológicas que surgen en el entorno empresarial. Con esta oportunidad han surgido innovaciones sociales como los alimentos congelados y listos para cocinar y el microondas, además de innovaciones en gestión de procesos como la producción más limpia y el ecodiseño.
5. Cambios demográficos. Los gerentes han sabido por mucho tiempo que la demografía importa, pero siempre han creído que cambia despacio. En este siglo las cosas no son así. Se pueden encontrar oportunidades para innovar en el cambio de número de personas y su distribución por edad, ocupación, educación y localización geográfica. La mayoría de la población en los países latinoamericanos está compuesta por jóvenes. Quiere decir que un bien o servicio

diseñado para esta población y que sea aceptado es una innovación social exitosa. En los últimos años se han venido mostrando tendencias hacia ciertos productos, sobre todo aquellos promocionados por personajes notables del deporte o del mundo artístico.

6. Cambios en la percepción. Aquí entra en juego aquello de ver el vaso medio lleno o medio vacío. Cambiar la perspectiva de los gerentes hacia ver los vasos medio llenos puede abrir una gran oportunidad para innovar.
7. Nuevo conocimiento. En el siglo XXI los cambios tecnológicos se están dando a pasos agigantados, es necesario estar actualizados en las nuevas tendencias del conocimiento, los nuevos descubrimientos e incluso ir uno mismo más allá de lo conocido. Dentro de ese esquema se encuentran las mejores oportunidades para innovar.

Técnicas creativas de generación de ideas

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

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

La «actitud creativa» de Rafael Lamata

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

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

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

Brainstorming ('tormenta de ideas')

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

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

Las características y reglas de juego del *brainstorming* son las siguientes:

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

Las fases de una tormenta de idea son:

Preparación:

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

Desarrollo:

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

Evaluación:

- recordar los objetivos
- seleccionar las ideas a ser evaluadas
- evaluar las ideas seleccionadas, dando lugar a que todos los participantes digan naturalmente lo que piensan sobre cada una
- decisión final
- Evaluación: esta fase puede incluirse en las herramientas de análisis de ideas que se desarrollan en la próxima sección.

Observación de vivencias personales

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

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

Herramientas de análisis de ideas

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

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

- método Walt Disney
- etiquetado de ideas «*label it*»
- técnica de los ocho factores
- técnica de pensamiento lateral «seis sombreros para pensar»

Método Walt Disney

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

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

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

Etiquetado de ideas «*label it*»

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

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

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

Técnica de los ocho factores

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

Las ocho preguntas son las siguientes:

1. ¿Puedo comunicar la idea completa y claramente? (0-20 puntos)
2. ¿Cuánto interés tengo en esta idea? (0-20 puntos)

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

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

Técnica de pensamiento lateral «seis sombreros para pensar», de Edward de Bono

La técnica seis sombreros para pensar (en inglés *six thinking hats*), creada por Edward de Bono (1999), es una metodología para discusiones y toma de decisiones en grupo. El método permite enfocarse en un solo proceso mental a la vez. Los sombreros son herramientas de visualización que se emplean para identificar cada una de las funciones del cerebro.

Esta técnica, que se desarrolla en forma grupal, puede realizarse de dos formas:

Por fases: todos los miembros del equipo recorren **todas las fases juntas**, sucesivamente van dirigiendo su pensamiento con las pautas de cada color de sombrero.

Por roles: cada uno de los participantes (el ideal serían seis) desempeña el **rol correspondiente a** uno de los colores de sombrero.

Los seis sombreros representan seis maneras de pensar:

1. **Sombrero blanco:** pensamiento neutral y objetivo. Está basado en hechos y números, no en opiniones.
2. **Sombrero rojo:** pensamiento emocional; es el opuesto al blanco. Reconoce que nuestros sentimientos forman parte de nuestro proceso de pensamiento. Nos permite expresar emociones e intuiciones, sin requerir que las defendamos.
3. **Sombrero negro:** pensamientos negativos. Indica cuidado y precaución. Con este sombrero uno puede identificar los riesgos y las dificultades potenciales y evitarlos a tiempo.
4. **Sombrero amarillo:** pensamientos positivos. Este sombrero provee el contrapeso al sombrero negro, permite realizar una evaluación positiva de la idea.
5. **Sombrero verde:** de la creatividad. Con este sombrero surgen las alternativas y soluciones posibles para los problemas o conflictos anticipados por el sombrero negro.
6. **Sombrero azul:** organización y control del proceso de pensamiento. Este sombrero indica autoridad. Proporciona un rol permanente al líder del grupo, el facilitador, que es responsable de definir el objetivo y de asegurar que las reglas sean cumplidas.

Análisis de la oportunidad de negocio

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

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

Análisis del entorno (PESTEL)

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

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

Aspectos a considerar:

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

Análisis de oportunidades (análisis FODA)

El análisis FODA, también conocido como análisis DAFO, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades) en una matriz cuadrada. Se recomienda realizarlo en dos oportunidades: la primera en el análisis de la idea de negocio (momento en el cual nos encontramos ahora) y una segunda dentro del plan de negocio.

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro. En la figura 2 se representa la matriz FODA.

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

Figura 2. Matriz FODA. Fuente: FUNIVCYL (2012).

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

1. Estrategia DA (mini-mini)

En este análisis de la estrategia DA (debilidades versus amenazas) se busca minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

2. Estrategia DO (mini-maxi)

La estrategia DO (debilidades versus oportunidades) intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

3. Estrategia FA (maxi-mini)

La estrategia FA (fortalezas versus amenazas) consiste en maximizar las fortalezas mientras se minimizan las amenazas.

4. Estrategia FO (maxi-maxi)

La estrategia FO (fortalezas versus oportunidades) busca maximizar tanto las fortalezas como las oportunidades, es decir, utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

¿Cómo madurar la idea?

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

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

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

Referencias bibliográficas

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



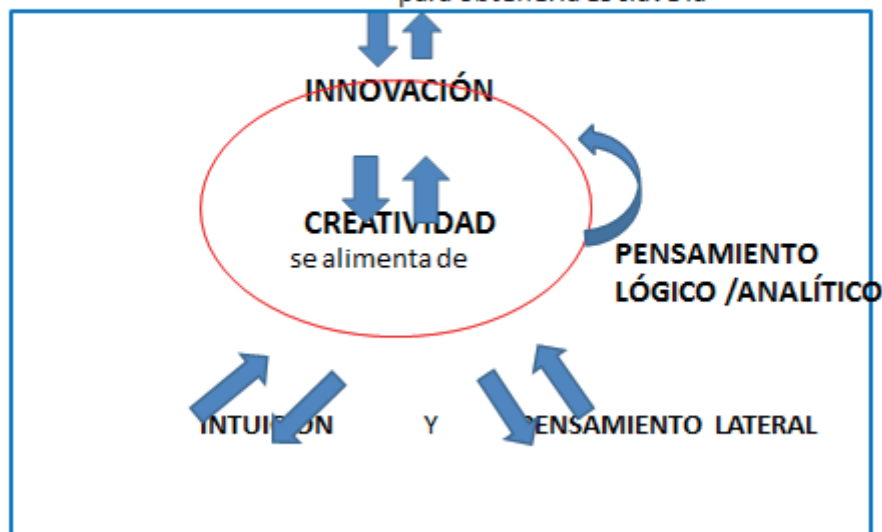
Generación y evaluación de ideas de negocio



Contenido

- Conceptos introductorios: Creatividad e Innovación
- ¿ Por qué surgen las ideas?
- Técnicas creativas de generación de ideas
- Análisis de las oportunidades de negocios

VENTAJA COMPETITIVA
para obtenerla es clave la



Creatividad

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

La creatividad se encarga de generar ideas, que son la materia prima de la innovación.

El pensamiento lógico se encarga de depurar las ideas hasta llegar a la mejor solución, la más innovadora.

Creatividad e innovación

- **Creatividad:** acción de crear, de producir algo nuevo. Es la capacidad que posee un individuo de crear e idear algo novedoso y original.
- **Innovación:** es el arte de convertir las ideas en productos, procesos y servicios nuevos y mejorados, que permitan responder con éxito a las necesidades de las personas, empresas y sociedad en general. La innovación es el elemento clave que explica la **competitividad**.

La **CREATIVIDAD** es una herramienta valiosa, ya que permite salir de la rutina y de los métodos de costumbre.

La práctica de soluciones creativas genera un ámbito fértil para el surgimiento de la **INNOVACIÓN** como conducta de la organización.

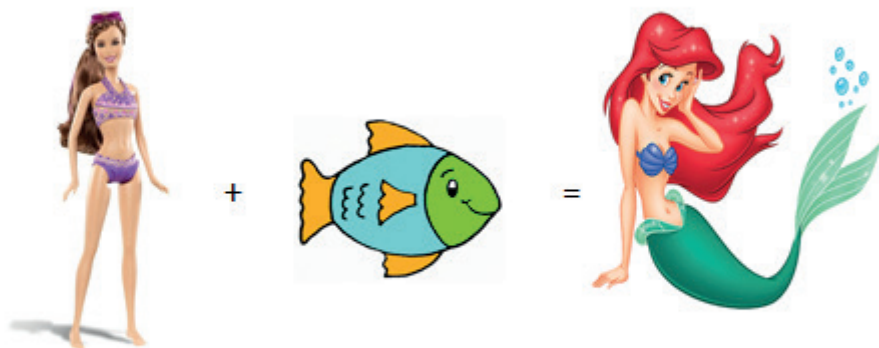


Video No. 1: “Los dioses deben estar locos”

<https://www.youtube.com/watch?v=tzq99axz548>

La **creatividad** y la **innovación** son herramientas que trabajan en conjunto para dar como resultado la generación de aquellos cambios que conlleven una mayor satisfacción a las personas, que son los potenciales clientes.

Actividad 1







+



=



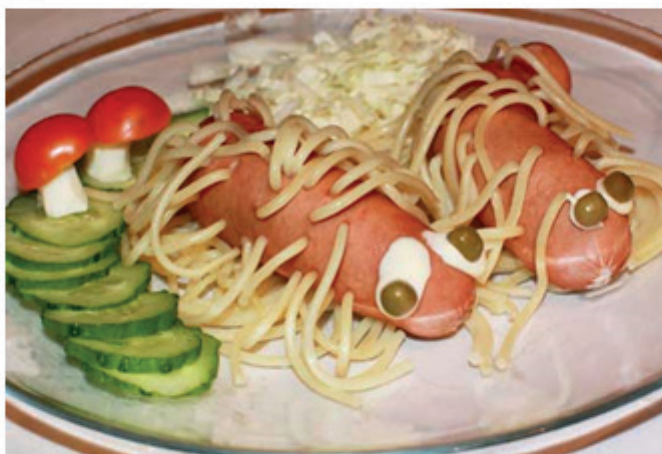
O esto?













Bloqueos a la creatividad

- Emocionales
- Culturales
- Que surgen de la interacción en grupo
- Provocados por la semántica

Generación de alternativas

Para generar alternativas existen distintos tipos de pensamientos:

- **Convergente:** tiende directamente al objetivo y la generación de ideas confluye siempre hacia la meta prefijada.
- **Divergente:** implica generar alternativas sobre otros objetivos, o sea fuera del objetivo propuesto.
- **Vertical:** toma solamente en cuenta el tema o materia que trata el objetivo.
- **Lateral:** se basa en diferentes ciencias, temas o materias para generar las diversas alternativas.

Pensamiento Lateral

Es un método de pensamiento que puede ser empleado como una técnica para la resolución de problemas de manera imaginativa.

Es una forma específica de organizar los procesos de pensamiento, que busca una solución mediante estrategias o algoritmos que normalmente serían ignorados por el pensamiento lógico.

Actividades 2:

- Ejercicio de creatividad e innovación (pensamiento lateral)

Actividad 3:

- Cuento chino

¿Por qué surgen las ideas?

Identificación de oportunidades

Video 2:

<https://www.youtube.com/watch?v=MvEV3KfjEo8>

¿Por qué surgen las ideas?

Una idea puede surgir principalmente por tres motivos.

1. **Por necesidad:** las situaciones críticas estimulan la generación de ideas. Se lanzan a emprender cuando viven situaciones extremas para ellos. Postura reactiva ante una situación de necesidad.
2. **Por vocación:** vocación para ser emprendedores. Tienen por tanto una postura proactiva para la generación de ideas.
3. **Por iniciativa:** por satisfacción personal. Postura proactiva, el emprendedor es una persona que genera ideas y que quiere ponerlas en marcha.

¿Por qué surgen las ideas?

Las ideas surgen de una mezcla entre:

- **observación del entorno** que rodea al emprendedor
- **visión propia** del emprendedor
- **Formación** académica del emprendedor
- **Experiencia** laboral y en general del emprendedor
- **Gustos** y hobbies del emprendedor
- **deseos del emprendedor;**
- Recomendable: las ideas tengan relación con la formación, conocimientos o el propio entorno del emprendedor.

