

Creando oportunidades



SEIS consideraciones conceptuales básicas
sobre el **EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL**

cn

Corporación Unificada Nacional
de Educación Superior

VIGILADA MINEDUCACIÓN

MIGUEL CORZO FAJARDO
MANUEL RICARDO REY ROMERO

Creando oportunidades

Seis consideraciones conceptuales básicas
sobre el emprendimiento empresarial



cun

Corporación Unificada Nacional
de Educación Superior

VERDAD EN EDUCACIÓN

330 – Economía

Miguel Corzo Fajardo y Manuel Ricardo Rey Romero

Creando oportunidades. Seis consideraciones conceptuales básicas sobre el emprendimiento empresarial

Primera edición, Fondo Editorial CUN, 2020

Clasificación Thema: KJH Emprendimiento y emprendedores

Título original: *Creando oportunidades. Seis consideraciones conceptuales básicas sobre el emprendimiento empresarial*

© **Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN**

Cómo citar: Corzo, M. y Rey, M. (2020). *Creando oportunidades. Seis consideraciones conceptuales básicas sobre el emprendimiento empresarial*. Bogotá: Fondo Editorial CUN.

ISBN (Digital): 978-958-8191-63-8

Primera edición: agosto del 2020

Autores: Miguel Corzo Fajardo y Manuel Ricardo Rey Romero

Diseño de portada: Nicolle Andrea Téllez Barreto

Diseño y diagramación interna: Lina Guevara Buitrago

Corrección de estilo: Sebastián Moreno Gómez

Imágenes: Freepik.com

Todos los derechos reservados. No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual.

CONTENIDO

Presentación Pág. **7**

PRIMERA CONSIDERACIÓN

Reflexionar: ¿para qué
hacer empresa?

Pág. **11**

SEGUNDA CONSIDERACIÓN

Desarrollar las
competencias necesarias

Pág. **17**

TERCERA CONSIDERACIÓN

Estructurar una
idea de negocio

Pág. **35**

CUARTA CONSIDERACIÓN

Investigar el
mercado

Pág. **47**

QUINTA CONSIDERACIÓN

Definir la planeación
estratégica

Pág. **67**

SEXTA CONSIDERACIÓN

Buscar formas de
financiación y
apalancamiento

Pág. **73**

Algunas recomendaciones complementarias finales..... Pág. **83**

Referencias Pág. **87**

≡ PRESENTACIÓN ≡

En el *Plan integral de desarrollo institucional de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN) 2018-2022* se señala la iniciativa de formar a los estudiantes para el emprendimiento, la gestión y la innovación. Con este objetivo, se afirma la necesidad de ejecutar proyectos que, sin dejar de lado la academia y el compromiso social, estén dirigidos a la atención de las necesidades de la comunidad y permitan la apertura al sector empresarial. En este sentido, la “apropiación de la ciencia, la tecnología y la innovación” y el “emprendimiento” (p. 26) son dos de los fundamentos institucionales que tienen como base la sensibilización, la formación y el acompañamiento, y que pretenden encaminar a los estudiantes hacia la búsqueda constante de una opción de vida que satisfaga las expectativas de la población atendida y su entorno.

En este contexto, este libro tiene razón de ser en la más reciente reestructuración de la Unidad de Emprendimiento e Innovación C-EMP. Se trata de un producto derivado del proyecto de investigación denominado "Diseño e implementación del modelo de gestión de emprendimiento y empresarialidad de la CUN".

Creando oportunidades. Seis consideraciones conceptuales básicas sobre el emprendimiento empresarial está dirigido a emprendedores novatos interesados en conocer algunas reflexiones básicas iniciales para la creación de empresa que sean útiles en la orientación conceptual autónoma, así como en procesos de acompañamiento y formación impartidos por actores idóneos.

En sus páginas, se toma como base esencial el modelo de emprendimiento e innovación que se ha diseñado como un arquetipo dinámico para la CUN, susceptible de adaptaciones y mejoras proporcionadas desde su socialización e implementación dentro y fuera de la Corporación. De esta manera, la recopilación bibliográfica, sumada al análisis de las prácticas recurrentes que se evidenciaron en la modelación, representan una perspectiva holística que valida, en instancia inicial, el objetivo pretendido. Así, *Creando oportunidades. Seis consideraciones conceptuales básicas sobre el emprendimiento empresarial* es el primero de una serie de libros que progresivamente tratará temáticas de mayor complejidad.

El punto inicial de esta entrega es el cuestionamiento de los motivos por los que se toma la decisión de crear empresa. Si bien es cierto que el emprendimiento es uno de los motores de la sociedad moderna al impulsar el progreso desde el punto de vista

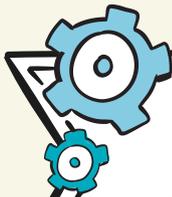
económico, emprender es una actividad riesgosa, dinámica y, en cierta manera, desgastante. Por esto, debe asumirse como un estilo de vida sin otro rumbo distinto al de tener éxito solamente después de haber fracasado en más de una ocasión. En el segundo apartado se explica cómo el liderazgo, la comunicación, la innovación y la competitividad –aptitudes consideradas innatas en el ser humano– pueden tornar en competencias para el emprendimiento si se desarrollan hasta mejorar las conductas y prácticas de las personas que buscan emprender.

En la tercera parte del libro se exponen algunas pautas necesarias para estructurar una idea de negocio. Se inicia con la observación como instrumento infalible en la identificación de oportunidades; luego, con el fin de escalar hacia un producto mínimamente viable, se dan visos precisos acerca del descubrimiento de clientes, el prototipado y el lienzo Canvas. Al considerar la investigación de mercado como la única manera posible de identificar riesgos al iniciar un negocio y hallar estrategias de mercadeo enfocadas hacia el público adecuado, la cuarta parte presenta la manera de segmentar, levantar datos, diseñar la investigación y los instrumentos para recolectar y analizar resultados. Finalmente, en los últimos dos apartados, el análisis se enfoca en cómo establecer la planeación estratégica a través de la misión, la visión y los objetivos organizacionales, así como en el reconocimiento de métodos de financiación y apalancamiento de proyectos productivos.

Ciertamente, esta obra ofrece una mirada comprensible frente a los primeros pasos en la creación de empresa; asimismo, se constituye en una herramienta de consulta para emprendedores, asesores, mentores y formadores, ya que facilita el acceso a información que puede contribuir al tejido de redes para el progreso y la generación de riquezas, más allá del plano económico.



≡ PRIMERA ≡
CONSIDERACIÓN



REFLEXIONAR: ¿PARA QUÉ HACER EMPRESA?

El emprendimiento es un tema que se ha puesto de moda, aunque a veces parece forzado, confuso y distante; por doquier se habla de emprender como algo al alcance de todos. Para algunas personas es la opción de mejorar sus ingresos económicos, mientras que para otros es una manera de aceptación social, una tradición familiar o una manera de aplicar conocimientos. En cierta medida, las competencias necesarias para ser un emprendedor se corresponden con las aptitudes que los seres humanos suelen desplegar cuando inician cualquier actividad en búsqueda del progreso, por lo que no se trata de algo imposible.

Desde el punto de vista empresarial, el concepto *entrepreneur* cobró vigencia en Francia hace cuatro siglos, cuando los llamados fisiócratas definieron que el emprendedor era aquel individuo que asumía riesgos en condiciones de incertidumbre –y cuyas ganancias eran variables e inciertas, a diferencia de los empleados, que recibían salarios fijos– (Rodríguez, 2009). Históricamente, estas personas se han caracterizado por generar riqueza y forjar el desarrollo y la estabilidad en las economías de gran parte del mundo. En la actualidad, a nivel global, el emprendimiento es un fenómeno articulado a la creación de empresa y a la generación de empleo; por su parte, en América Latina, por tratarse de un continente en vía de desarrollo, se asocia a procesos de mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

Así pues, en Colombia,

la Ley 1014 de 2006 de fomento a la cultura del emprendimiento, define que el emprendimiento empresarial se constituye en una cultura de “valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas” (art. 1) que marcan comportamientos colectivos similares en torno a la potenciación de capacidades y destrezas que tienen las personas para desarrollar iniciativas productivas y con valor.

En buena medida, este axioma ha sido influenciado y es herencia de la colonización antioqueña: recordemos que empresas como Postobón, Noel, Familia, Coltejer, entre otras, fueron pioneras del desarrollo nacional durante el siglo pasado, se acercaron a miles de hogares y generaron empleo y valor socioeconómico en todo el territorio nacional.

Del ejemplo anterior se puede inferir que

la cultura de emprendimiento está ligada a la creatividad, innovación, optimismo y reconocimiento social, pero, sobre todo, a un cambio generacional y comportamental en el que se rompen esquemas y toman fuerza aquellos emprendimientos sostenibles que generan impactos, resuelven problemas y satisfacen necesidades sociales concretas.

En tal sentido, se distinguen dos formas de emprender: desde la perspectiva social y desde la empresarial. La primera, sin desarticularse del concepto de los negocios, proponen resultados proveenientes del capitalismo consciente para el progreso en todos los niveles de la humanidad y su relación con el planeta, mientras que la segunda se enfoca en el capitalismo tradicional, es decir, exclusivamente en la remuneración económica.