Técnicas creativas de generación de ideas

Consejos para fomentar la creatividad:

- Fomentar la libre expresión de las ideas
- Aceptar todas las ideas
- Ayudar al desarrollo de ideas
- Dar el suficiente tiempo al equipo de trabajo o a los generadores de ideas para que trabajen de un modo individual
- Proporcionar a los miembros del equipo la posibilidad de crecer personalmente

Técnicas creativas de generación de ideas

- **“La Actitud Creativa” de Rafael Lamata**
- **Brainstorming – Tormenta de ideas**
- **Observación de Vivencias Personales**

“La Actitud Creativa” de Rafael Lamata

“La Actitud Creativa” de Rafael Lamata

Ofrece diferentes **pautas para fomentar la creatividad**. La creatividad es producto de diferentes formas de **pensamiento** y de gestionar adecuadamente nuestras **emociones** para convertirlas en elementos impulsores de nuestra capacidad creativa.

“La Actitud Creativa” de Rafael Lamata

Las principales técnicas que debemos fomentar según Rafael Lamata:

- **Variar las rutinas cotidianas.**
- **Variar los trayectos rutinarios.**
- Tomar objetos, fotos de estos trayectos... e **inventar historias sobre ellos.**
- Tomar un folio y unos colores y **elaborar un logotipo de uno mismo.**
- Pensar un tema y **dibujarlo.**
- Preparar **micro-conferencias, de tiempos máximos de 5 o 10 minutos**, sobre un tema aleatorio sin más información que la que uno mismo posee en ese momento.

Brainstorming – Tormenta de ideas

- El Brainstorming o Tormenta de Ideas consiste en enriquecer tus ideas iniciales a través de una **dinámica de grupo**, es decir, agrupar a diferentes personas de diferentes perfiles para crear ideas.

Brainstorming – Tormenta de ideas

- Un **coordinador** - por ejemplo el propio emprendedor.
- Preparar la **logística de la reunión**. La atmósfera debe ser la adecuada para conseguir los objetivos esperados.
- El coordinador define el **objetivo del tema** sobre el que se va a llevar a cabo la tormenta de ideas.
- En un primer momento se deben **fluir las ideas de todo tipo** y que no haya **ningún tipo de crítica o juicio** sobre las mismas, ni siquiera gestual. Anotaremos todas las ideas aportadas, sin descartar ninguna opción.
- El coordinador enumerará las ideas y se pasará a hacer el **tratamiento** de las mismas. Se deben hacer duras críticas a las ideas y todos los participantes digan naturalmente lo que piensan sobre cada una.

Aplicación de Brainstorming

Video 3: Opción 1

https://www.youtube.com/watch?v=Q4dPzJ_vcHo

Video 4: Opción 2

https://www.youtube.com/watch?v=MbbG91d_3g

Observación de Vivencias Personales

- Realizar un **análisis individual** de uno mismo teniendo en cuenta tus vivencias personales, tus capacidades y tus costumbres.
- Este análisis te debe llevar a **un tema central** y varias ideas clave que estarán alrededor del mismo.
- Utilizar pizarra o papel para realizar un gráfico que refleje el tema central y las ideas que le rodean.
- Circunstancias, opciones, importancia de cada una de ellas **más importantes en el centro del gráfico**, y el resto su proximidad al centro según grado de importancia.

1. Definir un problema a resolver: observamos nuestro entorno (personal y profesional).
2. Armar grupos (en lo posible los que realizarán el trabajo final) y designamos un coordinador.
3. Compartimos el problema identificado y seleccionamos uno para trabajar.
4. Dejar fluir las ideas de todo tipo para solucionar el problema identificado. Anotar todas las ideas aportadas, sin descartar ninguna opción.
5. El coordinador enumerará las ideas y se pasará a hacer el tratamiento de las mismas. Se deben hacer duras críticas a las ideas.
6. Se selecciona y expone 1 idea de solución al problema.

¿Cómo madurar la idea?

- Técnicas que permitirán saber en qué **fase de madurez** se encuentra la idea.
- Serie de preguntas para comprobar si se tiene una idea madura.
 1. **¿Qué es?** Qué nombre le pongo
 2. **¿Para qué?** Para qué sirve, para quién es
 3. **¿Cómo?** Cómo la voy a poner en marcha, qué recursos necesito
 4. **¿Cuándo?** Cuándo la pongo en marcha
 5. **¿Con quién?** Necesito a otras personas para ponerla en marcha
 6. **¿Dónde?** En qué lugar físico y/o lógico voy a desarrollarla

Herramientas de análisis de ideas

- Generadas 1 o varias ideas debemos analizarlas adecuadamente.
- Técnicas de análisis y depuración de ideas.
- Requieren reunir un equipo de colegas o amigos y plantearles más o menos formalmente alguno de estos ejercicios de grupo:

Herramientas de análisis de ideas

- **Método Walt Disney**
- **Etiquetado de Ideas “Label It”**
- **Técnica de los ocho factores**
- **Técnica de Pensamiento Lateral “Seis Sombreros para pensar”**

Herramientas de análisis de ideas

Método Walt Disney

- Utiliza diferentes fases:
- **1. Etapa Soñadora:** todo vale, similar a una técnica de Brainstorming.
- **2. Etapa Realista:** se analizan las ideas de una manera más real descartando y eligiendo ideas.
- **3. Etapa Crítica:** en este rol se verá lo que falta, desde otra perspectiva, evaluando cada idea de una forma crítica. Posteriormente pasar a idear soluciones para superar cada debilidad. Se seleccionará la idea que tenga menor número de debilidades insuperables o irreparables.

Herramientas de análisis de ideas

Etiquetado de Ideas “Label It”

- utilizar etiquetas adhesivas - *Post-it* – de color para que cada participante pueda escribir su evaluación (por ejemplo, utilizando la siguiente escala: excelente, probable, oportunidad posible, 50/50, apuesta arriesgada).
- se pegan a cada idea los post-it de todos.

Actividad 5:

- Aplicamos la técnica “Label It” a las ideas de la actividad anterior (se pasa la lista de ideas a otro grupo)



Herramientas de análisis de ideas

Técnica de los ocho factores

- Emplear 8 preguntas clave para evaluar cada idea.
 - Asignar puntos a las respuestas obtenidas en función del rango determinado.
- 8 preguntas:
1. ¿Puedo comunicar la idea completa y claramente? (0-20 puntos)
 2. ¿Cuánto interés tengo en esta idea? (0-20 puntos)
 3. ¿Cómo de buena es mi oportunidad para realizarla? (0-20 puntos)
 4. ¿En qué medida se ajusta en cuanto a su temporalización? (0-5 puntos)
 5. ¿Tengo las habilidades para realizar la idea? (0-10 puntos)
 6. ¿Podría aplicar mis fortalezas en la realización de la idea? (0-10 puntos)
 7. ¿Esta idea tiene buenas ventajas competitivas? (0-5 puntos)
 8. ¿Cómo de diferente o única es esta idea? (0-10 puntos)

Herramientas de análisis de ideas

Técnica de Pensamiento Lateral “Seis Sombreros para pensar” de Edward de Bono

- Método para estructurar las reuniones creativas de un grupo.
- Se puede abordar **por fases: todos los miembros del equipo recorren todas las fases juntos**, sucesivamente van dirigiendo su pensamiento con las pautas de cada color de sombrero.
- **Por roles: cada uno de los participantes (el ideal serían 6) desempeña el rol correspondiente a uno de los colores de sombrero.**



Herramientas de análisis de ideas

Técnica de Pensamiento Lateral “Seis Sombreros para pensar” de Edward de Bono

- Los seis sombreros representan seis maneras de pensar.
- 1. Sombrero blanco: pensamiento neutral y objetivo
- 2. Sombrero rojo: pensamiento emocional
- 3. Sombrero negro: pensamientos negativos
- 4. Sombrero amarillo: pensamientos positivos.
- 5. Sombrero verde: de la creatividad
- 6. Sombrero azul: organización y control del proceso de pensamiento.

Herramientas de análisis de ideas

Técnica de Pensamiento Lateral “Seis Sombreros para pensar” de Edward de Bono

Video 5:

<https://www.youtube.com/watch?v=wIGeQou2Ghk>

Actividad 6:

- De acuerdo a la presentación del emprendedor.
- Utilizamos la técnica de los sombreros para validarla.

¿Cómo se interpreta el significado de cada sombrero?

<i>Es una mirada objetiva a los datos, hechos e información.</i>			<i>Significa la crítica, lógica negativa, juicio y prudencia. El por qué algo puede ir mal</i>
<i>Son los sentimientos, presentimientos y la intuición, sin necesidad de justificarse</i>			<i>Control y gestión del proceso de pensamiento</i>
<i>Representa la oportunidad para expresar nuevos conceptos, ideas, posibilidades, percepciones y usar el pensamiento creativo</i>			<i>Simboliza el optimismo, lógica positiva y beneficios.</i>

Video 6:

El Camino Emprendedor -MÓDULO 3 - ¿Cómo mejorar tu idea?

<https://www.youtube.com/watch?v=Xvu4-6eOyvk>

Oportunidad de negocio

- Antes de confirmar que estamos ante una oportunidad de negocio debemos hacer los correspondientes **análisis del entorno y las oportunidades.**

Análisis del entorno y análisis de oportunidades

- Métodos más utilizados:
- Análisis del Entorno (PESTEL)
- Consiste en analizar varios aspectos fundamentales del entorno y evaluar la influencia que pueden llegar a tener en el desarrollo de tu idea.
- Aspectos a considerar:
 - Aspectos **P**olíticos; Clima Político, nivel de actividad del Gobierno, qué pasará si cambia...
 - Aspectos **E**conómicos; Crecimiento de la renta, tendencias, salud financiera y económica...
 - Aspectos **S**ocioculturales; factores demográficos, factores culturales referidos al consumo.
 - **T**ecnología; infraestructuras físicas, infraestructuras tecnológicas.
 - **E**cología; procesos de producción, hábitos de compra, usos del consumidor.
 - **L**egislación: local, autonomía, estatal, europea. Leyes de protección del medioambiente, antimonopolio...
- Análisis de Oportunidades (Análisis DAFO)
- Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Es un análisis crítico para valorar tu modelo de negocio. Se hará en una primera fase de forma interna y en una segunda fase dentro del plan de negocio.

Videos

Video 1

Los dioses deben estar locos

<https://www.youtube.com/watch?v=tzq99axz548>

Video 2

<https://www.youtube.com/watch?v=MvEV3KfjEo8>

Video 3

https://www.youtube.com/watch?v=Q4dPzI_vcHo

Video 4

https://www.youtube.com/watch?v=_MbbG91d_3g

Video 5

<https://www.youtube.com/watch?v=wIGeQou2Ghk>

Video 6

El camino emprendedor (módulo 3, «¿Cómo mejorar tu idea?»)

<https://www.youtube.com/watch?v=Xvu4-6eOyvk>

Ejercicios

Actividad 1

Veán el video *Los dioses deben estar locos*. Analicen y comenten en plenario.

Actividad 2

Ejercicio de creatividad e innovación (pensamiento lateral)

Vamos a entrenar nuestro cerebro desarrollando el **pensamiento lateral**. Para ello presentamos una serie de acertijos cuya resolución requiere un poco de creatividad.

1. Tenemos dos latas llenas de agua y un gran recipiente vacío. ¿Hay alguna manera de poner toda el agua dentro del recipiente grande de tal modo que luego se pueda distinguir qué agua salió de cada lata?
2. Una botella de vidrio tiene vino hasta la mitad y está tapada con un corcho. ¿Cómo podemos hacer para beber el vino sin sacar el corcho ni romper la botella?
3. Una madre tiene seis niños y cinco papas. ¿Cómo puede distribuir las papas uniformemente entre los seis niños? (no valen papas por la mitad, un tercio, un cuarto, etc.).
4. Tenemos cuatro cajas y nueve lápices. ¿Cómo podemos colocar los nueve lápices en las cuatro cajas de forma que cada una tenga un número impar de lápices y distinto del de cada una de las otras tres?
5. Una persona dispone de una barca y debe transportar a la otra orilla del río a un lobo, una cabra y un arbusto. Solo puede llevar uno de los tres por vez y no puede dejar solo el lobo con la cabra porque el lobo la mataría, ni la cabra con el arbusto porque la cabra se lo comería. ¿Cómo podría esa persona resolver el problema con la barca de que dispone y sin ninguna otra ayuda?
6. Tenemos tres tazas de café y 14 bolsitas de azúcar. ¿Cómo endulzar las tres tazas empleando un número impar de bolsitas en cada taza?
7. Un niño vive con sus padres en el piso 10 de un edificio. Cuando sale para ir a la escuela o a hacer mandados baja los 10 pisos en el ascensor. Cuando regresa sube en el ascensor hasta el piso 7, y del 7 al 10 por la escalera. ¿Por qué lo hace?
8. Agregue la letra que continúa: UDTCCSSO...
9. Un automovilista conducía su coche a 70 km/h en una ruta desierta y sin luces. La luna no brillaba en el cielo. No se molestó en encender los faros del coche. Súbitamente una persona toda vestida de negro atraviesa la ruta a corta distancia del vehículo y el automovilista frena y la deja pasar. ¿Cómo vio el automovilista pasar a esa persona?

Actividad 3

Cuento chino. Una anécdota en la que se muestra la diferencia entre el razonamiento lógico directo y el pensamiento llamado *lateral*.

Había una vez, en un pequeño pueblo, un granjero a quien no le alcanzaba la plata para devolver una importante suma de dinero que le había prestado un viejo muy feo y muy antipático.

Como el granjero tenía una hija muy linda que despertaba todas las ansias del prestamista, este último le propuso un trato.

Le dijo que le perdonaba su deuda si él le daba a su hija en matrimonio. Tanto el granjero como su hija quedaron horrorizados ante la propuesta.

Entonces el viejo prestamista cambió un poco su propuesta, sugiriendo que fuera el azar quien decidiera si la propuesta iba o no.

Les dijo que iban a colocar una piedra negra y otra blanca dentro de una bolsa vacía. La chica debía de sacar una de las piedras sin ver cuál estaba sacando de la bolsa.

Si sacaba la piedra negra, se casaría con el prestamista y la deuda de su padre se consideraría pagada.

Si sacaba la piedra blanca, no tendría que casarse con el viejo, pero para hacer atractiva esta manera de tomar la decisión, también en ese caso la deuda de su padre sería perdonada.

Por el contrario, si ella rehusaba entrar en el juego, su padre sería enviado inmediatamente a la cárcel.

Siempre hablando, el viejo prestamista se agachó para recoger las dos piedras.

1. La chica, que tenía el ojo rápido, se dio cuenta de que había recogido dos piedras, ambas negras, y las había puesto rápidamente dentro de la bolsa.

2. Pero no dijo nada. A continuación, el viejo prestamista le pidió a la chica que tomara una de las piedras que estaban dentro de la bolsa.

3. Todo ello había tenido lugar en el pequeño camino que llevaba a la puerta de la casa del granjero, que estaba recubierto de piedras blancas y negras.

Imagine por un instante el lector qué habría hecho si hubiese estado ahí.

¿Qué le habría aconsejado a la chica?

Si analiza bien la situación, hay tres posibilidades:

1. La chica debería negarse a sacar una piedra.

2. La chica debería sacar las dos piedras negras de la bolsa y demostrar así que el viejo había hecho trampa.

3. La chica debería sacar la inevitable piedra negra y sacrificarse casándose con un viejo repulsivo para evitar la prisión de su padre.

Consigna:

Tómese un momento para reflexionar sobre esta situación.

Esta historia tiene como objetivo permitirle apreciar la diferencia entre el pensamiento lógico directo y el pensamiento llamado *lateral*.

El dilema de la chica parece no resolverse de manera equitativa; si acepta la propuesta pierde inevitablemente su felicidad, pero si la rechaza denunciando la trampa, su padre va inevitablemente a la cárcel.

Pero esto es así solo desde el punto de vista del pensamiento lógico tradicional. Piense en las consecuencias de cada una de las tres opciones posibles. Entonces, ¿qué habría hecho usted?

Actividad 4

1. Definir un problema a resolver: observamos nuestro entorno (personal y profesional).
2. Armar grupos (en lo posible los que realizarán el trabajo final) y designar un coordinador.
3. Compartir el problema identificado y seleccionar uno para trabajar.
4. Dejar fluir las ideas de todo tipo para solucionar el problema identificado. Anotar todas las ideas aportadas, sin descartar ninguna opción.
5. El coordinador enumerará las ideas y se las pasará a tratar. Se deben hacer duras críticas a las ideas.
6. Se selecciona y expone una idea de solución al problema.





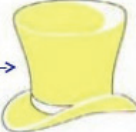
Actividad 5

Aplicamos la técnica *label it* a las ideas de la actividad anterior (se pasa la lista de ideas a otro grupo).

Actividad 6

1. De acuerdo a la presentación del emprendedor.
2. Utilizamos la técnica de los sombreros para validarla.

¿Cómo se interpreta el significado de cada sombrero?

<i>Es una mirada objetiva a los datos, hechos e información.</i>		↔		<i>Significa la crítica, lógica negativa, juicio y prudencia. El por qué algo puede ir mal</i>
<i>Son los sentimientos, presentimientos y la intuición, sin necesidad de justificarse</i>		↔		<i>Control y gestión del proceso de pensamiento</i>
<i>Representa la oportunidad para expresar nuevos conceptos, ideas, posibilidades, percepciones y usar el pensamiento creativo</i>		↔		<i>Simboliza el optimismo, lógica positiva y beneficios.</i>

Metodologías y modelos para desarrollar la idea de negocio

Introducción teórica

1. Modelos de negocio
2. *Lean startup*. Modelo para *startups* y emprendedores
3. Modelo de negocio Canvas

Modelos de negocio

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

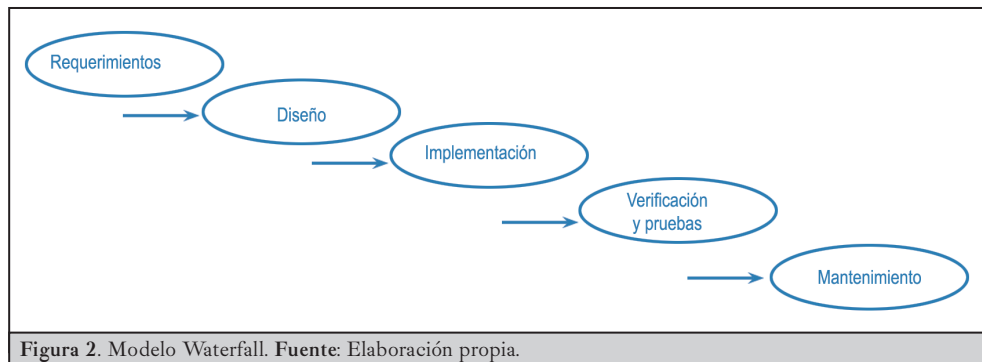
Los modelos recomendados en función del problema y la solución se representan en la figura 1.

		Problema	
		Conocido	desconocido
Solución	conocido	Modelo “Waterfall”	No Existe
	desconocido	Modelo “Agile”	Modelo “Lean”

Figura 1. Modelos de negocio. Fuente: FUNIVCYL (2012).

Modelo Waterfall

También conocido como *desarrollo en cascada*; se utiliza cuando el problema y su solución se desconocen. Se realiza en etapas ordenadas, de forma que el inicio de cada etapa debe esperar a la finalización de la etapa anterior. Es muy utilizado en el desarrollo de *software*. En la figura 2 se representan las etapas del modelo Waterfall.



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

Modelo Agile

Este modelo está basado en el desarrollo iterativo e incremental de la idea de negocio, produciendo resultados al final de cada iteración que son expuestos y estudiados por grupos autoorganizados y multidisciplinares con el fin de analizar si el proceso se viene desarrollando en forma adecuada y si se llegará al objetivo final.

El desarrollo de la idea se hace en intervalos más cortos que en el modelo Waterfall, conocidos como *iteraciones*; cada iteración tiene las fases de requerimientos, diseño, implementación, verificación y documentación. Tiene entonces la ventaja de que los cambios pueden realizarse antes de transitar un proceso prolongado, lo cual permite actuar antes e invertir menos recursos.

Este modelo también es típico del desarrollo de *software*, pero, al igual que el Waterfall, se ha implementado en otros sectores.

Modelo Lean: «piensa en grande, actúa en pequeño, equivócate rápido, aprende con rapidez»

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

Los principios en los que se basa son:

- Eliminar los desperdicios: eliminar actividades no necesarias.

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

En el próximo subcapítulo se desarrollará el modelo Lean Startup, que toma como base el modelo Lean orientado a las *startups* y a los emprendedores.

Referencias bibliográficas

- FUNIVCYL. (2012). *Manual del emprendedor universitario*. Castilla y León: Symbiosis Strategy & Management Consulting, SLL.
- Garzozzi, R., Messina, M., Moncada, C., Ochoa, J., Ilabel, G., y Zambrano, R. (2014). *Planes de negocios para emprendedores* (2014) ebook: <http://www.proyectolatin.org/index.php/es/component/booklibrary/510/view/55/Econom%C3%A Da/18/planes-de-negocios-para-emprendedores>.

Lean Startup

La última década ha sido propicia para el surgimiento de nuevos emprendimientos de base tecnológica gracias, entre otras cosas, a la computación en la nube, la disponibilidad de recursos técnicos y la renovada capacidad de inversión (Byers et al., 2010). Por otro lado, se han propuesto una serie de metodologías que buscan atenuar el alto grado de fracaso que se observa al lanzar nuevos emprendimientos. Liderados por emprendedores experimentados que detectaron patrones en empresas exitosas, se propusieron metodologías para guiar a emprendedores novatos en sus emprendimientos tecnológicos. Tres de las más importantes son Business Model Generation (Osterwalder y Pigneur, 2010), Customer Development (Blank y Dorf, 2012) y Lean Startup (Ries, 2011).

La primera usa una herramienta denominada Canvas para estructurar el modelo de negocio (detallada en la sección siguiente). Las otras dos metodologías se enfocan en la relación con el cliente a la hora de desarrollar y lanzar productos. En esta sección se enfoca Lean Startup. Cabe resaltar que estas y otras metodologías son comúnmente usadas para ayudar a la aceleración de *startups*, y por lo tanto adoptadas en grandes incubadoras y aceleradoras alrededor del mundo.

Pensamiento Lean

La metodología Lean Startup tiene sus raíces en principios del sistema de producción de la empresa Toyota tales como Lean Manufacturing y Just in Time (Ries, 2011).

En Lean Startup el enfoque es descubrir de manera rápida si el producto que estamos construyendo será del interés de los clientes. Esto se contrapone a la filosofía tradicional *just do it*, en la cual se dedica un período de tiempo para construir una solución (algunos meses o años), generalmente de manera sigilosa, y después de concluida se lanza al mercado para ver qué pasa. Lo que puede pasar es que a nadie le interese, o tal vez sí. En el primer caso, se puede haber gastado un tiempo considerable para saber si nuestra propuesta tenía valor para el cliente. Lo que Lean Startup propone es descubrir cuanto antes si nuestra propuesta de valor es de interés para las personas antes de dedicar más tiempo en desarrollarla. Se enfoca más en el aprendizaje para crear un negocio sostenible que en desarrollar un producto.

En resumen, a partir de un conjunto de hipótesis iniciales del negocio (que pueden ser plasmadas en un Business Model Canvas) se construye un prototipo funcional (MVP: Minimum Viable Product) con características funcionales básicas. Este MVP permitirá realizar experimentos directamente con los potenciales clientes, con el fin de validar o invalidar las hipótesis iniciales del modelo de negocio. De acuerdo con los experimentos que se realicen, por ejemplo, el lanzamiento de una nueva característica o un nuevo diseño, y las métricas obtenidas de la interacción directa de las personas, se analizan los resultados y se obtiene lo que se denomina el aprendizaje validado. En este punto se decide si se persevera en la construcción de más características o se pivotea, esto es, se cambian elementos sustanciales del modelo de negocio. El proceso es iterativo hasta encontrar el modelo de negocio escalable y sostenible.

Build-Measure-Learn

Build-Measure-Learn es el ciclo que resume la filosofía Lean Startup, mostrado en la figura 4.3 y descrito a continuación.

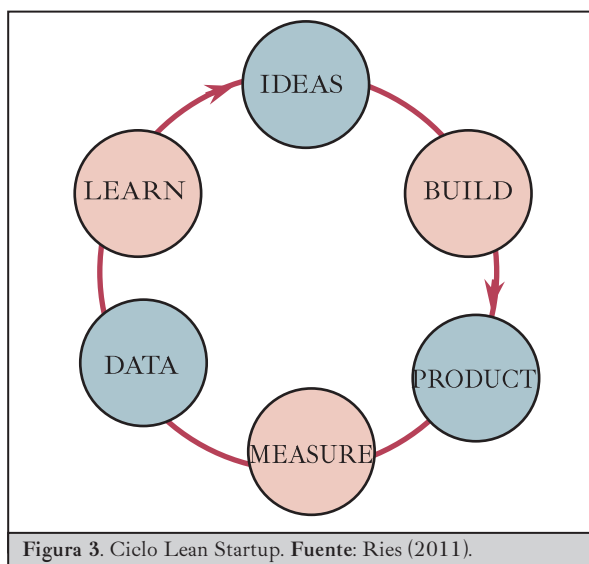


Figura 3. Ciclo Lean Startup. Fuente: Ries (2011).

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

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

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

Producto mínimo viable (MVP)

El producto mínimo viable (MVP) es una de las herramientas principales de la metodología Lean Startup. Por medio de la interacción de las personas con el MVP se obtienen las métricas principales que nos permitirán aprender sobre el modelo de negocio y sus componentes. Para definir un MVP se escoge el conjunto mínimo de características a ser desarrolladas que representen la propuesta de valor o solución al problema más relevante definido en el modelo de negocio. Este será el punto de partida para probar una serie de hipótesis, tales como si el problema y la solución presentada tienen un valor para el cliente y si, por ejemplo, se pagaría por ello.

Aprendizaje validado

El uso de un MVP, la definición de hipótesis, el diseño de experimentos y métricas hacen que después del análisis se tenga un aprendizaje real sobre lo que el cliente quiere o no. A este tipo de aprendizaje basado en el método científico y en la interacción con el MVP se lo denomina *aprendizaje validado*. El objetivo en Lean Startup no se limita a la construcción de un producto, sino que incluye la construcción progresiva de características validadas que traigan valor al cliente.

Conclusión

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

Referencias bibliográficas

- Byers, T. (2010). Top 10 Elements of Technology Entrepreneurship for High-Growth Innovation.
- Blank, S., Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual. The step by step guide for building a great company*. K&S Ranch, Inc. Publishers. Cabrilo, California.
- Garzozzi, R., Messina, M., Moncada, C., Ochoa, J., Ilabel, G., y Zambrano, R. (2014). *Planes de negocios para emprendedores* (2014) ebook: <http://www.proyectolatin.org/index.php/es/component/booklibrary/510/view/55/Econom%C3%A9a/Da/18/planes-de-negocios-para-emprendedores>.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup. How today's entrepreneurs use continuous innovation to create Radically Successful Business*. New York: Crown Publishing Group.