Al ampliar la funcionalidad del enfoque social del emprendimiento, la resolución de problemáticas y la satisfacción de necesidades cercanas al emprendedor se pueden entender como formas de *creación de valor compartido* (Porter y Kramer, 2011). Esta, a través de modelos de negocios enfocados en tal propósito¹, podría: 1) innovar en la ideación de bienes, servicios y mercados –mientras se cuida el medio ambiente–, en relación con las necesidades insatisfechas del entorno como la salud, la vivienda, la nutrición, la tercera edad y la seguridad financiera; 2) cambiar la forma de productividad para no incrementar el uso de la energía, de recursos y de abastecimiento, y 3) configurar *clusters* que, de manera descentralizada, promuevan el aumento de la productividad en red y cadenas de valor desde la innovación y la competitividad.

¹ Los modelos de negocio incluyen los aspectos en los que está inmerso el desarrollo empresarial, tales como mercados, *stakeholders*, canales de distribución y precios.

Cuando un proyecto de emprendimiento cumple estas características se denomina de tipo social, porque busca generar impacto en la sociedad a mediano y largo plazo. En este momento, vale la pena tener en cuenta que resolver necesidades es algo propio de la naturaleza del ser humano en su proceso adaptativo y evolutivo, y constituye el cimiento de la realidad social y cultural. A partir de su capacidad de decisión, los individuos llevan a cabo actividades que, además de otorgarles beneficios, configuran la vida cotidiana y reconfiguran los comportamientos individuales y colectivos. Según Orrego (2009), la voluntad de emprender inicia cuando el sujeto se compromete con la realización de una acción que, por medio de capacidades y competencias, genera transformaciones en sí mismo.

Más allá de si es social o tradicional, hay dos grandes motivaciones que dan pie al surgimiento del emprendimiento: la necesidad y la oportunidad. Por un lado, las personas que no disponen de alternativas reales para obtener ingresos terminan por convertirse en emprendedores por necesidad –este tipo de emprendedor representa el 3,8 % de los nuevos empresarios en Colombia–. Por el otro, el 14,5 % de los nuevos empresarios colombianos son aquellos individuos que aprovechan una coyuntura determinada y devienen en emprendedores por oportunidad. Así, se entiende que existen motivaciones para generar negocios y empresas con la capacidad suficiente para potenciar las oportunidades que la población detecta. Este último tipo de emprendimiento tiene un mayor impacto social y económico (Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2018).

Es importante tener en cuenta que el empresario, cualquiera que sea su motivación, debe ser capaz de comprender la realidad del contexto en el que se desenvuelve. Solo así tendrá la capacidad de lograr la *tensión creativa*, fuerza que es provocada por la tendencia natural humana de encontrar resolución a las necesidades mientras detecta nuevas oportunidades, ideas o alternativas, para darle un sentido diferente a los procesos (Senge, Roberts, Ross,

Smith y Kleiner, 2005). Esta fuerza, que se puede denominar espíritu emprendedor, surge del sentido de independencia y la orientación al logro. El emprendimiento es un talento natural humano con el que se articula la sociedad y se materializan las acciones frente a objetivos y motivaciones comunes, según el contexto y la toma de decisiones; también es una manifestación cultural que sirve como mecanismo para el logro de la supervivencia, el desarrollo y el progreso.

Antes de emprender, es conveniente comprender que se trata de un acto riesgoso y activo que busca beneficios en doble vía: las posturas pasivas no hacen parte de las actitudes y elementos que contribuyen al desarrollo particular de los negocios, en cualquiera de los enfoques.

El emprendimiento gira alrededor de la capacidad que tiene el individuo de reconocer las oportunidades para luego actuar con base en ellas e iniciar procesos desde el marco legal, socioeconómico y cultural.

Así, es importante tener en mente que, en la Ley 1014 de 2006, el emprendimiento se define como

una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad. (art. 1)

En consecuencia, una vez se tiene la certeza de emprender y se ha asumido toda la responsabilidad y el rigor que esto implica, vale la pena que cada emprendedor se pregunte: ¿cuál es mi propósito al hacer empresa?



≡ SEGUNDA ≡
CONSIDERACIÓN



DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS NECESARIAS

Todas las personas tienen talentos naturales para emprender que pueden ser desarrollados según la estimulación del entorno y la motivación individual generada desde la familia, la escuela, la universidad, el trabajo, entre otros. Estas habilidades, llamadas también *competencias*, son de varias clases. Entre ellas están las laborales que, como afirma Parra (2016), no solamente se refieren a la productividad y la competitividad, sino, en principio, a atributos personales, actitudes y, sobre todo, a hábitos, al modo de ser personal, al saber obrar, etc., que, más allá de llevar a que la persona haga, conducen a que la persona sea de un modo determinado (p. 8).

LIDERAR UN EQUIPO DE TRABAJO

El ser humano es un ente social por naturaleza, en consecuencia, una de las principales facultades que debe desarrollar en el ejercicio de interacción con los demás es el trabajo grupal. Este permite, de forma mancomunada y empática, cumplir propósitos comunes en busca del mejoramiento de cualquier requerimiento de la vida cotidiana. En este sentido, las destrezas personales de un líder deben enfocarse en guiar a un cierto número de personas hacia una meta concreta, hacia un futuro ideal. Esta visión debe ser la guía clara y motivadora de un individuo o de una organización y se puede concretar a través de acciones alineadas para el cumplimiento de objetivos trazados en tiempos específicos en la dinámica de las relaciones humanas.

Ahora bien,

liderar una vida propia es el punto de partida para el emprendimiento. Esto implica una dinámica entre el *ser*, el *hacer* y el *tener*; de esta manera, es posible lograr un acercamiento inicial al liderazgo empresarial.

Para lograr lo que se espera, se desea y se proyecta, es necesario que el emprendedor no base sus acciones en un ejercicio de aptitud, sino en uno de actitud (postura anímica y física de disposición, servicio y colaboración), de forma tal que el ser sea el resultado de la coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace: en otras palabras, el hacer está entre el ser y el tener (Rincón, 2017).

Si se tiene en cuenta que todas las personas buscan la felicidad, el progreso y un nivel de vida acorde con sus expectativas, se entiende que todos los seres humanos, con dependencia de las cualidades necesarias que cada uno logra desarrollar en su propio contexto y su constante interconexión con los demás, están

en capacidad de ejercer alguna forma de liderazgo. El comportamiento de quien pretende ser un líder empresarial debe regirse en la autoridad que le otorga su conocimiento (se adquiere a través de las experiencias vividas y la formación), pero también en un ejercicio de apropiación (responsabilidad, autogestión y empoderamiento para la resolución de problemas) de su cargo y de sus funciones. Esto lleva al emprendedor a conseguir una conducta prudente en los negocios y a tener inteligencia en la toma de decisiones. Un líder es un orientador que logra acoplar a los miembros de un equipo de trabajo hacia un objetivo, sin imponer reglas desde su autodeterminación, pero sí al guiar procesos y potencializando el conocimiento de otras personas para obtener resultados: el ideal es articular las cualidades del equipo para que se presente una cooperación mutua.

Todas las personas pueden llegar a ser líderes y el liderazgo puede ser ejercido en cualquier ámbito de la vida cotidiana. Lo importante es tener una actitud positiva frente a lo que se pretende lograr, ya que así se pueden organizar las ideas, encontrar los miembros adecuados y priorizar lo que ayudará a conseguir la meta a través de otras personas que pretenden lo mismo. Ejercer el liderazgo también involucra la capacidad de influir sobre otras personas, es decir, tener seguidores. En la medida en que se influye sobre esos seguidores, es posible organizar las acciones de un equipo en miras del cumplimiento de objetivos flexiblemente compartidos. Según Botkin (2001), un líder es un constructor de alianzas que aprovecha el conocimiento de su equipo. Por esto, debe: 1) ser capaz de escuchar todos los puntos de vista, tanto la retroalimentación negativa como las dudas y el desacuerdo; 2) tener conocimientos del negocio y saber cómo adaptarlos de manera abierta al aprendizaje y a nuevos ambientes, y 3) utilizar el conflicto como una oportunidad, de forma tal que puede reencauzar las diferencias, con dureza en las ideas y suavidad en la forma de decirlas.

El líder debe caracterizarse, además, por el rigor en la planeación de las acciones que, enfocadas, generan cambios en su entorno; para esto, debe utilizar eficientemente todos los recursos disponibles, puesto que su objetivo es obtener el máximo beneficio. Con este fin, es necesario que el líder aprenda a desaprender cinco conceptos que han sido malinterpretados en la sociedad (Rincón, 2017), pero que pueden ser cualidades para el ejercicio del liderazgo si se entienden desde una perspectiva positiva en su significado. A continuación, se proponen las siguientes definiciones como resultado de adaptar las propuestas por la Real Academia Española (RAE) en su *Diccionario de la lengua española. Edición del tricentenario* (2019):

- **Ambición:** deseo de poseer riquezas y poder; querer obtener algo grande.
- **Interés:** actitud o deseo de sacar un provecho, utilidad o ganancia de algo.
- **Egoísmo:** proveniente del concepto ego, autorreconocimiento, aceptación del yo; es el amor propio llevado a altos niveles.
- **Oportunismo:** actitud de aprovechar al máximo las circunstancias y sacar de ellas el mayor beneficio posible.
- **Manipulación:** control que se tiene sobre los demás.