Modelo de negocio Canvas

Muy seguramente el modelo de negocio más aplicado y difundido en el último lustro, a nivel mundial, sea el modelo diseñado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Osterwalder, como producto de su tesis doctoral, de la cual Pigneur fue su director en la universidad HEC en Laussane, Suiza, trabajó fuertemente en procesos de innovación sobre modelos de negocio, sobre la base de construir nuevas formas de pensamiento que permitieran a las personas transitar el camino desde la idea de negocio hasta su consolidación de una forma más natural y segura.

En esta sección haremos una breve síntesis de la propuesta de Osterwalder con el propósito de que los emprendedores que lean el libro tomen la decisión de seguir este modelo en beneficio de sus propios emprendimientos.

A manera de ejemplo, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones de Colombia ha desarrollado una iniciativa para dar soporte a los emprendedores colombianos de la industria de las tecnologías de la información, proceso que muestra ya varios casos de éxito (Vesga, 2012).

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

El modelo Canvas

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

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

Los autores plantean la generación de este tipo de modelos de negocio como una alternativa realmente ventajosa para los emprendedores a la ya tradicional y académica construcción de planes de negocio que exige un trabajo muy arduo de levantamiento de información y análisis de esta, y demasiados estudios que cuando se concluyen muchas veces son obsoletos para un mundo de negocios globalizado y en permanente cambio.

Los bloques del modelo Canvas son:

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

Los segmentos de clientes

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

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

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

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

La propuesta de valor

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

En mercadeo es muy conocido el concepto de mezcla de mercado mediante la cual se combinan producto, precio, plaza y promoción para brindar a los clientes un producto o servicio que realmente consuman. En este caso se propone encontrar una mezcla o combinación de elementos tales como calidad, velocidad de servicio y atención que sean fácilmente identificables por el cliente y nos permitan ganar su confianza y lealtad.

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

Canales

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

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

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

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

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

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

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

Relaciones con los clientes

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

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

Fuentes de ingreso

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

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

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

Recursos claves

Para lograr la dinámica de un negocio, es decir, que este opere y genere valor, son necesarios recursos de diversa índole (talento humano, infraestructura, conocimiento o dinero). Por ejemplo, una empresa dedicada a la producción de derivados lácteos requerirá infraestructura y capital para su funcionamiento en una mayor proporción que una empresa

consultora, que seguramente requerirá más talento humano y conocimiento.

La identificación de estos recursos claves es un componente fundamental del modelo de negocio en construcción y para la determinación de las posibles fuentes de financiación del proyecto emprendedor.

Actividades claves

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

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

Asociaciones claves

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

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

Estructura de costos

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

El lienzo (Canvas)

El siguiente gráfico (figura 4), tomado del libro *Generación de modelos de negocio*, una versión en español del libro de Alex Osterwalder, presenta el esquema de dicho modelo.

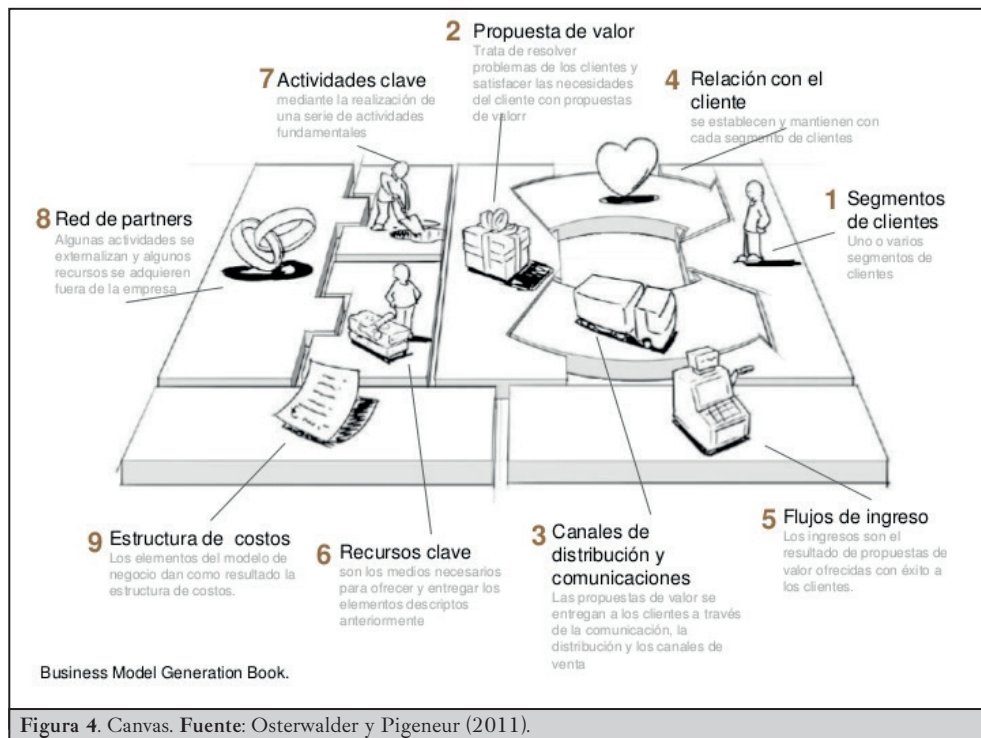


Figura 4. Canvas. Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011).

El proceso

El proceso propuesto para desarrollar cualquier modelo de negocio según este enfoque es un proceso iterativo que consta de cinco fases: la movilización, la comprensión, el diseño, la aplicación y la gestión.

En la fase de movilización, se realizan todas las actividades de preparación para la construcción de un modelo de negocio exitoso. En ella se definen los objetivos del proyecto, se comprueban las ideas iniciales, se planifica el proyecto y se conforma el equipo de trabajo.

En la fase de comprensión, se desarrolla un proceso de inmersión en el cual se desarrollan las actividades de investigación y análisis necesarias para el diseño del modelo de negocio. Se analiza el entorno, se identifican los clientes potenciales, se realizan entrevistas con expertos, se estudian experiencias anteriores y se recopilan ideas y opiniones.

En la fase de diseño, se adapta y modifica el modelo propuesto de acuerdo con la respuesta del mercado. En esta etapa, el reto es lograr la generación de modelos nuevos y atrevidos del negocio. Para ello se desarrollan sesiones de tormenta de ideas, se crean prototipos, se realizan pruebas con los clientes reales (se sale a la calle) y se seleccionan las mejores opciones de acuerdo con criterios establecidos de manera colaborativa. Cuando

el negocio se encuentra en proceso de ideación es de vital importancia desarrollar en los miembros del equipo la capacidad de ignorar los modelos de negocio vigentes con el objetivo de generar ideas innovadoras que rompan con paradigmas ya establecidos.

En la fase de aplicación, el propósito es llevar a terreno el prototipo de modelo de negocio, para lo cual el emprendedor debe enfrentarse ya con los elementos de un plan de negocio formal para poner en marcha su negocio. Debe establecer claramente los objetivos, definir todos los proyectos necesarios para alcanzarlos, organizar la estructura legal de la organización, preparar un presupuesto y desarrollar un plan detallado.

Finalmente, en la fase de gestión, el modelo de negocio debe ser adaptado y modificado de acuerdo a la reacción del mercado. Para ello deben realizarse actividades de análisis del entorno, evaluación permanente del negocio y replanteamiento o rediseño de este. Es ideal que todas las personas de la empresa se involucren en el proceso de mejora continua del modelo (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Referencias bibliográficas

- Blank, S., Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual. The step by step guide for building a great company*. K&S Ranch, Inc. Publishers. Cabrilo, California.
- Garzozí, R., Messina, M., Moncada, C., Ochoa, J., Ilabel, G., y Zambrano, R. (2014). *Planes de negocios para emprendedores* (2014) ebook: <http://www.proyectolatin.org/index.php/es/component/booklibrary/510/view/55/Econom%C3%A Da/18/planes-de-negocios-para-emprendedores>.
- Osterwalder, A. (2009). Business Models Beyond Profit Social Entrepreneurship Lecture. *Retrieved*, 11(17), 2013.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- (2012). *Generación de modelos de negocio*. (Versión en Español). Editorial Deusto.
- Vesga, R. (2012). *Guía para los mentores del programa Lean Launchpad Colombia*. Universidad de los Andes. ViveDigital Apps.co. Consultado en <http://contra-punto.com/Docs/02- Documentos/GUIA%20PARA%20LOS%20MENTORES-04.pdf>.



Metodologías y modelos para desarrollar la idea de negocios



Metodologías y modelos para desarrollar la idea de negocios

- Antes de comenzar a desarrollar su idea, el emprendedor debe decidir qué modelo de negocio o metodología es más adecuada para su idea.

Metodologías y modelos para desarrollar la idea de negocios

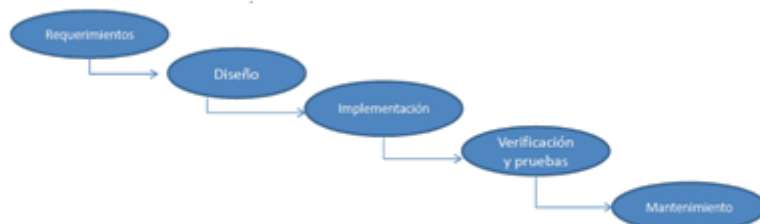
- Diferentes modelos recomendados en función de

		Problema	
		conocido	desconocido
Solución	conocido	Modelo "Waterfall"	No Existe
	desconocido	Modelo "Agile"	Modelo "Lean"

Fuente: Manual del emprendedor universitario. Proyecto Hub TWE Plus -2012

Metodologías y modelos para desarrollar la idea de negocios

- Modelo Waterfall:** también conocido como "desarrollo en cascada" es un modelo que ordena las etapas a llevar a cabo en el desarrollo de la idea emprendedora de forma que el inicio de cada etapa debe esperar a la finalización de la



Metodologías y modelos para desarrollar la idea de negocios

Modelo Agile:

- Este modelo está basado en el desarrollo iterativo e incremental de la idea de negocio mediante la colaboración de grupos auto-organizados y multidisciplinares.
- Es desarrollo de la idea en intervalos de tiempo más cortos conocidos como **iteraciones**, teniendo cada iteración las fases de requerimientos, diseño, implementación, verificación y documentación.

Metodologías y modelos para desarrollar la idea de negocios

Modelo Lean *"Piensa en grande, actúa en pequeño, equivócate rápido, aprende con rapidez"*

Los principios:

- **Eliminar los desperdicios:** eliminar actividades no necesarias,
- **Ampliar el aprendizaje:** se busca el aprendizaje continuo con pruebas sobre cada avance
- **Reaccionar tan rápido como sea posible:** cuanto antes podamos presentar el producto final antes se recibirá el feedback.
- **Decidir lo más tarde posible:** las decisiones que no estén basadas en hechos se retrasarán hasta que dejen de ser suposiciones.
- **Potenciar el equipo:** que los roles se escuchen continuamente entre sí. Esto fomenta la confianza y la motivación del equipo.
- **Crear la integridad:** percepción lo más general posible del problema resolviendo el mismo como un todo.

Metodologías y modelos para desarrollar la idea de negocios

El Método Lean Start Up, la innovación continua como base de creación de mi empresa (Eric Ries)

- Basado en el Lean pero con variaciones sustanciales de mejora que han permitido hacer una adaptación efectiva a las necesidades de los emprendedores.

Metodologías y modelos para desarrollar la idea de negocios

- El Lean Start Up es un proceso iterativo que busca la máxima rentabilidad con la mínima inversión y es recomendable su uso en entornos inciertos donde se conoce poco sobre los productos que nadie quiere



Fuente: www.emprenderalia.com

Metodologías y modelos para desarrollar la idea de negocios

Paradigma de la Innovación Abierta - Open

Innovation. En 2003, Henry Chesbrough, profesor de Harvard Business School, lanzó su libro "Open Innovation"

INNOVACIÓN ABIERTA

- Las compañías se nutren no sólo de sus propios equipos de investigación, sino también de los investigadores de todo el mundo que trabajan en el descubrimiento de hallazgos útiles.

CANVAS



Plan de Negocios y Modelos de Negocios. Definiciones y Diferencias

- **Plan de Negocios:** Es un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos. Es un documento Estático que relaciona los aspectos críticos de la industria, el mercado y la empresa donde se definen los requerimientos de recursos y las proyecciones financieras necesarias para su ejecución.
- **Modelo de Negocios:** describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor. Es un proceso de reflexión Dinámico, de cómo vamos a ser capaces de crear, capturar y entrega un valor diferencial a los clientes.

Plan de Negocios

Es un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos



Videos

Video 1

<https://www.youtube.com/watch?v=yNUD8u5wqb4>

Ejercicios

Actividad 1

En forma grupal se realizará el modelo de negocio. Los grupos estarán integrados por un máximo de seis estudiantes, uno de los cuales funcionará como coordinador. Cada grupo se identificará por un nombre. Se designará un docente tutor para cada grupo de estudiantes.

Los grupos realizarán entregas parciales del modelo de negocio en las fechas indicadas en el cronograma, y finalmente la entrega escrita y oral del modelo de negocio.

Actividad	Fecha de entrega
Presentación de información del grupo	
Presentación de la idea de negocio	
Presentación de la propuesta de valor (misión y visión)	
Presentación del área clientes (módulos 1, 2, 3 y 4)	
Presentación del área oferta (módulos 7 y 8)	
Presentación del área infraestructura (módulo 6) y del área viabilidad económica (módulos 5 y 9)	
Presentación final del modelo de negocio	

Plan de negocio

Introducción teórica

1. ¿Qué significa planear?
2. ¿Qué es un plan de negocio?
3. Importancia del plan de negocio
4. Contenido del plan de negocio
5. ¿Qué requisitos debe cumplir un buen plan de negocio?
6. Evaluación de un plan de negocio
7. ¿Cómo hacer una presentación efectiva del plan de negocio?

¿Qué significa planear?

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

Permite reducir la incertidumbre y los riesgos asociados al negocio.

El filósofo romano Séneca escribió: «ningún viento es favorable para el que no sabe adónde va».

¿Qué es un plan de negocio?

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

El plan de negocio es un documento que materializa y ordena los recursos, objetivos, metas y estrategias necesarios para el éxito de un emprendimiento.

El plan de negocio es una estimación de todos los aspectos que conozco hoy de mi negocio. Es una foto de lo que hoy conozco de mi negocio.

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

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

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

Importancia del plan de negocio

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

Nos ayuda a visualizar nuestro emprendimiento como un tablero de ajedrez.

Hagamos de cuenta que el tablero es nuestro mercado, las piezas blancas son las distintas áreas de nuestra empresa y todo aquello que afecta nuestro desarrollo en el mercado (competidores, proveedores, gobierno, etc.) son las piezas negras. Nuestro objetivo final (hacer jaque mate) es vencer todos los obstáculos (piezas negras) para ganar un mejor posicionamiento en el mercado (tablero).

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

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

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

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

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

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

Beneficios del plan de negocio

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

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

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

Redactar un plan de negocio nos **obliga a pensar de forma disciplinada**, si queremos hacer un trabajo intelectual serio. Una idea puede parecernos brillante al concebirla, pero puede fracasar al entrar en los detalles y las cifras.

Contenido del plan de negocio

Carátula

En la que consta el nombre del emprendimiento, de los integrantes del grupo y del tutor del proyecto y la fecha de realización.

Índice

Temas y subtemas ordenados y con sus respectivas páginas de referencia.

Resumen ejecutivo

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

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

El resumen ejecutivo ofrece una **impresión general** y todo lo que un lector presionado por la falta de tiempo debe saber sobre su plan de negocio.

La claridad y la facilidad para la comprensión resultan especialmente importantes. El resumen es el boceto de nuestro proyecto, el plan de negocio es el dibujo definitivo. Sin embargo, debe aportarle al lector todos los elementos relevantes de este último. Los capítulos siguientes explican en detalle la información que un resumen debe incluir y proporcionan datos técnicos más precisos.

El resumen aporta otra ventaja. Como sinopsis de nuestras percepciones, puede servir de base para una comunicación clara y concisa en una exposición oral breve. Por ejemplo: todos los puntos claves quedan tratados en dos minutos.

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

Introducción

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

El entorno

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

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

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

El mercado

Análisis del mercado. Debemos responder las siguientes preguntas:

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

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

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

Análisis de la competencia. Debemos responder las siguientes preguntas:

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

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

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

Análisis FODA. Se realiza para analizar la **viabilidad actual y futura** de una determinada estrategia competitiva de un producto o servicio específico de una empresa en particular

(con una determinada cultura), en un determinado mercado, en un determinado momento y contra determinados competidores.

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

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

La empresa

Debemos responder las siguientes preguntas:

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

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

Recursos humanos

Debemos responder las siguientes preguntas:

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

Debemos responder asimismo las siguientes preguntas:

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

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

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

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

Marketing y ventas

Producto

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

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

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

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

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

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

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

- Marca y empaque como diferenciadores del producto.

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

Precio

- ¿Cuál puede ser el precio de nuestro producto?

El precio que podemos pedir es el que **el cliente esté dispuesto a pagar**, lo cual contradice la creencia general de que el precio está directamente determinado por los costes. Los costes constituyen un factor importante, sin duda, pero la relación coste-precio

solo adquiere relevancia cuando el precio no cubre los costes, y por definición, esto significa que el negocio carece de interés.

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

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

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

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

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

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

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

Distribución

Un punto importante del plan de negocio es cómo voy a llegar al mercado.

En este capítulo nos preguntamos cómo vamos a hacer para llevar nuestro producto/servicio al mercado, que la gente lo conozca y, más importante aún, lo compre. Esto es fundamental, ya que independientemente de que tengamos el mejor producto del mundo, si no establecemos una adecuada estrategia para comercializarlo, este se irá directamente al baúl de los recuerdos.

El canal de distribución, vía de acceso al cliente:

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

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

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

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

Comunicación (promoción)

La promoción: comunicación con el cliente.

Nuestros clientes potenciales deben conocer la existencia de nuestro producto antes de que este pueda atraer su interés.

Debemos explicar a nuestros clientes en qué consisten las ventajas (el «valor para los clientes») de nuestro producto o servicio. Necesitaremos convencerlos de que satisface sus necesidades mejor que productos o servicios de la competencia o que cualquier otra alternativa.

Existen varias formas de atraer su atención:

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

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

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

Ventas

Nos preguntamos: ¿cómo hace la empresa para concretar ventas del producto/servicio?

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

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

Recursos financieros

El análisis financiero nos ayudará a saber:

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

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

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

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

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

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

Valor actual neto (VAN): monto en dólares que genera el proyecto por encima de la tasa de costo del capital.

Estado de desarrollo y plan de implantación

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

Muchas veces el plan de negocio se elabora para conseguir fondos (es decir, se queda en estrategias a seguir y se olvida de su implementación, es decir, de los pasos y tiempos precisos a seguir una vez que se cuenta con los fondos y se pueda lanzar el producto/servicio al mercado.

¿Cómo y cuándo se va a poner en marcha nuestro plan de negocio?

¿Qué pasos debemos dar y en qué forma?

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

El plan de implementación implica la jerarquización de actividades y tareas. Tiene que ser diseñado en función de una agenda que identifique las actividades y su orden secuencial.

El éxito de un plan de negocio no está en su elaboración. Esta nos va a dar la información necesaria para tomar las mejores decisiones a fin de establecer y ejecutar el proceso de implementación del plan de negocio (generalmente menospreciado).

Principales riesgos y estrategias de salida

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

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

Planes de desarrollo futuro/estrategia de salida:

- Objetivos corporativos de largo plazo
- Estrategia de crecimiento

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

- Plan de salida

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

¿Cierre y liquidación?

Anexos

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

¿Qué requisitos debe cumplir un buen plan de negocio?

Atributos formales que debe cumplir:

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

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

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

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

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

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

7. Construir un plan poco realista que no sirva de base para la toma de decisiones.

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

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

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

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

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

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

Evaluación de un plan de negocio

Los tests de planes de negocios miden su potencial en cuatro dimensiones básicas:

1. pertinencia de la idea u oportunidad;
2. capacidad del modelo de negocio diseñado para capturar económicamente el valor creado;
3. capacidad del equipo de emprendedores para concretar su plan y construir su empresa, y
4. la calidad del plan como documento de trabajo.

Apliquemos las pruebas que usaría un inversionista a nuestra idea:

- ¿Aprovecha mis habilidades?
- ¿Tendrá el volumen de ingresos adecuado?
- ¿Tiene una rentabilidad interesante?
- ¿Ofrece un riesgo razonable?
- ¿Existen competidores fuertes?
- ¿Crea valor que realmente pueda transformarse en ingresos de dinero?
- ¿Es mi idea innovadora en algún aspecto difícil de imitar o permite la copia o sustitutos?

- ¿Es apropiable? Es decir, ¿puedo asegurar que algún aspecto de mi idea sea mía y solo mía, patentándola o protegiendo de alguna forma su complejidad tecnológica para que la competencia potencial no pueda replicarla?
- ¿Puede ser realizada en un año?
- ¿Requiere montos de inversión que yo puedo administrar?
- ¿Hay alguien dispuesto a financiar mi aventura?

Con estas pruebas correcta y honestamente aplicadas, probablemente muchas de las ideas que tenemos ya no parezcan tan brillantes o atractivas. Es mejor descartarlas ahora que darnos cuenta de que no eran robustas a través del mercado cruel. Pero las ideas que sí pasaron nuestra dura prueba ácida tienen muchas posibilidades de ser interesantes para ser emprendidas.

Los inversores no quedarán satisfechos con la mera descripción de una idea de negocio, por muy atractiva que sea. Los inversores desean saber con exactitud dónde están poniendo su dinero y quiénes son las personas que están detrás del proyecto. Para ellos, el equipo es, por lo menos, tan importante como la idea misma.

En términos generales, los aspectos de un plan de negocio que se evalúan son los siguientes:

- a) Propuesta de valor:** descripción de la propuesta de valor. ¿Qué problema o necesidad es solucionado? ¿Cuánta gente tiene ese problema o necesidad? ¿Cuál es la situación actual (etapa de desarrollo) del producto o servicio?
- b) Modelo de negocio:** descripción de la/s manera/s en que obtendrá ingresos a partir del emprendimiento. ¿Cuáles son los canales de venta que va a utilizar? Identificación de los recursos claves para el proyecto. Identificación de socios claves para llevar a cabo el negocio. ¿El negocio es escalable y se puede comercializar globalmente?
- c) Análisis de la demanda:** descripción del mercado objetivo o potencial al cual está dirigido el proyecto (identificación, dimensionamiento, segmentos y forma de abordarlo).
- d) Análisis de la oferta:** análisis de la oferta considerando, entre otros aspectos, la identificación de competidores reales y potenciales, así como de los posibles servicios sustitutos. Realizar un análisis de los proveedores de insumos. Diferenciación y ventajas competitivas con relación a la competencia.
- e) Análisis de la estrategia:** descripción de la estrategia de comercialización, incluyendo estrategia de precio y distribución, así como de comunicación y promoción. En caso de existir segmentos de mercado, describir la estrategia por segmentos.
- f) Justificación económica del proyecto:** cuantificación de los ingresos del proyecto, justificándolos sobre la base de una estimación del volumen y el precio al que se venderá cada uno de los bienes y servicios previstos (en dólares) en los próximos tres años. Identificar todos los costos asociados al negocio. Estimación del capital necesario y del uso que se le piensa dar.

Ejemplo: Guía⁸ para la evaluación de planes de negocios

A continuación se detallan los criterios para la evaluación del plan de negocio, persiguiendo la definición de un emprendimiento dinámico o de alto impacto. Escala: 1 (peor puntaje) - 5 (mejor puntaje).

	1	2	3	4	5
Criterio de evaluación					
Joven emprendimiento	(pasa/no pasa)				
Alto componente de valor agregado	Bajo valor agregado en procesos productivos.	Agrega valor basado principalmente en trabajo no calificado.	Agrega valor basado principalmente en tecnología de fácil acceso.	Agrega un alto valor basado en know how y tecnología adquirida (desarrollo ajeno).	Agrega un alto valor basado en know how y tecnología propia (desarrollo propio).
Propuesta innovadora	El emprendimiento no presenta ningún componente innovador.	El emprendimiento presenta innovación fácilmente imitable.	El emprendimiento es innovador sólo para el mercado local, existiendo en el exterior.	El emprendimiento es innovador para la región, conociéndose en otros países más lejanos.	El emprendimiento es innovador no conociéndose similar a nivel global.
Generación de nuevos puestos de trabajo	Hasta 10 puestos de trabajo en el mediano y largo plazo.	Entre 10 y 30 puestos de trabajo en el mediano y largo plazo.	Entre 30 y 50 puestos de trabajo en el mediano y largo plazo.	Entre 50 y 100 puestos de trabajo en el mediano y largo plazo.	Más de 100 puestos de trabajo en el mediano y largo plazo.
Perspectivas de crecimiento / internacionalización	No escalable ni con potencial exportador.	Escalable sin potencial exportador.	Escalable con potencial exportador a nivel regional, pero con limitaciones regulatorias.	Escalable y con potencial exportador regional.	Escalable y con alto potencial exportador a nivel global.
Ejecutabilidad	El emprendimiento no es viable.	Se duda de su viabilidad. Presentando complejidad para la ejecución.	El emprendimiento parece ser viable pero ejecutable en el largo plazo.	El emprendimiento parece ser viable pero ejecutable en el mediano plazo.	El emprendimiento demuestra ser viable y ejecutable en el corto plazo.

Emprendimiento joven: emprendimiento con no más de cinco años de vida. Puede tratarse de un spin-off o de una reingeniería.

Alto componente de valor agregado: debe tratarse de un producto/ servicio que genere valor en el proceso productivo.

Propuesta innovadora: debe presentar una propuesta innovadora en cuanto al diseño, o a la tecnología, o al modelo de negocios.

Generación de nuevos puestos de trabajo: debe generar varios puestos de trabajo directo y en lo posible, trabajo calificado. No debe ser para el autoempleo.

Perspectivas de crecimiento/ internacionalización: escalable con horizonte exportador.

Ejecutabilidad: viabilidad (comercial, técnica y financiera) y posibilidad de implementación en el corto plazo (prototipo o producto en menos de 12 meses).