Además de estas cualidades, es importante que el líder entienda que sus acciones que giran en torno al liderazgo se deben planificar, cualificar, evaluar y mejorar para lograr definir propósitos en tiempos determinados. Al demostrar orden y claridad en las ideas es posible tener seguidores y comenzar a ser un líder.

Desde la perspectiva del diario vivir, un líder se puede comparar con un arquitecto, ya que debe procurar ser una persona capaz de convertir sus ideas en proyectos viables para el beneficio compartido; para esto, es necesario que aproveche el talento de su

equipo y de otros líderes en el contexto al que pertenece: el futuro deseado depende de la capacidad de adaptarse al cambio. Ahora bien, hay diferentes maneras de lograr esto, todas desde la proactividad: generar ideas, procesos y proyectos innovadores que den respuesta a las necesidades y problemáticas del entorno; optimizar los recursos; mejorar rendimientos; asignar responsabilidades; crear valor compartido, y verificar los planes diseñados (Menchén, 2009).

Otro componente que permite comparar a un líder con el perfil de un arquitecto es el *pensamiento sistémico*. Senge afirma que a través de este pensamiento se pueden “ver totalidades en vez de partes agregadas” (2005, p. 92). Dicha acepción facilita el desarrollo de una visión organizacional de forma amplia y orientada por una gestión integral. Este tipo de pensamiento, por un lado, implica analizar, más allá de lo que es obvio, todos los aspectos que hacen parte de un sistema, de un entorno; por el otro, influye en el comportamiento del líder y busca hacer uso de las capacidades cognitivas de los individuos para determinar cómo y cuándo interactuar en determinadas circunstancias. El pensamiento sistémico integra la creatividad, la estrategia y el control para llevar a la realidad un proyecto; es la manera organizada de pensar en todas y cada una de las partes como un todo cuyas funcionalidades son capaces de ejercer resultados de impacto.

La creación de iniciativas y su puesta en marcha a través del pensamiento sistémico requiere, según McClelland (1989), las siguientes cuatro formas de motivación:

- Por logro, pues impulsa al individuo a plantearse altas metas con una necesidad de ejecución.
- Por poder, que es la necesidad de influir, controlar y obtener el reconocimiento de otras personas y grupos.
- Por afiliación, es decir, por la necesidad de formar parte activa de uno o varios grupos.

- Por ansiedad, al inducir a la sensibilidad selectiva, lo que significa una mayor motivación y agilidad de aprendizaje bajo ciertas condiciones.

Un líder sistémico debe tener la capacidad de forjar acuerdos y crear colectividades de trabajo productivas; de esta manera, mientras colabora con las diversas motivaciones de las personas a su alrededor, también debe buscar la suya. En tal sentido, su conducta es definida por sus emociones, incentivos, valores y propósitos conscientes e inconscientes.

Asimismo, desde la perspectiva del pensamiento sistémico, la *recursividad* en el liderazgo obedece a la toma de decisiones y la confianza, puesto que genera prácticas sociales estructurales que originan nuevos aportes al sostenimiento o debilitamiento del orden simbólico propio de las organizaciones (Escalada, abril del 2011). Básicamente, en el contexto del liderazgo y su vínculo con la ejecución de tareas individuales y conjuntas, la recursividad es un fenómeno funcional orientado a generar resultados efectivos a través del reconocimiento permanente de nuevas maneras de potencializar los recursos económicos e intelectuales.

Por su parte, la *resiliencia* es un concepto que, desde la física, explica la cualidad de ciertos materiales para volver a su forma original después de ser deformados (por ejemplo, cuando se estira o se contrae un resorte). Desde el contexto humano, es la capacidad de superar cualquier crisis sin afectar la identidad ni los propósitos. En el liderazgo, es la habilidad de no claudicar, de no perder el norte de los objetivos pese a los múltiples obstáculos; es la idoneidad para superar la adversidad y proyectar a futuro un conjunto de comportamientos (González, 2010). Un líder resiliente debe promover relaciones constructivas, para esto, es preciso que sea positivo frente a las dificultades y dimensione los problemas emergentes. Además, al desarrollar iniciativas y fijar metas posibles para superar los contratiempos, debe ser capaz de dar significado a las situaciones de estrés (Pérez, 2012). Entre más rápido un

líder comprende los cambios del entorno y se adapte, mejores resultados obtendrá en el futuro. *La resiliencia fundamenta el perfil de un líder y le permite construir las garantías para su supervivencia.*

Comunicar, persuadir y negociar

La comunicación es el principio de las interrelaciones y del desarrollo humano. En este sentido, para un líder es de vital importancia saber comunicarse, pues el logro de sus objetivos depende de la interacción con otras personas. Según Garay (2010), el liderazgo es un proceso social, una comunicación bilateral que permite afectar o modificar, intencionalmente, los pensamientos y conductas de otras personas a través de la persuasión.

Para tener seguidores o un equipo de trabajo eficaz, como se ha mencionado anteriormente, un líder debe generar empatía con su equipo mediante acciones comunicacionales y la construcción de códigos que logren impactar la conducta de otras personas, ya que así puede generar confianza y crear contextos significativos de interacción.

Pero, ¿qué es la comunicación y cómo lograr resultados en un equipo de trabajo a través de ella? Comunicarse es la forma de representación de la realidad utilizada por los seres humanos para relacionarse y construir conocimiento de forma verbal y no verbal. La primera se refiere a la comunicación lingüística, aquella que utiliza signos (escritos y orales) que componen los diferentes idiomas; la segunda es la llamada comunicación kinésica, es decir, el uso del cuerpo, los gestos, la mirada, las posturas, el tono de voz y la emoción perceptible. Ambas formas complementan un acto comunicativo eficaz y se configuran como canales de transmisión.

La comunicación para el liderazgo es un proceso constructivo, bidireccional y recíproco que involucra la transmisión y retroalimentación de información entre interlocutores que interactúan con una intención determinada.

El primer interlocutor (en este caso el líder) produce un mensaje que al llegar al segundo interlocutor (sus colaboradores) es comprendido para desencadenar un efecto. A continuación, se presentan los elementos más relevantes que, según Niño (2011), intervienen en el acto comunicativo para lograr una comunicación persuasiva:

- El emisor, llamado *primer interlocutor*, es quien tiene una razón para comunicarse y elige a una persona o grupo de personas para dirigir el mensaje pensando en el efecto que este puede tener, aspecto fundamental en el momento de comunicarse, pues no es solo generar el mensaje sino tener claro el efecto que puede generar.
- El receptor o *segundo interlocutor* es quien recibe el mensaje y tiene la tarea de captarlo y comprenderlo, es decir, descodificarlo para interpretar su significado. Se trata de un elemento clave, pues, si no se hace la tarea de manera oportuna, se puede caer en vacíos y mal interpretaciones de la información recibida.
- El código es el conjunto de signos y señales que conforman el sistema de comunicación y que son utilizados para enviar el mensaje. Lo anterior se puede definir de manera más sencilla en el lenguaje verbal y no verbal empleado para comunicar. Estos últimos deben estructurarse y elegirse a partir del tipo de mensaje y el público receptor.
- El mensaje es entendido como el eje o acto central del acto comunicativo emitido por el emisor con una intención y recibido

por el receptor para ser interpretado. Debe tener una estructura organizativa pensada no solo en una buena redacción y construcción, sino en función de los intereses y necesidades del receptor.

- El canal es el medio físico empleado para transmitir el mensaje.
- El contexto es el entorno en el que se desarrollará el mensaje. Este puede causar pros y contras en el proceso comunicativo de acuerdo con el mensaje y el receptor.

Los actos comunicativos en los que está inmerso el liderazgo implican la transferencia de los propósitos al equipo para lograr influir en sus acciones y en el logro del proyecto empresarial. Esto requiere del desarrollo de algunas capacidades que conllevan el mejoramiento de la comunicación en un líder:

- **La inteligencia emocional:** es el conjunto de habilidades para determinar, valorar y expresar con equilibrio las propias emociones en diversas situaciones. El individuo emocionalmente inteligente tiene la capacidad de plantearse metas, evaluar sus propias ventajas, desventajas y controlar su pensamiento con la intención de liderar el trabajo en equipo, así, identifica y supera los problemas. La inteligencia emocional es la regulación racional de los propios sentimientos, la comprensión de los ajenos, la tolerancia y la adopción de una actitud de progreso y armonía (Goleman, 1997).
- **La comunicación oral:** es el tipo de comunicación más empleado en las relaciones interpersonales. Márquez, Cedeño y Mejía explican que esta “se basa en la emisión de palabras o sonidos basados en un código y que, por lo tanto, hacen referencia a algo” (2016, pp. 219-220).
- **La comunicación escrita:** usualmente se puede encontrar en los textos elaborados, así, “se expresa a través de documentos como libros, cartas, informes, periódicos, revistas, etc.

Aunque suele mantener una relación con el lenguaje oral o verbal” (Márquez *et al.*, 2016, p. 220).

De la comunicación se deriva la negociación para facilitar la satisfacción de los intereses existentes: es el medio más importante para la superación de conflictos, es un ejercicio permanente que debe desarrollarse en el diario vivir e implica un proceso que busca la consecución de objetivos a través de la persuasión (Chamoun-Nicolas y Doyle, 2008). Con esto en mente, vale la pena aclarar que las negociaciones pueden entenderse como procesos conjuntos de toma de decisiones bajo una incertidumbre ocasionada por la ausencia de certeza sobre las motivaciones y objetivos de la contraparte. La racionalidad que involucra negociar en una situación o problema se establece desde la capacidad humana para procesar información (Gleiser, 2010).