¿Cómo hacer una presentación efectiva del plan de negocio?

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

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

Bill abrió la reunión:

—Tenemos la solución para su nueva computadora.

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

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

Bill replicó:

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

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

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

Historias como la de Bill Gates no son tan comunes. Sin embargo, el emprendedor habitualmente enfrenta situaciones en las que debe exponer su proyecto ante potenciales inversores. No obstante, solo disponemos de 30 minutos para lograr nuestro objetivo. ¿Cómo podríamos exponerlo en apenas media hora? ¡Ese es el tiempo que necesitamos para la introducción! Desde luego, la clave reside en elegir correctamente qué es lo que mostraremos en esos escasos minutos.

Un profesor y colega alguna vez me dijo: «Cuando uno presenta un plan de negocio, el principal objetivo consiste en interesar. En lograr que quien está frente a nosotros cambie su posición. Es decir, que pase de estar sentado enfrente a sentarse a nuestro lado».

(Basado en <http://materiabiz.com/como-presentar-un-plan-de-negocios-en-unos-pocos-minutos/> el 25 de noviembre de 2015.

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

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

Mejores prácticas para una presentación efectiva del plan de negocio

Elevator pitch

¿Qué es?

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

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

¿Por qué es importante?

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

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

¿Qué debería aportar?

Un buen *elevator pitch* aporta:

- Claridad sobre el propósito del proyecto: qué es el proyecto y a quien está dirigido.

- Información sobre qué es el producto y por qué los usuarios lo preferirán.
- Información sobre cuál es el propósito del proyecto, qué problema soluciona.

Si bien no existe una forma única de hacer un *elevator pitch*, Jonathan Rasmussor en su libro *The Agile Samurai*⁹ propone la siguiente plantilla:

- Para (usuario objetivo)
- Qué (necesidad)
- El (nombre del producto)
- Es (categoría del producto, qué es el producto)
- Qué (beneficio clave del producto)
- Al contrario (principal alternativa competitiva que el producto pretende mejorar)
- Nuestro producto (diferenciación principal del producto, por qué es mejor que lo disponible actualmente)

¿A quién o quiénes va dirigido?

El *pitch* va dirigido a posibles socios, a potenciales clientes y a inversores. En realidad un *pitch* es una excusa que han inventado los inversores para conocer al emprendedor.¹⁰ Puede haber muchos tipos de inversores, pero lo común en ellos es invertir, en primer lugar en personas (y/o equipos) y luego en proyectos o ideas. Entonces...

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

que sea competente;

que sepa vender;

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

¿Cómo hacer un buen pitch?

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

a) La estructuración (el qué)

a.1) Explicitar claramente el problema que tiene el cliente y el «dolor» que le causa.

El emprendedor debe saber hablar del problema de su cliente mejor que el propio cliente, de modo tal que sea visto como un experto en el tema.

a.2) Presentar las soluciones con que actualmente cuenta el cliente para el problema planteado. Esto implica hablar de la competencia, y si el emprendedor habla bien de sus competidores ganará credibilidad cuando hable de su solución.

a.3) Presentar su solución identificando su ventaja diferencial; una sola ventaja (no dos ni tres), la que lo hace realmente diferente de la o las soluciones actuales ofrecidas por la competencia.

9 Citado en Guerrero, A. y Alarcón, P. *Desarrollo de un sistema de gestión de tutorías a través de una aplicación móvil*. (Proyecto de fin de grado en Sistemas Informáticos, Universidad Politécnica de Madrid, junio de 2015).

10 Mora Argilés, S. *Los secretos de una buena presentación*.

b) La forma (cómo se presenta el qué)

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

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

Para que el mensaje sea recordado lo fundamental es cómo se dice y no qué se dice.

Es importante generar emoción, y una buena forma es utilizar el poder de la imagen. Si se trata de un producto, es mejor mostrarlo que hablar de él.

c) La fuerza (cómo se transmite)

El ingrediente principal de un buen *pitch* es la pasión y determinación por el éxito que transmite el emprendedor.¹¹ Si las ideas son claras y están bien estructuradas pero el expositor habla con miedo e inseguridad, eso es lo que recibirá la audiencia y generará en ella en forma instintiva: no querer escuchar. Esa pasión y determinación hacen que el inversor diga: «quiero escuchar más».

En la práctica:

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

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

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

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

Centrarse en lo importante: dado que solo disponemos de unos pocos minutos, hablemos solo de lo fundamental. Dejemos el resto para posibles preguntas. No nos metamos en temas que no dominamos y que podrían disparar preguntas para las que no tenemos respuesta.

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

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

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

11 Mora Argilés, S. *Los secretos de una buena presentación*.

Referencias bibliográficas

- Emprendedores en la mira. (2009). *Guía para la evaluación de planes de negocios*. Montevideo.
- Fondo Emprender. *¿Qué contenido debe tener el plan de negocios?* Montevideo
- Fondo Emprender. *Prototipo resumen ejecutivo*. Montevideo
- Programa Emprender. (2009). *Guía para la evaluación de PN*. Concurso «Emprendedores en la mira». Montevideo
- Gravano, M. (2009). *Plan de negocios, una hoja de ruta para tiempos tormentosos*. Córdoba Materiabiz.
- Manual de preparación de un plan de negocio*. Recuperado el 20 de diciembre de 2015. http://www.redmujeres.org/biblioteca%20digital/manual_preparacion_plan_negocios.
- Postigo, S. (2009). *Construya su propia empresa: ¿cómo armar un plan de negocio?* Buenos Aires Materiabiz. Recuperado el 20 de diciembre de 2015. https://acad.palermo.edu/virtual/courses/212035290/document/Material_Clases/Clase_10/-Como_armar_un_plan_de_negocio_-_MATERIABIZ.pdf
- Vázquez, H., y Cenzato, J. (2009). *¿Cómo armar un plan de negocios en empresas agropecuarias?* Recuperado el 20 de diciembre de 2015. <https://www.engormix.com/agricultura/articulos/plan-de-negocios-agropecuario-t27599.htm>.
- Viniestra, S. (2007). *Entendiendo el plan de negocios*. ISBN 978-1-4303-0684-9. 78 pp.
- Gómez, A. (2014). Qué es un elevator pitch y cómo prepararlo en 4 pasos. Recuperado el 20 de diciembre de 2015. <http://unimooc.com/que-es-un-elevator-pitch/>.
- Recuperado el 20 de diciembre de 2015. <https://www.educaixa.com/-/elevator-pitch- tienes-veinte-segundos/>.
- Recuperado el 20 de diciembre de 2015. http://pdfi.cef.es/marketing_en_el_siglo_xx1_freemium/files/assets/common/downloads/publication.pdf.
- Pérez-Quintanilla, M. (2013). *TicLaude, el reto de emprender*. Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.



Plan de Negocios



¿Qué significa planear?

- Anticipar el futuro
- Beneficio: reducir la incertidumbre y los riesgos asociados al negocio
- *"Ningún viento es favorable para el que no sabe adónde va" (Séneca)*

¿Qué es un Plan de Negocios (PN)?

- Es un documento que materializa y ordena los recursos, objetivos, metas y estrategias necesarias para el éxito de nuestro emprendimiento
- Es una foto de lo que hoy conozco de mi negocio.
- El PN es la hoja de ruta del proyecto.
- Es al inversionista como la maqueta o un plano para un arquitecto.

Importancia del Plan de Negocios

- Nos ayuda a visualizar nuestro emprendimiento como si lo estuviéramos viendo desde arriba
- Nos permitirá comunicar nuestro plan
- Brinda seguridad, confianza al inversionista
- Obliga al emprendedor a analizar su Idea de Negocio sistemáticamente
- Hace surgir la lista de recursos que se van a necesitar
- Constituye la base sobre la cual desarrollar (madurar) una Idea de Negocio

Capítulos del PN

- Carátula
- Índice
- Resumen ejecutivo
- Introducción
- *El entorno*
- *El mercado*
- *La empresa*
- *Recursos humanos*
- *Marketing y ventas*
- *Recursos financieros*
- *Estado de desarrollo y plan de implementación*
- *Principales riesgos y estrategias de salida*
- Anexos

Capítulos del PN – Resumen ejecutivo

- Resumir todos los aspectos más importantes del Plan en no más de dos carillas.
- Es lo último que se escribe.
- El resumen es, el boceto de nuestro proyecto; el Plan de Negocio es el dibujo definitivo.
- Los principales elementos a contener son:
 - ▶ La idea del negocio.
 - ▶ Público objetivo.
 - ▶ Valor del producto / servicio para ese público objetivo.
 - ▶ Tamaño de mercado y crecimiento esperado.
 - ▶ Entorno competitivo.
 - ▶ Fase actual de desarrollo del producto, especificando las necesidades de desarrollo adicionales a realizar.
 - ▶ Inversión necesaria.

Capítulos del PN - Introducción

- ¿Para qué se elaboró el Plan?
- ¿A quién está dirigido?
- ¿Es un Plan para toda o parte de una empresa en marcha o para un Proyecto de una empresa nueva?

Capítulos del PN - Entorno

- Información del entorno internacional y regional que impacta a la empresa y a la competencia.
- Ej. regulaciones, tendencias del mercado, cambios culturales

Capítulos del PN – El mercado

- Análisis del mercado:
 - ▶ ¿Cuál es nuestro mercado objetivo?
 - ▶ ¿Cuáles son sus características?
 - ▶ ¿A que segmento del mercado nos dirigimos?
 - ▶ ¿Qué tamaño tiene? (cuantificación)
 - ▶ ¿Qué participación en el mercado aspiramos a tener?
 - ▶ ¿Cuál es el potencial de crecimiento del mercado?
- Análisis de la competencia
- Análisis de la competitividad del mercado
- Análisis FODA

Capítulos del PN – La empresa

- ¿Cuál será la misión de la organización?, ¿su visión?, ¿sus objetivos?
- ¿Cuál es la proyección de crecimiento?
- ¿Dónde estará localizada la empresa?
- ¿Cómo estará organizada la nueva empresa?
- Importancia de diseñar organizaciones donde el crecimiento sea un objetivo.

Capítulos del PN – Recursos humanos

- ¿Cómo estará conformado el equipo directivo?
- ¿Cuál es el perfil y las capacidades de sus miembros?
- ¿Posee el equipo experiencia en emprendimientos y tiene conocimiento de la industria?
- ¿Tienen experiencia trabajando en equipo? ¿Que habilidades complementarias poseen?
- ¿Están los componentes del equipo totalmente comprometidos con la labor?
- Los antecedentes del emprendedor pesan mucho en el proyecto.
- El apoyo y la confianza se deposita primero en la persona y luego en el proyecto.

Capítulos del PN- Marketing y ventas

- Producto
 - ▶ Descripción del producto y sus atributos
 - ▶ Productos / servicios adicionales accesorios.
 - ▶ Ciclo de Vida esperado para el producto.
 - ▶ Marca y empaque como diferenciadores del producto.En el acto de venta debo hablar de beneficios de mi producto, no de sus características.
- Precio
 - ▶ ¿Cuál puede ser el precio de nuestro producto?
 - ▶ ¿Qué estrategia de fijación de precios vamos a adoptar?

Capítulos del PN- Marketing y ventas (cont.)

- Distribución
 - ▶ ¿Cómo voy a llegar al mercado?
 - ▶ ¿Los segmentos de mercado que vaya a atender el nuevo producto son accesibles?
- Comunicación
 - ▶ Nuestros clientes potenciales deben conocer la existencia de nuestro producto
- ¿Cómo hace la empresa para concretar ventas del producto/servicio?
 - ▶ Fuerza de ventas - ¿Cómo va a estar conformada?
 - ▶ Promociones de ventas
 - ▶ Políticas de crédito y cobranza

Capítulos del PN- Recursos financieros

- ¿Las utilidades que generará el negocio satisfacen nuestros objetivos?
- ¿Cuánto es realmente lo que necesitamos invertir?
- Previamente debemos estimar:
 - ▶ ¿Cuánto vamos a vender, a qué precios?
 - ▶ ¿Cuáles y cuánto serán nuestros costos?
- Herramientas:
 - ▶ Flujo de Caja proyectado
 - ▶ Necesidades de financiación
 - ▶ Análisis de rentabilidad (VAN, TIR, período de repago)
 - ▶ Punto de equilibrio

Capítulos del PN- Estado de desarrollo y plan de implementación

- ¿Cómo y cuándo se va a poner en marcha nuestro PN? ¿Qué pasos debemos dar y en que forma?
 - ▶ jerarquización de actividades
 - ▶ cronograma
- El éxito de un PN no está en su elaboración. Esta nos va a dar la información necesaria para establecer y ejecutar el proceso de implementación del PN.

Capítulos del PN- Principales riesgos y estrategias de salida

- ¿Qué riesgos prevemos que podrían suponer una amenaza para el éxito de la empresa?
- ¿Cómo los afrontaremos y cómo reduciremos al mínimo su impacto?
- ¿Cuál es el efecto cuantitativo de cada uno de los riesgos?
- Planes de desarrollo:
 - ▶ Se desarrollarán nuevos productos/servicios?, Se procurará expandir la empresa hacia nuevos mercados?
- Plan de salida:
 - ▶ venta de la empresa en marcha?
 - ▶ conversión hacia un nuevo producto/servicio?

¿ Qué requisitos debe cumplir un buen Plan?