Ahora, desde el punto de vista sociológico, la negociación es un proceso de comunicación interactiva entre dos o más partes que intentan, al obrar concertadamente, proteger sus intereses de una manera más eficiente de lo que podrían hacerlo fuera de la mesa de negociaciones. Así, este proceso se constituye en la forma más acertada de resolución o gestión de conflictos y representa una oportunidad en la vida social. Conciliar intereses es menos costoso y arroja resultados más satisfactorios que decidir quién tiene razón; esto, a su vez, ofrece mayor satisfacción que determinar quién es el más fuerte (Jaramillo, 2004).

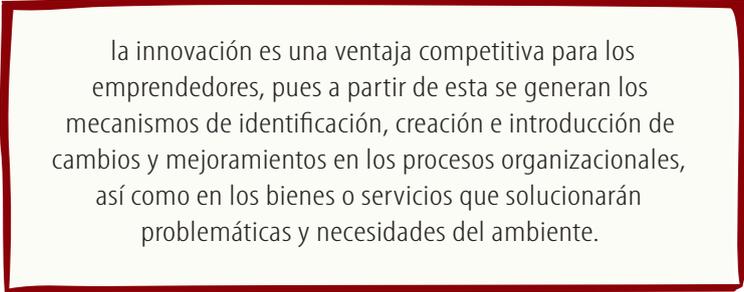
Innovar con creatividad y disrupción

La inventiva y la creatividad son recursos innatos del ser humano. Por ejemplo, los recién nacidos pueden manipular a los adultos por medio del llanto, sus instintos les permiten satisfacer las necesidades. En otras palabras, cuando un bebé aprende que al llorar logra la atención de sus padres, comienza a ser creativo con los sonidos y los gestos, y cada vez que se percata de que los resultados

mejoran tras aprender el lenguaje, comienza a innovar en sus técnicas comunicativas para persuadir con más eficiencia.

Así como los infantes aprenden a innovar desde el instinto, en el emprendimiento es necesario romper las fronteras de lo conocido y transitar hacia enfoques distintos que demandan capacidad de adaptación a los cambios del contexto; es decir, hacer uso de la creatividad y la innovación con visión de futuro (Hernández, Alvarado y Luna, 2015). La creación y la innovación son características que hacen parte del ser humano y pueden ser potenciadas por la academia, ahora bien, lo verdaderamente novedoso se encuentra en el significado que la creación y la innovación obtienen en el contexto actual de globalización de la sociedad cambiante (Fernández, 2012).

En este mundo globalizado,



la innovación es una ventaja competitiva para los emprendedores, pues a partir de esta se generan los mecanismos de identificación, creación e introducción de cambios y mejoramientos en los procesos organizacionales, así como en los bienes o servicios que solucionarán problemáticas y necesidades del ambiente.

Por tanto, la innovación es la facultad que permite introducir transformaciones en prácticas que han permanecido estables en algún entorno, lo que se traduce en hacer que una idea, por sencilla que sea, se materialice desde una serie de necesidades que no han podido ser resueltas y que necesitan especial atención. La innovación pone en práctica las ideas nuevas que nacen a partir del potencial de la mente y la creatividad, entendida como la utilización plena de la inteligencia.

El innovador busca una solución en sí mismo, una transformación que conduzca a mejorar, renovar u optimizar una situación concreta: ser creativo supone la creación de ideas útiles (Hernández *et al.*, 2015).

En términos generales, la inventiva es emprendedora y dinámica por naturaleza, comprende actitudes y aptitudes en diferentes situaciones y circunstancias de la vida. Por su parte, la innovación implica un máximo esfuerzo para resolver problemas en contextos complejos en donde se evalúan acciones y se aplican soluciones. Así, entonces, la creatividad y la innovación se convierten en los talentos fundamentales no solo para obtener ventajas competitivas a nivel personal en cualquier ámbito social, sino también en las organizaciones establecidas. Estas son la clave para la generación de conocimiento humano, por lo que resultan necesarias en la formación de profesionales como un elemento para los procesos emprendedores.

Tal y como se ha evidenciado, los conceptos se encuentran íntimamente relacionados, pero no son lo mismo. La creatividad aporta distintas formas de analizar una situación o problema al crear diversas posibilidades de solución, mientras que la innovación lleva consigo la solución del problema por medio de la aplicación de las ideas, de tal forma que se puedan alcanzar los objetivos propuestos (Warner, 2012).

En la actualidad, la creatividad, la innovación y el emprendimiento suenan como asuntos de moda, ya que la permanente transformación de la sociedad mediada por la tecnología hace necesario que se articulen como componentes vitales en el emprendimiento.

En este contexto, la introducción de mejoras en las prácticas empresariales constituye el elemento diferenciador en cualquier mercado. Esto se denomina *disrupción*, consiste en la introducción de un nuevo producto o servicio en el mercado, hecho que obliga a los competidores a cambiar su concepción del negocio, desarrollar nuevas estrategias organizacionales e implementarlas. Cuando las empresas líderes en el mercado no ofrecen beneficios ni mejoran gradualmente su producto o servicio, llegan compañías emergentes que producen un cambio brusco diferencial y rompen con el modelo anterior: esto implica que las empresas antes líderes pierden su posición de liderazgo.

La *disrupción* tiene lugar cuando las compañías emergentes usan nuevas tecnologías o nuevos modelos de negocio y superan en el mercado a las que hasta ese momento lideraban (Christensen, 1997). Para que esta se dé efectivamente, la creación de una empresa debe cumplir con tres condiciones: precio accesible, calidad inicial suficiente y potencial de mejora (Cabrol y Severin, 2010). La *innovación disruptiva* permite identificar recursos, estrategias y mecanismos para diseñar una solución apropiada y creativa ante un problema concreto para obtener un retorno de inversión (Romero, 16 de septiembre del 2012).

Competir para el progreso

La competitividad se puede entender como el conjunto de recursos, condiciones y capacidades que, al ofrecer una mayor estabilidad socioeconómica, propician el crecimiento personal y profesional, mejoran las condiciones de vida de los individuos y generan nuevos recursos o capacidades que les permiten ser competitivos en contextos personales, profesionales, económicos y sociales.

La naturaleza competitiva del ser humano se evidencia con mayor frecuencia en las sociedades primitivas o en estado de desarrollo, mientras que la solidaridad es una manifestación de sociedades más maduras y desarrolladas. La competitividad es el resultado de los deseos individualistas del ser humano, aunque representa una fuerza transformadora que generalmente desemboca en una evolución colectiva y social; esta constante lucha por la existencia crea equilibrios dinámicos que se interrumpen y se restablecen con frecuencia (Merton, 2002). Con esto en mente, se puede afirmar que la evolución social de la competitividad lleva a la generación de modelos políticos, económicos y organizacionales.

En el plano personal, la competitividad tiene que ver con la manera en que el individuo, al comparar sus aspectos físicos y cognitivos con otros, potencia sus competencias. Por ejemplo, desde la escuela y sus sistemas de calificación, los estudiantes son medidos con estándares cuantitativos –de 1 a 10, de 1 a 5, de *deficiente* a *excelente* o de *aprobado* a *reprobado*–. Esto es una representación desacertada de los avances en el proceso formativo que poco valora la realidad del aprendizaje consciente, pero que, al estar institucionalizada, crea un ambiente de competencia en la vida práctica. Sin embargo, y pese a las falencias del modelo educativo colombiano, estos sistemas de evaluación, que inducen a la competitividad forzada, permanecen en las conductas de las personas y se reflejan como un instinto en contextos posteriores al escolar. Esto le otorga una ventaja a los emprendedores al momento de ingresar al mercado, pues no solo han desarrollado resistencia a la frustración, sino que poseen la habilidad para autoevaluarse por medio de la comparación. Así, el concepto de competitividad se articula con el de *excelencia*, ya que caracteriza la eficiencia y eficacia de las personas.

En el plano del emprendimiento, la competitividad se relaciona con los factores que hacen de un proyecto una iniciativa viable en el comportamiento del mercado: precio y calidad del producto final. De igual manera, está profundamente ligada con la

estrategia, es decir, con la organización, producción y el nivel de innovación a través de valores diferenciales en los bienes o servicios frente a los existentes en el entorno. Los mercados se han vuelto altamente competitivos, en rápido crecimiento, y pasan de ser simples a complejos, de estables a dinámicos (Jiménez, 2016), por lo que innovar en la creación de proyectos empresariales se constituye en un factor estratégico.

Dado que en muchas ocasiones el emprendimiento es el inicio de la creación de una empresa, es fundamental tener una propuesta de valor distintiva que satisfaga las necesidades de un conjunto específico de clientes (Porter y Kramer, 2011). De este modo, es preciso asumir riesgos y tener una visión con sentido de oportunidad y responsabilidad para transformar el aprendizaje en conocimiento, y, acto seguido, reproducirlo, enriquecerlo y replicarlo para generar valor; a lo anterior se le denomina ventaja competitiva. Por lo tanto, la competitividad incide en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, pues depende de la productividad, la rentabilidad y la participación en el mercado interno y externo: la ventaja comparativa tiene que ver con las competencias, recursos y conocimientos del emprendedor (Jiménez, 2016). En el emprendimiento, al disponer de recursos humanos y tecnológicos adecuados, la innovación se articula con la innovación para incrementar la productividad (Castells, 22 de enero del 2005).