- Efectivo - Contiene todo lo que los inversores necesitan saber para financiar la empresa, ni más ni menos.
- Estructurado - Su organización es clara y sencilla.
- Comprensible - Está escrito de forma clara y directa. Utiliza términos precisos. No debe complicar la lectura con temas técnicos.
- Breve - No sobrepasa las 30 páginas, incluyendo los anexos.
- De fácil manejo.
- Atractivo - Las cifras y cuadros son fáciles de entender.
- El PN es un documento vivo.
- Debe evitarse la inclusión de todo tipo de información ambigua que genere dudas al inversionista.

Evaluación de un Plan de Negocios

- Ejercicio: ¿Qué aspectos evaluarían de un PN?

Evaluación de un Plan de Negocios

- Los tests de planes de negocios miden su potencial en 4 dimensiones básicas:
 - ▶ pertinencia de la idea u oportunidad;
 - ▶ capacidad del modelo de negocios diseñado para capturar económicamente el valor creado;
 - ▶ capacidad del equipo de emprendedores para concretar su plan y construir su empresa, y
 - ▶ la calidad del plan como documento de trabajo.
- Apliquemos las pruebas que usaría un inversionista a nuestra idea

Evaluación de un Plan de Negocios (cont.)

- En términos generales, los aspectos que se evalúan de un plan de negocios son:
 - ▶ Propuesta de valor
 - ▶ Modelo de negocios
 - ▶ Análisis de la Demanda
 - ▶ Análisis de la Oferta
 - ▶ Análisis de la Estrategia
 - ▶ Justificación Económica del Proyecto
-

Evaluación de un Plan de Negocios (cont.)

- Concurso "emprendedores en la mira":
 - ▶ Joven emprendimiento: emprendimiento con no mayor de cinco años de vida.
 - ▶ Alto componente de valor agregado: debe tratarse de un producto/ servicio que genere valor en el proceso productivo.
 - ▶ Propuesta innovadora: debe presentar una propuesta innovadora en cuanto al diseño, o a la tecnología, o al modelo de negocios.
 - ▶ Generación de nuevos puestos de trabajo: debe generar varios puestos de trabajo directo y en lo posible, trabajo calificado. No debe ser para el autoempleo.
 - ▶ Perspectivas de crecimiento/ internacionalización: escalable con horizonte exportador.
 - ▶ Ejecutabilidad: viabilidad (comercial, técnica y financiera) y posibilidad de implementación en el corto plazo (prototipo o producto en menos de 12 meses).

Video N°1

El Camino Emprendedor - Módulo 5 Plan de negocios - Guía Interactiva

<https://www.youtube.com/watch?v=YHutNaD8LU>

Actividad 1

- Busque en la web 3 planes de negocios de diferentes empresas
- Haga un análisis comparativo del contenido de cada plan de negocios en relación al material teórico estudiado. Identifique contenido que no encuentre en los planes de negocios analizados.
- Realice un análisis general sobre la calidad de los planes de negocios, basándose en la comparación de contenidos de los planes.

¿Cómo hacer una presentación efectiva del Plan?

- Los contenidos fundamentales
- El diseño
- Claridad
- Centrarse en lo importante
- Escenarios
- Lenguaje corporal
- Prototipos
- Preparación, preparación, preparación!

¿ **Cómo hacer una presentación efectiva del Plan?**

- Los contenidos fundamentales
- El diseño
- Claridad
- Centrarse en lo importante
- Escenarios
- Lenguaje corporal
- Prototipos
- Preparación, preparación, preparación!

Elevator: ascensor

Pitch: discurso

Es una presentación concisa, concreta y convincente de un proyecto o emprendimiento, en el breve tiempo que dura un viaje de ascensor. Su propósito es crear curiosidad y deseos de conocer más.

¿Por qué es importante?

Porque una idea bien definida, redactada y expuesta, capaz de atraer la atención del interlocutor, es fundamental para captar socios, clientes e inversores, que son los pilares del éxito del emprendimiento.

¿Qué debiera aportar?

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

Tener en cuenta:

- ***Para** (usuario)
- ***Que** (necesidad)
- ***El** (nombre del producto)
- ***Es** (categoría del producto, qué es el producto)
- ***Que** (beneficio clave del producto)
- ***Al contrario** (principal alternativa competitiva)
- ***Nuestro producto** (diferencia que lo hace mejor)

¿A quién o quienes va dirigido?

A posibles socios, a potenciales clientes y **fundamentalmente a inversores**. Los inversores atienden especialmente 3 factores relacionados con las personas que respaldan el proyecto:

- Que sean competentes
- Que sepan vender
- Que sepan desarrollar una solución con una clara ventaja diferencial para los clientes.

¿Cómo hacer un buen elevator pitch?

¿Cómo hacer un buen elevator pitch?

a) Estructuración (el qué)

- Explicitar el problema que tiene el cliente.
- Presentar las soluciones que actualmente hay.
- Presentar su solución identificando su ventaja diferencial.

b) Forma (cómo se presenta el qué)

- No más de 4 o 5 mensajes.
- Lenguaje simple, imágenes y emoción.

c) Fuerza (cómo se transmite)

- Con seguridad y pasión.

Video N°2

Elevator Pitch

https://www.youtube.com/watch?v=2b3xG_Yjgvl

Videos

Video 1

El camino emprendedor. Módulo 5, Plan de negocios, Guía interactiva.
https://www.youtube.com/watch?v=_YHutNaD8LU

Video 2

Elevator pitch
https://www.youtube.com/watch?v=2b3xG_YjgvI

Ejercicios

Actividad 1

1. Busque en la web tres planes de negocios de diferentes empresas.
2. Haga un análisis comparativo del contenido de cada plan de negocio con relación al material teórico estudiado. Identifique contenidos que no encuentre en los planes de negocio analizados.
3. Realice un análisis general de la calidad de los planes de negocio basándose en la comparación de los contenidos.

Financiamiento para emprendedores

1. Acciones a tomar frente al servicio financiero
2. Formas de financiamiento
3. Financiamiento a lo largo de la vida del emprendimiento
4. Otras alternativas de financiamiento

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

Acciones a tomar frente al servicio financiero

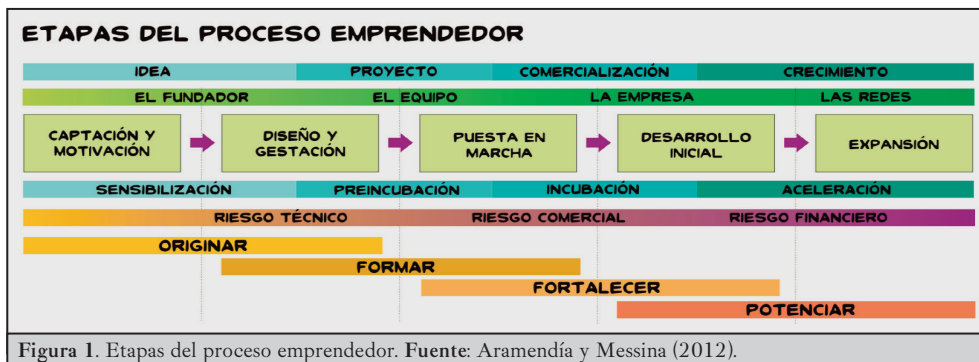
Algunos consejos básicos sobre aspectos a tener en cuenta antes de buscar financiamiento.

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

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

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

Antes de ingresar en los diferentes tipos de financiamiento nos interesa mostrar el proceso emprendedor. Para ello, y a partir del trabajo realizado por docentes del Centro de Emprendedurismo de la FCEA de la UdelaR, en la figura 1 se muestran las distintas etapas del proceso emprendedor y los riesgos a considerar en cada una de ellas.



Formas de financiamiento

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

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

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

Financiamiento a lo largo de la vida del emprendimiento

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

En la tabla 1 se muestran el nivel de riesgo y el crecimiento que se presentan en las diferentes etapas del proceso emprendedor.

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

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

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

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

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

Tabla 2. Fuentes de financiamiento según el ciclo de vida del emprendimiento. Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 2 vemos que en el comienzo del proceso emprendedor, en la etapa de preincubación, predomina la utilización de ahorros personales y fondos FFF, junto a créditos y subvenciones oficiales.

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

Otras alternativas de financiamiento

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

Una de las formas más populares para financiar proyectos actualmente es el *crowdfunding* (podría traducirse como financiación en masa) o financiamiento colectivo mediante donaciones a cambio de recompensas. En el Crowdfunding Industry Report¹² se presentan variados ejemplos de esta novedosa metodología de obtener fondeo en los países del hemisferio norte.

Esta idea constituye el punto de encuentro entre las redes sociales y el financiamiento de nuevos proyectos digitales. Conscientes del gran éxito e impacto de las redes sociales en la sociedad, artistas y emprendedores dicen presente para financiar diversos proyectos.

Antes era necesario conseguir un gran inversor dispuesto a apostar todo o, al menos, gran parte del dinero necesario para dar el puntapié inicial a los proyectos. La nueva propuesta consiste en conseguir muchos inversores pequeños para que, todos juntos, provean grandes presupuestos en pequeñas dosis, diversificando el riesgo. Traducido en términos de análisis financiero, este sistema de financiamiento posee un coeficiente β (beta) bajo.¹³

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

Idea.me es una iniciativa latinoamericana de financiación colectiva que ya tiene presencia en Argentina, Chile y México y está desembarcando en los mercados de Colombia y Uruguay. La idea es simple e ingeniosa: en base a una plataforma informática el emprendedor puede obtener vía web financiamiento para sus ideas de la comunidad virtual.

Los proyectos que buscan iniciarse en Idea.me no tienen límite y son sumamente variados. Muchos de ellos son liderados por emprendedores que ya han alcanzado cierta repercusión y buscan lanzar una nueva idea al mercado gracias a la colaboración colectiva.

Otro método es el *peer to peer lending*, que consiste en préstamos de dinero entre personas, como la plataforma Cumplo.cl, que desde fines del año 2012 ofrece una opción específica para las pymes.

El sistema más nuevo es el de las empresas o *brokers* tecnológicos que conectan a emprendedores con empresas o canales de comercialización para beneficio mutuo. Es el caso de Start Up Tech Hub.

12 Crowdfunding Industry Report (2012). Market Trends, Composition and Crowdfunding Platforms. The Industry Websystem. Research Report Abridged Version.

13 También llamado *coeficiente de volatilidad*. Este coeficiente compara el riesgo sistemático de un valor, medido por su volatilidad, con el del mercado.

Relevamiento de inversores a diciembre de 2015

Inversores

Los clubs de inversores tienen un eje en sus propuestas de evaluación para emprendedores. Pueden variar en el orden, pero los conceptos de los que actualmente operan en nuestro país son muy similares. Se analizan los siguientes ítems:

- Análisis de la propuesta de valor del producto/servicio.
- Definición y cuantificación del mercado. Cuál es el negocio, qué tamaño tiene, quiénes son los potenciales clientes.
- Cómo y cuál es el modelo de negocio. Monetización. Quién paga. Canales de distribución. Margen de ganancia. Clientes actuales.
- Análisis del plan de marketing. Cómo piensan los emprendedores hacer crecer el negocio.
- Competencia. Quiénes son los competidores. Diferenciación y ventajas competitivas con relación a la competencia.
- Conformación del equipo de trabajo. Socios y colaboradores principales. Nombres y expertise. Otros roles que se necesite cumplir para hacer crecer el negocio.
- Status actual del negocio. Estado de situación y futuro cercano.
- Financiamiento para ronda de inversión. Estimación del capital que se necesita y uso que se le piensa dar.

Los principales fondos/redes de inversores detectados se presentan en la tabla 3.

Fondo/red de inversores	Website	Llamados	Perfil buscado
Tokai ventures	< http://tokaiventures.com >	Postulación web y DemoDay cada varios meses	Emprendimientos con potencial dinámico
NxtpLabs	< http://www.nxtplabs.com/ >	De la mano de Tokai Ventures (<i>partners</i>)	Emprendimientos TIC con potencial dinámico
Angels club	< http://www.angelclub.uy >	Postulación web y DemoDay cada varios meses	Emprendimientos TIC con potencial dinámico (rubros como <i>software, e-commerce, social media, marketing online</i> y publicidad, videojuegos)
Fondo ideas	< http://www.fondoideas.com.uy >	Ventanilla abierta	Empresas con proyectos innovadores y de gran potencial de crecimiento en Uruguay
Red de inversores del IEMM	< http://redinversoresieem.weebly.com/ >	Postulación web y DemoDay cada varios meses	Emprendedores de antiguos alumnos del IEEM
Thales Lab	< http://www.thaleslab.com >	<i>Company builder</i>	Empresas en etapas tempranas de diversas industrias
Incapital	< http://www.incapital.com.uy >	<i>Private equity</i>	<i>Private equity</i> para empresas medianas
Xcala	< http://xcala.org >	Red de redes	Red de redes

Tabla 3. Principales fondos detectados

Por otro lado, los programas patrocinados por la ANII se presentan en la tabla 4.

Programa ANII	Características
Validación de ideas de negocios (VIN)	Este instrumento permite financiar el desarrollo de un proyecto de validación comercial de un modelo de negocio para un producto, servicio, proceso o formas de comercialización innovadoras o de valor diferencial. Por lo tanto, uno de los requisitos para postular es contar con un modelo de negocio definido y una metodología definida para realizar la validación. El objetivo es la validación comercial.
Emprendedores innovadores	Instrumento dirigido a la puesta en marcha y despegue de una nueva empresa que desarrolle productos, procesos, servicios o sistemas de comercialización innovadores. Deberán contar con una institución patrocinadora (organizaciones que brindan servicios y asesoramiento a emprendedores) que acompañará la formulación, ejecución y cierre del proyecto.
Contratación de formuladores de proyectos de empresas	Destinado al apoyo especializado en la formulación y presentación de proyectos para los diferentes instrumentos de ANII. Podrán solicitar financiamiento emprendedores, micro-, pequeñas y medianas empresas nacionales radicadas en el país. Las propuestas se presentan en régimen de ventanilla abierta.
Fondo Orestes Fiandra	Financiamiento a empresas de mediano porte, de perfil innovador y con proyectos de expansión significativa. Este instrumento está dirigido a empresas que se encuentran en una etapa de desarrollo y que demuestran un liderazgo acorde a los desafíos de la propuesta. El objetivo es aportar capital para potenciar el crecimiento y la expansión de la empresa. Las propuestas se presentan en régimen de ventanilla abierta.
Fortalecimiento del capital humano avanzado	Este instrumento fue diseñado para facilitar la visita de expertos del exterior a las empresas para que aporten soluciones a problemas específicos que impliquen incrementar la competitividad. El plazo de la contratación tendrá un mínimo de cinco días y un máximo de 12 meses. Se financian honorarios, gastos asociados al viaje y viáticos. Podrán postular tanto empresas individuales como asociaciones o grupos de empresas. Ventanilla abierta. La ANII cubre hasta el 75 % del costo total para empresas mipymes y hasta el 50 % para empresas mayores.
Prototipos de potencial innovador	Apuntan a transformar prototipos que incluyen una alta incertidumbre técnica y de mercado en proyectos que sean comercializables. Los prototipos deberán demostrar cuatro condiciones: 1) La concreción de ideas emergentes. 2) Un componente de actividades de investigación y desarrollo. 3) Un alto riesgo tecnológico. Proyectos que realicen actividades o investigaciones con tecnologías y metodologías no conocidas a nivel nacional. 4) Un alto riesgo de mercado. Cuando no es posible definir el precio, el costo, el segmento y/o la proyección, se necesita el desarrollo del prototipo para verificar si es viable.

Tabla 4. Programas apoyados por la ANII

Referencias bibliográficas

- Aramendía y Messina (2012): Recuperado el 10 de enero de 2016. http://www.emprenur.edu.uy/sites/default/files/recursos/proceso_emprendedor_-_etapas.pdf
- Garzozzi, R., Messina, M., Marino, C. M., Luna, J. O., Pérez, G. I., Segura, R. Z., Planes de Negocios para emprendedores. Primera edición: marzo 2014. Iniciativa Latinoamericana de Libros de Texto Abiertos (LATIn). http://www.emprenur.edu.uy/sites/default/files/publicaciones/small_plan_de_negocios_para_emprendedores_cc_by-sa_3.0.pdf.
- Messina, M., y Pena, J. (2013). *Alternativas de financiamiento para emprendedores*. IV Jornadas Académicas de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Universidad de la República. Recuperado el 10 de enero de 2016, de EMPRENUR: www.emprenur.edu.uy.
- Messina, M., y Pena, J. (2013). *Catálogo de financiamiento para emprendedores*. Recuperado el 10 de enero de 2014, de EMPRENUR: www.emprenur.edu.uy.



Financiamiento para emprendedores



Etapas del Proceso Emprendedor



Fuente: Aramendía, S. & Messina, M. (2012).

Riesgo y crecimiento según la etapa del proceso emprendedor

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

Fuente: Elaboración propia.

Video N°1

<https://www.youtube.com/watch?v=4v5159wesk4>

Fuentes Tradicionales de Financiamiento

- ✓ Ahorros personales y Financiamiento de Conocidos (amigos o familiares): también llamado FFF: Friends, Family and fools por sus siglas en inglés.
- ✓ Préstamo Bancario, generalmente se exigen garantías que no se pueden cumplir.
- ✓ Tarjetas de Crédito: Se ha mistificado en gran forma el inicio de un emprendimiento con la tarjeta de crédito especialmente en Estados Unidos pero es uno de los créditos más caros y de corto plazo.
- ✓ Organizaciones orientadas a emprendedores: Organizaciones especializadas en promover el desarrollo de emprendedores donde el préstamo se adecua perfectamente al proceso emprendedor.

Fuentes Tradicionales de Financiamiento

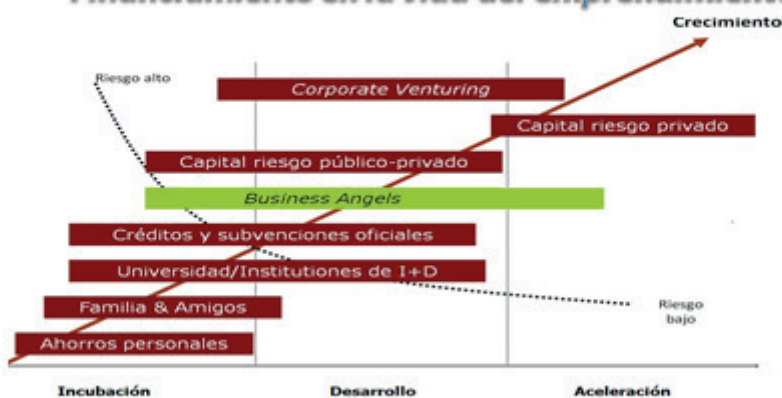
- ✓ Capital semilla: sería la cantidad de dinero necesaria para financiar actividades claves en el proceso de su iniciación y puesta en marcha del emprendimiento.
- ✓ Inversionistas ángeles: las aportaciones de este tipo se dan generalmente para las emprendimientos en funcionamiento.
- ✓ Capital de riesgo ó *venture capital*: se aplican a emprendimientos con cierto grado de consolidación y desarrollo, pues es un fondo que invierte mayores cantidades de dinero que en las formas anteriores.
- ✓ *Private equity*: orientado a emprendedores grandes. Se aplica para la expansión del negocio o para la internacionalización. El apoyo del Private Equity se basa en 2 áreas, por un lado aporta capital a cambio de acciones que el emprendedor otorga, y por otro aporta conocimientos en áreas de gestión y contactos.

Fuentes de financiamiento según el ciclo de vida del emprendimiento

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

Fuente: Elaboración propia.

Financiamiento en la vida del emprendimiento



Adaptado por Centro de Emprendedurismo.



Alternativas de financiamiento no tradicionales

Crowdfunding (Financiación en masa o colectivo)

Esta idea constituye el punto de encuentro entre las redes sociales y el financiamiento de nuevos proyectos digitales. De esta forma, siendo conscientes del gran éxito e impacto que las redes sociales tienen en la sociedad, artistas y emprendedores dicen presente en la red para lograr financiar los distintos proyectos.

Antes, era necesario conseguir un gran inversor dispuesto a apostar todo o, al menos, gran parte del dinero necesario para dar el puntapié inicial a los proyectos. La nueva propuesta consiste en conseguir muchos inversores pequeños para que, todos juntos, provean grandes presupuestos en pequeñas dosis, diversificando el riesgo o traducido en términos de análisis financiero. La idea partió en Estados Unidos con [Kickstarter](#), pero llegó a Latinoamérica con las plataformas como [Idea.me](#) y [Lincipit](#) para proyectos de todas las áreas, [Inpact.me](#) (para proyectos sociales), [Urbankit](#) (para proyectos urbanos).



Video N°2

<https://www.youtube.com/watch?v=IY2eVZ7HSn0>



Video N°3

<https://www.youtube.com/watch?v=30skdeplACg>



peer to peer lending

Consiste en préstamos de dinero entre personas, como la plataforma Cumplo.cl, que desde fines del año 2012 ofrece una opción específica para las Pymes.

Pautas para presentarse a inversores privados

Los Club de inversores tienen un eje central en sus propuestas de evaluación para emprendedores, pueden variar en el orden pero los conceptos son muy similares entre los que actualmente operan en nuestro país, se analizan los siguientes ítems:

- ❖ *Análisis de la propuesta de valor del producto/servicio*
- ❖ *Definir y cuantificar el Mercado. Cuáles el negocio, tamaño, quienes son los potenciales clientes*
- ❖ *Como y cual es el Modelo de Negocios. Monetización. Quien paga. Canales de distribución. Margen de ganancia. Clientes actuales*
- ❖ *Análisis del Plan de Marketing. Como piensan los emprendedores hacer crecer el negocio*
- ❖ *Competencia. Quienes son los competidores. Diferenciación y ventajas competitivas en relación a la competencia*
- ❖ *Conformación del Equipo de trabajo. Socios y colaboradores principales. Nombres y expertise. Otros roles que se estén necesitando cumplir para hacer crecer el negocio*
- ❖ *Status actual del negocio Estado de situación y futuro cercano*
- ❖ *Financiamiento para ronda de inversión. Estimación del capital que necesitan y uso que se le piensa dar.*

Resumiendo

- 1.- el financiamiento es parte del proceso emprendedor y no un elemento aislado, no siempre el financiamiento es la solución para el emprendedor.
- 2.- las fuentes triples FFF y de instituciones patrocinantes de emprendedurismo son las más importantes al momento de iniciarse un emprendimiento en nuestro país. Similar situación ocurre en el exterior.
- 3.- el proceso emprendedor se desarrolla con más ímpetu en sociedades en crecimiento que aquellas en crisis.
- 4.- el acceso de la mujer al proceso emprendedor es todavía lento en Uruguay y la mayor parte de América Latina.



5.- el momento y la forma de dar la financiación son claves. Al revisar la bibliografía encontramos que los formatos de apoyo estancos, es decir instituciones que brindan financiamiento a emprendedores e instituciones patrocinadoras por otro, han caído lentamente en la obsolescencia y se ha ido por el camino del trabajo previo con los emprendedores, compartido entre varias instituciones (Preincubadoras, Incubadoras), y en comunicación con el financiador, luego de ese proceso o paralelo con él, junto con la evaluación de todos, se decide a qué proyectos se les brindan los fondos.

6.- los montos a financiar son pequeños en Uruguay, salvo en el caso de emprendimientos asociativos.

7.- la edad en los apoyos financieros de los emprendedores tiene un peso importante en las instituciones patrocinantes a Fondo perdido, mientras que en las financieras clásicas la edad no es un problema sino los años de actividad como emprendedor, dándose el caso que a más años de actividad, los montos crecen en forma aritmética.



8.- Se cumple que el financiamiento al comienzo del emprendimiento, *etapa Semilla* son aportados por instituciones patrocinantes, además del aporte fundamental de los FFF, es decir donde el riesgo al fracaso es alto solamente existe apoyo de instituciones especializadas de emprendedurismo, al afianzarse el emprendedor, etapa de *Star-Up* y de *Crecimiento* se le abren en forma progresiva otras puertas de financiamiento formal.

9.- las *Alternativas de financiamiento no tradicionales*, como es el caso del Crowdfunding, el "peer to peer lending", o los brokers tecnológicos que conectan a emprendedores con empresas o canales de comercialización para beneficio mutuo, lentamente se están convirtiendo en una herramienta interesante por la libertad que le da al emprendedor de no encausarse dentro de una estructura burocrática para obtener fondos y la flexibilidad para la obtención de éstos.

Videos

Video 1

<https://www.youtube.com/watch?v=4v5159wesk4>

Video 2

<https://www.youtube.com/watch?v=LvGa1JnSRck>

Video 3

<https://www.youtube.com/watch?v=30skdepIACg>

Ejercicios

Actividad 1

Suponga que participó en una preincubadora en la cual a partir de una idea de negocio recibió apoyo para realizar un modelo de negocio. Usted y su socio necesitan confirmar que ese modelo de negocio será aceptado por los potenciales clientes.

¿Cómo validaría el modelo de negocio?

¿De dónde obtendría los fondos para esa validación?

Actividad 2

Usted ya ha transitado la etapa de gestación de su emprendimiento, por lo cual elaboró un modelo de negocio, realizó su validación y posteriormente elaboró el plan de negocio. Ha llegado entonces el momento de poner en marcha el emprendimiento.

¿Qué haría para poner en marcha el emprendimiento?

¿Qué tipo de financiamiento buscaría?

Actividad 3

Hace tres años que usted puso en marcha su emprendimiento. Ha podido implementar el proyecto de acuerdo a lo planificado, haciendo los cambios que el mercado le ha indicado. Ha logrado alcanzar la cuota de mercado que tenía planificado alcanzar en los primeros tres años, es ahora momento de crecer en el mercado nacional e internacional.

¿En qué etapa del proceso emprendedor se encuentra?

¿Qué tipo de financiamiento buscaría?

Esta publicación cuenta con el apoyo de la Comisión Sectorial de Enseñanza de la Universidad de la República. Forma parte de la serie «Manuales de aprendizaje» que tiene como objetivo mejorar las condiciones de aprendizaje de los estudiantes y, al mismo tiempo, propiciar la autoformación docente mediante la reflexión sobre sus prácticas y sobre el estado del arte en su disciplina. Secundariamente, esta publicación pretende colaborar en la constitución de tradiciones disciplinares y culturas educativas nacionales.

ISBN: 978-9974-0-1626-2



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



comisión sectorial
de enseñanza