Desde el plano personal hasta el empresarial se puede evidenciar que la competitividad es un motor de transformación social.

Todo nuevo proceso de emprendimiento empresarial o social está anclado al concepto del *ser competitivo*; la posibilidad de éxito y el logro de los cambios esperados están directamente ligados a las condiciones en las que se adquieren nuevos conocimientos al innovar y gestionar recursos.

Los talentos innatos del ser humano le permiten forjar una visión empresarial que se entienda como una necesidad de la sociedad presente y futura, que tenga criterios de asociación y trabajo en equipo y también adquiera habilidades administrativas y gerenciales que faciliten la creación y puesta en marcha de empresas innovadoras basadas en el conocimiento (Gómez y Ríos, 2012).



≡ TERCERA ≡
CONSIDERACIÓN



ESTRUCTURAR UNA IDEA DE NEGOCIO

Si al momento de tener la iniciativa de crear empresa no se cuenta con una idea de negocio, quizás sea porque el emprendimiento está motivado por necesidad. Por el contrario, si se tiene ya una idea es porque se ha descubierto una oportunidad, se cuenta con un producto que potencialmente puede competir en el mercado o simplemente se ha divagado un poco. En cualquiera de los casos, se deben poner en práctica algunos criterios para poder centrarse en los problemas o necesidades reales de los clientes y estructurar así una idea de negocio, sin olvidar cuál es el segmento del mercado que se tendría que penetrar.

A continuación, se presentan algunas pautas prácticas para idear proyectos productivos a partir de dos reconocidas técnicas utilizadas en todo el mundo: el *design thinking* (Ideo, s. f.) y el *customer development* (Blank y Dorf, 2013).

OBSERVACIÓN

La observación es muy utilizada en los procesos de investigación, ya que permite examinar atentamente hechos de la realidad a partir de los cuales se pueden interpretar fenómenos que podrían conducir a cambios o efectos en la población observada. Al estructurar una idea de negocio ocurre algo similar: es necesario prestar atención al comportamiento, los hábitos y las preferencias de los posibles clientes del producto que se tiene en mente. Así, es posible ponerse en sus zapatos e identificar las necesidades particulares que deberían satisfacerse en relación con otros productos o servicios similares existentes.

Si no está clara la idea de negocio, la observación permite identificar tendencias y oportunidades en el mercado, negocios más rentables, necesidades insatisfechas y productos más populares, entre otros.

Esta técnica no se puede implementar desde un escritorio a través del computador, requiere trabajo de campo, es decir, salir a la calle para descubrir las motivaciones que guían las características del público objetivo. De igual modo, consiste en visitar los sitios (negocios, zonas comerciales, centros de negocios) que suelen ser frecuentados por los clientes potenciales para observar conductas frente a precios, calidad, manufactura, alcance y beneficios de los productos que son adquiridos con mayor frecuencia e identificar aquellos que no son muy demandados. Asimismo, también facilita la obtención de información relacionada con marcas,

procesos, recursos humanos, estrategias comerciales y de distribución, tráfico y perfil de compradores, visibilidad y accesibilidad, entre otros.

Se recomienda que este proceso de observación, que algunos denominan *vigilancia empresarial*, sea recurrente y tenga como objetivo analizar a la competencia en el mercado para determinar las ventajas competitivas y los elementos diferenciales de valor para innovar en la colocación de un nuevo producto o mejorar los ya existentes. Al respecto, Moya y Moscoso (2017) refieren que la vigilancia mencionada es una herramienta importante para anticipar un suceso y contribuir a la mejora de la competitividad en una organización. En una vía similar, González, Fernández y Pérez afirman que este tipo de vigilancia “se desarrolla en un ciclo que requiere de la adquisición de información tanto interna como externa de la empresa, para proyectarla de manera tal que permita sustentar adecuadamente la toma de decisiones de acuerdo con las necesidades organizacionales” (2019, p. 2).

DESCUBRIMIENTO DE CLIENTES

Definir la visión del producto es el punto de partida para el descubrimiento de clientes en relación con cada componente del modelo de negocio (Blank y Dorf, 2013). Lo ideal es experimentar y probar para ampliar la perspectiva desde la retroalimentación de un grupo pequeño de clientes potenciales que lleven a la adaptación de la estructura de la unidad productiva hacia lo más adecuado para el mercado y el cliente. Además de tener una razón hipotética de las características del producto –una vez se ha llevado a cabo el proceso de observación y se tengan certezas sobre la visión de lo que se pretende comercializar–, es importante preguntarnos: *¿qué dicen los clientes potenciales acerca de esto?*

Lo anterior depende de la constancia en este paso, ya que, si no se logra el propósito en la primera oportunidad, debería asumirse un camino circular hasta conseguirlo, así sea necesario retroceder

para mejorar (Blank y Dorf, 2013). En primer lugar, es fundamental que se reciba la percepción de los posibles clientes frente al problema o necesidad y su posible solución; esto se hace con técnicas de investigación un tanto más avanzadas que la observación (sin dejarla a un lado), como los grupos focales, las entrevistas a profundidad y las encuestas. Posteriormente, se debe mostrar el producto a los clientes para validar si el producto mínimo viable satisface la necesidad o soluciona el problema y logra inducir a muchos otros compradores a replicar el acto comercial.

El primer fracaso en el proceso de creación de empresa se presenta cuando un cambio relevante en la hipótesis de creación de cliente logra desfragmentar lo identificado como viable en el modelo de negocio. Esto ocurre porque demostrar que existe viabilidad a partir de los clientes potenciales puede ser repetitivo y frustrante, pero es la forma de alcanzar la perfección del producto –y en torno a él la adquisición de clientes, la fijación de precios y la definición de canales de distribución–, que llevará al volumen deseable de clientes necesario para hacer del proyecto una empresa rentable y duradera en el mercado.

CREACIÓN DEL PROTOTIPO

En esta etapa, *las ideas se llevan a la realidad o, por lo menos, a simular lo que será el producto*. Así, de manera rápida y barata, es posible que este sea tangible sin tener todas las funcionalidades que a futuro deben incorporarse paulatinamente según la demanda de los clientes durante su colocación en el mercado. En este sentido, según Design Thinking España (s. f.), para que los posibles inversionistas o los clientes potenciales (*target*) del prototipo comprendan sus funcionalidades y beneficios, algunas de las formas de prototipar son:

- **Plano:** se trata de un diseño físico (impreso) o digital que abarca la forma, características y detalles del producto o servicio. En el caso de un producto, se pueden mostrar las

diferentes perspectivas, ángulos y enfoques que evidencien sus cualidades y alcances. Si se trata de un servicio, para que el *target* del prototipo pueda tener cercanía con la experiencia de contratar el servicio real, es importante demostrar, en la medida de lo posible, todos sus resultados finales.

- **Storyboard:** es un prototipo que representa de manera gráfica la interacción del consumidor con el producto. Sin ser una muestra audiovisual, sino el esbozo de sus funcionalidades, debe demostrar la solución o las necesidades que se pueden resolver. Es necesario que las ilustraciones o dibujos permitan entender con claridad lo que cada recuadro gráfico en la historia representa.
- **Folleto:** Incluye fotografías y textos muy bien logrados que priorizan la información. Esto lo convierten en una herramienta avanzada de prototipado que logra ofrecer una noción asertiva para comunicar la identidad de la marca, por lo que es un tipo de prototipo ideal como discurso comercial.
- **Pantallazos:** Permiten recoger el alcance, la historia y las funcionalidades del producto e integrar lo que puede lograr el usuario en línea. Son muy útiles para la muestra sofisticada de productos relacionados con *software* y aplicaciones móviles.
- **Landing page:** es un sitio en línea que simula el contacto con el producto como si ya estuviera en venta. Se presentan todas sus características, así, permite que la retroalimentación del *target* del prototipo facilite sus ajustes casi en tiempo real.
- **Video o animación:** es un *render* muy completo que puede mostrar el diseño del producto con todas sus cualidades y permite visibilizar su forma, características y detalles. Este prototipo es el más efectivo para evidenciar el producto mínimo viable² en las fases más avanzadas. La combinación entre el

² El producto mínimo viable (PMV) se define, según Ries, como “la versión de un nuevo producto que permite a un equipo recoger la máxima cantidad de aprendizaje validado, acerca de sus clientes, con el mínimo esfuerzo” (2012, p. 91).

landing page y el video o la animación resulta muy versátil para iniciar un proceso de venta en el que al cliente se le ofrece una experiencia cada vez más cercana a su exigencia.

ESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

En la figura 1 se presenta el esquema de modelo de negocio Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2011). Este representa los nueve módulos secuenciales necesarios que se deben definir para *crear, proporcionar y captar valor a través de una empresa que se pretende crear*.

Figura 1. Lienzo Canvas



Fuente: adaptado de Osterwalder y Pigneur (2011)

Segmento de clientes

El cliente es la razón de ser de cualquier negocio, por tal motivo, la necesidad que satisface o el problema que resuelve el producto debe estar orientado hacia un segmento o parte del mercado: el *target* o público objetivo.

La segmentación de audiencias es la estrategia de *marketing* más efectiva y adecuada para determinar los rasgos básicos y generales que tendrá el consumidor del producto; los criterios de segmentación más comunes que se recomiendan en esta etapa de estructuración son de carácter geográfico, demográfico, psicológico y de necesidades. Este paso se realiza antes del estudio de mercados y se constituye en una base para la planeación estratégica empresarial. De esta manera, hay que preguntarse: *¿a quién va dirigida la propuesta de valor?, ¿quiénes serían los clientes más importantes, el mercado de masas, un nicho concreto o diferentes segmentos? Asimismo, para definir el segmento del mercado, respecto al producto, ¿por qué genera interés?, ¿cuál es el más adecuado para cada segmento?, ¿qué motiva a los clientes? y ¿qué podría impedir la adquisición por parte de los clientes?*

Propuesta de valor

El conjunto de beneficios que obtiene el cliente, mediante el producto, es el motivo para que este lo elija por encima de los competidores: recalcar lo que lo hace diferente es fundamental. Así, es importante tener en cuenta *¿qué productos ofrecer a cada segmento?, ¿qué necesidades se pretende satisfacer?, ¿qué problemas se ayudarían a resolver?, ¿qué valor añadido se entregaría a los clientes?*

Para definir la propuesta de valor es necesario elegir entre los siguientes elementos qué hace la diferencia y qué brinda una ventaja competitiva en el segmento del mercado: precio, novedad, calidad, conveniencia, marca o estatus, desempeño, reducción de riesgos, reducción de costes, diseño, personalización, etc.

.....

Canales

Definir los canales adecuados de distribución también marca un valor diferencial perceptible en el público objetivo. Seleccionarlos depende de la fase en la que se encuentren los clientes en el estado de ventas: 1) fase de atracción, cuando los compradores están buscando información; 2) fase de consideración, momento en el que están evaluando alternativas; 3) fase de decisión, cuando se efectúa la compra, y 4) fase de retención, momento en el que se hace la entrega y debería haber servicio posventa. Los canales pueden ser directos (fuerza de ventas) e indirectos (ventas por internet); propios o de los socios (tiendas propias, tiendas asociadas, mayoristas, entre otros). Dado lo anterior, es importante preguntarse: *¿a través de qué canales se va llegar a los clientes?, ¿cuáles canales funcionarían mejor y serían más eficientes?*

.....

Relaciones con los clientes

Es necesario concretar qué tipo de relación se tendrá con los clientes: asistencia personal, automatizada, de autoservicio, pago único, pago por suscripción periódica, etc. Por esto, vale la pena cuestionarse por las relaciones que se deberían establecer con la intención de captar nuevos clientes y, al mismo tiempo, retener los ya existentes.

Fuentes de ingresos

En este punto se requiere definir con claridad *cómo lograr la entrada de dinero*, así, se deben reflejar los ingresos que podrían generarse desde cada segmento de clientes. Hay que tener presente que estas fuentes pueden darse de varias maneras, por ventas directas o indirectas, alquiler, cuota de servicio o uso, cuota por suscripción, publicidad, etc. Es importante responder preguntas como: *¿qué precio están dispuestos a pagar los clientes?, ¿qué precio pagan actualmente?, ¿cómo prefieren pagar? y ¿cuáles son los métodos de pago que se ofrecerán, únicos o periódicos?*

Recursos clave

Para la propuesta de valor y los canales de distribución es fundamental definir *cuáles son los recursos necesarios para que la empresa pueda operar*.

Por esto, es preciso distinguir los recursos humanos (personas que se requerirán en la empresa), físicos (infraestructura, equipos, maquinarias, etc.), intelectuales (aplicaciones, *software*, patentes, etc.) y económicos (recursos financieros).

Actividades clave

Las acciones y los procesos necesarios para crear y ofrecer valor en la propuesta empresarial están soportados a partir de la creación, producción, venta (comunicación, promoción y transacción), entrega y respaldo de sus productos o servicios. En este sentido, es importante preguntarse por *las actividades clave que requiere la propuesta de valor en los canales de distribución, en las relaciones con los clientes y en las fuentes de ingreso*. Sin embargo, en este punto es preciso anotar que la empresa obtiene más posibilidades de tener una ventaja competitiva al generar una cadena de valor (Porter y Kramer, 2011). Esto implica que todas las actividades

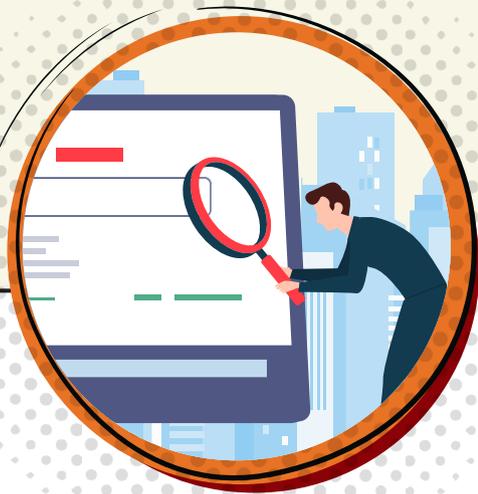
que rodean la operación deben generar valor en comparación con otras organizaciones. De manera más específica, se trata de diferenciar las actividades primarias (logística de entrada, operaciones, *marketing* y ventas, logística de salida y servicios) de las actividades de soporte (infraestructura, gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnología y compras).

Socios clave

Determinar quiénes serán los grupos de interés o *stakeholders* permitirá motivar la creación de alianzas estratégicas para la empresa, ya que permite identificar entre clientes, proveedores, accionistas, trabajadores, directivos, entidades financieras, entre otros, quiénes son los más adecuados para asociarse. Por esto, *es preciso saber quiénes son los posibles socios clave, qué recursos clave es posible obtener de ellos, qué actividades clave realizan esos posibles socios, cómo optimizarían el negocio y cómo pueden reducir riesgos e incertidumbre.*

Estructura de costes

Determinar esta estructura es fundamental para hallar la viabilidad económica de la empresa. Así, es indispensable tener claridad respecto a los costes más importantes del modelo de negocios, *qué recursos cuestan más y qué actividades clave resultan más costosas.*



≡ CUARTA ≡
CONSIDERACIÓN



INVESTIGAR EL MERCADO

La investigación de mercados es una herramienta de recolección y análisis de datos que facilita la toma de decisiones para mejorar la comercialización de productos³ desde la realidad del mercado (clientes o consumidores). El objetivo de esta técnica es hallar la información necesaria para identificar los riesgos a futuro, los tipos de clientes y consumidores para acertar en la estrategia de *marketing*⁴.

Si se tiene en cuenta que el mercado es el espacio físico o virtual de oferta y demanda donde se transan los productos, es preciso diferenciar que el *cliente* es la persona natural o jurídica que adquiere un bien o servicio para uso directo o para su comercialización; en otras palabras, el comprador que paga por el producto. Por su parte, el *consumidor* es quien lo utiliza para satisfacer sus necesidades o solucionar sus problemáticas, es decir, quien usa el producto.

³ El producto, según Stanton, Etzel y Walker, se define como “un conjunto de atributos tangibles e intangibles [...] que puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea” (2007, p. 221).

⁴ Según American Marketing Association (2017), *el marketing* es el conjunto de procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general.

A partir de la identificación del problema o la necesidad es posible plantear el objetivo⁵ para optar por el tipo de investigación apropiado: básica o aplicada. El primero amplía los conocimientos para comprobar o validar una teoría; el segundo permite responder inquietudes o preguntas acerca de una situación específica de la realidad. Por lo general, en el contexto empresarial se implementa la investigación de tipo aplicada, pues brinda elementos para la toma de decisiones y acciones reales.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

En el proceso de estudio de mercados es necesario retomar el tema de la segmentación de mercados y llevarlo a un nivel más avanzado, dado que al dividir el mercado en grupos de clientes potenciales con necesidades o características similares se logra maximizar los recursos y potencializar las estrategias de mercado para generar una ventaja comparativa frente a los competidores. Según Prieto, "la segmentación debe ser medible, accesible, delimitable, oportuna, funcional, viable, confiable y rentable" (2009, p. 20). Así, para llegar a un acercamiento de la realidad del sector en el que la empresa operará, la segmentación puede ser: por producto (atributos que satisfacen las necesidades de un segmento de mercado); por comportamiento de compra (proceso de compra utilizado por los clientes); por usos (según las formas de utilizar el producto); por lugar de compra (zonificación de los sitios donde se realizará la transacción de manera geográfica o por tipo de establecimiento comercial según su ubicación en el mercado); por forma de pago (la manera como la gente paga el producto,

⁵ Un objetivo de investigación debe ser claro, específico, medible, apropiado y realista, es decir, posible de alcanzar. Para redactar los objetivos se requiere, por un lado, tener en cuenta los conceptos o variables de la investigación y, por otro lado, utilizar verbos infinitivos, como: "describir", "determinar", "demostrar", "examinar", "especificar", "indicar", "analizar", "estimar", "comparar", "valorar" y "relacionar" (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 37).

ya sea en efectivo, crédito, débito, en línea, etc.); por categorías demográficas (edad, sexo, ingresos, educación, lugar de origen, etc.), o por beneficios (bondades que buscan los consumidores en el producto).

De esta manera, es fundamental establecer si la empresa atenderá clientes personales (personas naturales) o corporativos (personas jurídicas). Si la intención es dirigirse a los dos mercados, será necesario segmentar por separado, como se puede observar en la tabla 1.

Tabla 1. Perfil del mercado

| VARIABLES | PERSONA NATURAL | PERSONA JURÍDICA |
|----------------------|----------------------|----------------------------|
| Geográficas | Región | Características del sector |
| | Ciudad | Localización geográfica |
| | Clima | Cobertura |
| Demográficas | Edad | Edad de la empresa |
| | Sexo | Tipos de productos |
| | Nacionalidad | Origen de productos |
| | Composición familiar | Composición de capital |
| | Ocupación | Actividad económica |
| | Nivel educativo | Organigrama |
| | Ingresos | Rentabilidad |
| Psicográficas | Competencias | Capacidad de producción |
| | Nivel socioeconómico | Activos brutos |
| | Estilo de vida | Tecnología de producción |
| | Personalidad | Segmentos del mercado |

Fuente: adaptado de Prieto (2009)

Las actividades para realizar la segmentación de mercados e identificar oportunidades de *marketing* son:

- 1) Seleccionar un mercado, sector o categoría de producto para su análisis.
- 2) Elaborar un *checklist* para el cumplimiento de los criterios. Lamb, Hair y McDaniel (2011) explican las características que debe tener una lista de requisitos:
 - **Sustancialidad:** los segmentos deben ser lo suficientemente grandes para garantizar el desarrollo y el mantenimiento de una mezcla de *marketing*⁶ especial.
 - **Posibilidad de identificación:** los segmentos deben ser fáciles de reconocer y contar con un tamaño medible.
 - **Accesibilidad:** la empresa debe ser capaz de llegar a los miembros de los segmentos meta⁷ con mezclas de *marketing* personalizadas.
 - **Capacidad de respuesta:** es posible segmentar los mercados al utilizar cualquier conjunto de criterios que parezca lógico.
- 3) Seleccionar las variables de segmentación según el tipo de mercado.
- 4) Definir el perfil y análisis del segmento.

⁶ El *marketing mix* o mezcla de mercadotecnia es el conjunto de herramientas tácticas controlables que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta; incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto (Kotler y Armstrong, 2003).

⁷ El mercado meta es el conjunto de compradores o usuarios que la empresa decide atender en el corto plazo. Es fundamental que tengan necesidades o características comunes (Prieto, 2009).

LEVANTAMIENTO DE DATOS INICIALES COMPLEMENTARIOS

Antes de iniciar el trabajo de campo y hacer el diseño de la investigación de mercados, es necesario que haya *una contextualización pertinente al caso específico del proyecto que le aporte validez y confiabilidad*. En este punto se compila, estudia y consolida la información relacionada con el entorno socioeconómico y tecnológico, así como el contexto legal del futuro desarrollo del negocio. Para evitar riesgos probables en la creación de la empresa, se recomienda no omitir este paso que busca hallar enfoques y factores competitivos. Las fuentes secundarias preliminares son todo tipo de información que ha sido recopilada por otros investigadores con otros fines, pero que son susceptibles de adaptación. Según Prieto (2009), estas pueden ser:

- **Internas:** información y estadísticas provenientes del funcionamiento de proyectos similares en el sector (ventas diarias, prospección de clientes, estrategias temporales, proveeduría, esquemas de producción o diagramas de servicio).
- **Externas:** datos provenientes de libros, revistas, enciclopedias, boletines, internet, publicaciones especializadas, bases comerciales, gremios, entidades estatales, censos, registros aplicados, guías de negocios, directorios industriales, leyes, etc. Para ser más puntuales, pueden consultarse organizaciones como el Dane, Fedesarrollo, Fenalco, Cepal, Unesco, Anif, Fenavi, Fogafin, Camacol, Colprensa, Ascun, Andi, cámaras de comercio, Sena, Esap, Asobancaria, Ibope, embajadas, Fedesarrollo, entre otras.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación se fundamenta en la elaboración de los instrumentos que permiten la recolección y el análisis de la información que orientará la solución del problema. Según Prieto

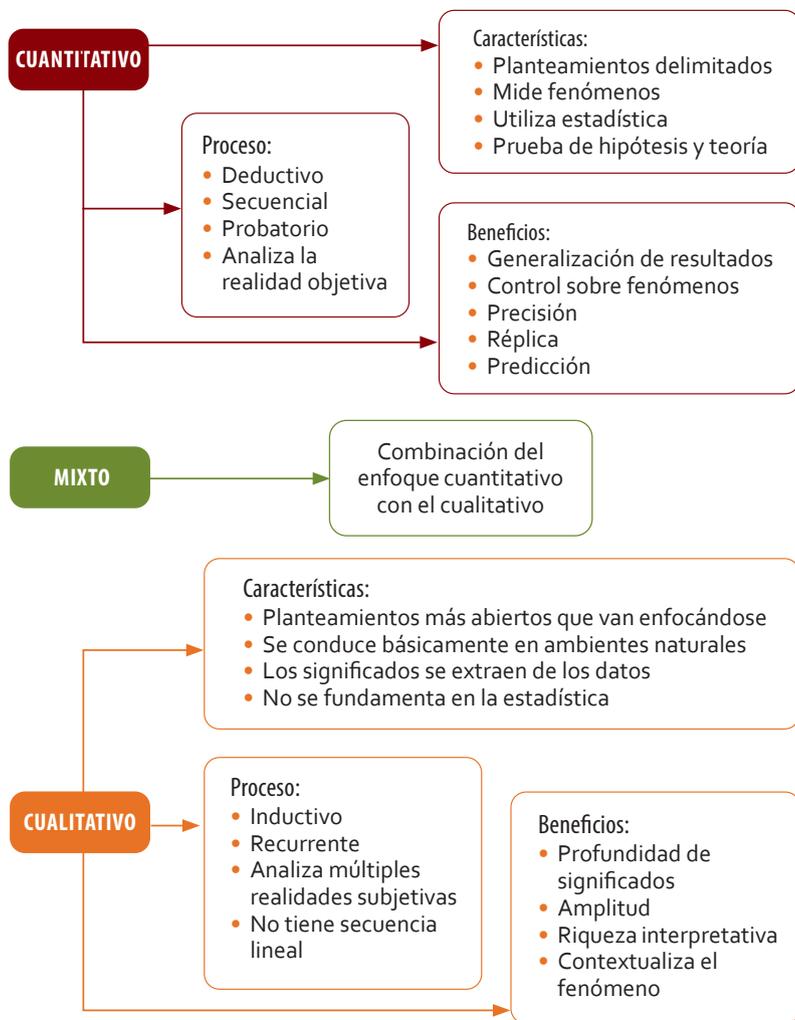
(2009), en el campo del conocimiento de la empresarialidad existen tres tipos de diseño de investigación: exploratorio, evaluativo y de seguimiento (los dos primeros aplican para un proceso inicial al crear un negocio).

- **Exploratorio:** es un trabajo preliminar que puede realizarse con poco dinero y en corto tiempo. Dos de sus propósitos son formular, de manera precisa, una necesidad o problema e identificar debilidades y oportunidades. Los cuatro métodos exploratorios se basan en encuestas de experiencia o entrevistas a profundidad a personas expertas; revisión de investigaciones similares; estudios de caso acerca de situaciones afines, y estudios piloto o grupos focales a pequeña escala y poco rigurosos.
- **Evaluativo:** brinda información para evaluar y escoger acciones en la solución de necesidades en la empresa. Asimismo, implementa procedimientos formales de investigación a través de un plan de muestreo en el que se incluye el diseño de cuestionarios, la realización de encuestas, experimentos, observaciones y simulaciones. En este diseño metodológico se ubican dos subtipos: de un lado, la investigación descriptiva que busca una representación gráfica de características y fenómenos del mercado determinando la frecuencia con que se usan, y, del otro, la investigación causal que permite obtener información importante acerca de las causas y efectos de los fenómenos en los sistemas de mercadeo.
- **De seguimiento:** facilita el control de planes de mercadeo al evidenciar el desempeño de los objetivos de ventas, la participación en el mercado, la imagen de la marca, los precios, los canales, la competencia y la tendencia de la demanda, con el fin de aplicar correctivos. Las fuentes más recurrentes para este tipo de diseño de investigación son las entrevistas a personas seleccionadas, los datos secundarios y la observación.

Ahora bien, antes de continuar conviene preguntarse, ¿qué tipo de diseño de investigación es el más adecuado para indagar el

mercado de acuerdo con la idea de negocio o el producto? y ¿por qué? La investigación también se clasifica, según su enfoque, en cuantitativa, cualitativa o mixta (figura 2); cada uno de estos posee unas características, procesos y beneficios particulares.

Figura 2. Enfoques de investigación



Fuente: Hernández *et al.* (2014, p. 36)

Los procesos de los dos enfoques son cuidadosos, metódicos y empíricos en su búsqueda de generación de conocimiento. Por este motivo, en términos generales, según los requerimientos del proyecto debe definirse cuál de los dos es el más adecuado para resolver el problema de investigación con base en el objetivo.

El enfoque cuantitativo es un conjunto de procesos secuencial y probatorio. Cada etapa antecede a la siguiente y no se debe eludir ningún paso; su orden es riguroso e implementa la recolección de datos para probar hipótesis al medir numéricamente (desde análisis estadístico y determinando) rasgos de comportamiento.

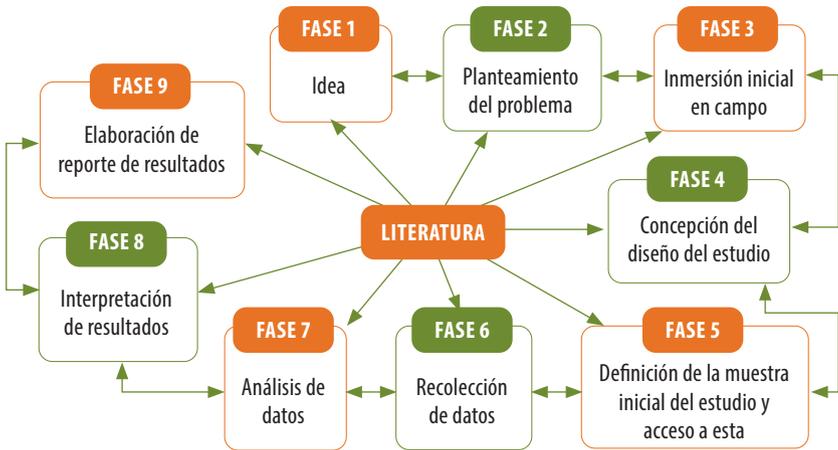
Figura 3. Proceso cuantitativo



Fuente: Hernández *et al.* (2014, p. 37)

El enfoque cualitativo permite desarrollar preguntas e hipótesis al inicio, durante o al finalizar la recolección y el análisis de los datos: el cuestionamiento es dinámico y en doble vía entre los hallazgos y su interpretación.

Figura 4. Proceso cualitativo



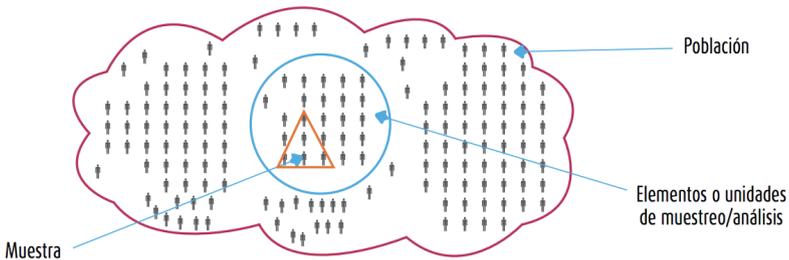
Fuente: Hernández *et al.* (2014, p. 40)

Una vez conocidos los dos enfoques, ¿cuál conviene para investigar el mercado?, ¿debemos utilizarlo respecto a la idea del negocio o el producto? y ¿por qué?

SELECCIÓN DE LA MUESTRA

La delimitación clara de la población (universo) a estudiar se constituye en el fundamento de la selección de la muestra, un subgrupo de elementos que pertenecen al conjunto definido por sus características al que se denomina población. Toda vez que no es posible medir a toda la población, es necesario seleccionar una muestra, una representación que sea un reflejo fiel del conjunto de tal universo; para el enfoque cuantitativo es importante anotar que todas las muestras son representativas. Bajo estos criterios, Hernández, Fernández y Baptista afirman que el acierto en dicha selección contribuye a “que los resultados encontrados en la muestra se generalicen o extrapolen a la población” (2014, p. 173) y, por ende, se inferan conclusiones valiosas.

Figura 5. El subgrupo de muestreo



Fuente: Hernández *et al.* (2014, p. 208)

En la investigación cualitativa, el muestreo constituye un listado de fuentes creíble, confiable y válido para abordar el planteamiento del problema. En el proceso cualitativo, la muestra es el grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., en torno a las cuales se recolectarán los datos, sin que en términos estadísticos sea necesariamente representativo del universo o la población que se estudia.

DISEÑO DE INSTRUMENTOS

A continuación, se presentan algunas preguntas y afirmaciones orientadoras que pueden ayudar a estructurar los instrumentos iniciales. Estas deben resolverse según las necesidades del proyecto después de haber definido el tipo de diseño de investigación de mercados y su enfoque.

Hábitos de consumo

- ¿Por qué paga por ese producto? (Identifica qué quiere lograr un individuo al comprar el bien o servicio).

- ¿Qué tuvo en cuenta para comprarlo? (Identifica los criterios que representan valor para el individuo: rapidez, precio, disponibilidad, oportunidad, calidad, etc.).
- ¿Hay algo con lo que se sienta inconforme o frustrado respecto a la compra del producto? (Identifica si existe algún vacío respecto al valor esperado al comprar una solución y al valor real percibido una vez comprado el bien o servicio).
- Antes de conocer el producto por el que paga actualmente, ¿qué otro compraba? (Valida los atributos o criterios que agregan valor para esta persona).
- ¿Cuál es la razón principal por la que decidió pasar de usar el producto anterior al producto actual? (Valida los motivadores de compra del individuo).
- ¿Con qué frecuencia compra este bien o servicio? (Posibilita la proyección de ventas a partir de la investigación).
- ¿Cuánto paga por un producto de este tipo? (Da a conocer la inversión habitual en soluciones de esta categoría).

Evaluación del producto

- ¿Cuáles con las mejoras que le sugiere al producto o servicio? (Identifica argumentos que motivan la decisión de compra de un consumidor).
- Defina un precio que usted considere adecuado para el producto (identifica el presupuesto que la persona destinaría para pagar por el bien o servicio).
- ¿Si el producto saliera al mercado, usted lo compraría? (Establece la probabilidad que tiene el producto de ser vendido).

Distribución y comunicación

- ¿Dónde quisiera encontrar un producto de este tipo? (Valida el fundamento para una futura escogencia de canal de distribución).
- ¿A través de qué medios de comunicación le gustaría enterarse de la existencia de un producto como este? (Argumento para la toma de decisiones en el plan de comunicación publicitario).

Demografía

- Información personal (sexo, edad por rangos, estado civil, ocupación, ingresos mensuales por rangos).

Construcción de encuestas

Con estas preguntas y afirmaciones orientadoras en mente, es importante tener en cuenta los aspectos fundamentales para el diseño de encuestas que, usualmente, se aplican en la investigación cuantitativa. Así, según Ismaru (22 de abril del 2015), existen diferentes tipos de preguntas, según sean abiertas o cerradas:

Abiertas: El encuestado puede responder libremente con sus propias palabras.

Cerradas: A partir de opciones predeterminadas, el encuestado debe elegir una o varias respuestas según el propósito de la pregunta. Estas se clasifican en:

- **Elección única:** solo es posible elegir una respuesta entre las opciones presentadas.
- **Dicotómicas:** usualmente se presentan dos posibles respuestas: *sí* y *no*. En algunos casos se incluyen opciones como *no sabe*, *no contesta* o *no responde*.

- **Politómicas o categorizadas:** presentan varias alternativas para elegir la más conveniente.
- **Selección múltiple:** las opciones de respuesta no son excluyentes entre sí, por lo tanto, es posible seleccionar varias respuestas en la misma pregunta.
- **Ranking:** el encuestado tiene la posibilidad de jerarquizar las diferentes respuestas ordenándolas según su consideración.
- **Escala numérica:** evalúan de forma numérica el grado de intensidad de una variable que se está midiendo. Por lo general van del 1 al 10 o del 1 al 5.
- **Escala nominal:** no se utilizan números, las palabras los sustituyen. Comúnmente, se utilizan expresiones como *mu- chas veces, en ocasiones, casi nunca, nunca*, entre otras.
- **Escala de Likert:** mide entre varias variables la posición favorable o no frente a la actitud del encuestado. Se incluyen expresiones como *totalmente de acuerdo, de acuerdo, neutral, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo*.

Diseño de entrevistas

Es importante mencionar que la utilización de encuestas y entrevistas está sujeta a los propósitos del proceso investigativo y que estas pueden ser aplicadas en la investigación cuantitativa y cualitativa. En el primer caso, la cuantificación busca reunir creencias e identificar, con precisión, modelos conductuales de una población determinada; en el segundo, se pretende extender la información para configurar creencias propias acerca del fenómeno estudiado.

Para el diseño de entrevistas, en la investigación cualitativa (más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa), se trata de establecer una conversación de intercambio de información entre el entrevistador y el entrevistado (o entrevistados, pues puede ser un grupo pequeño de personas). Consiste en el uso de preguntas

y respuestas para construir significados conjuntos en torno a un tema. Las entrevistas pueden ser estructuradas (se sigue una guía de preguntas específicas sujetas un orden invariable), semiestructuradas (con base en una guía orientadora, se tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información) y abiertas (poseen una guía general de contenido muy flexible). Las preguntas en una entrevista pueden ser de opinión, de expresión de sentimientos, de conocimientos, sensitivas (relacionadas con los sentidos), de antecedentes o de simulación (Hernández *et al.*, 2014).

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Recolectar datos es el acto de aplicar los instrumentos diseñados según el enfoque y el tipo de investigación. Ahora bien, antes de esto ya se ha debido hacer una *minería* de información en el levantamiento inicial para compilar, estudiar y consolidar la información relacionada con el entorno socioeconómico y tecnológico, así como el contexto legal del negocio pretendido.

Enfoque cuantitativo

Al distinguir en la aplicación de instrumentos cuantitativos y cualitativos es importante señalar que *la recolección de información se debe hacer bajo un plan* que, según Hernández. *et al.* (2014), para el primer caso incluye claridades sobre:

- Las fuentes de las que se obtendrán los datos.
- El lugar donde se localizan las fuentes.
- Los medios o métodos a través de los cuales se van a recolectar los datos.

- La forma en que se van a preparar los datos recolectados para que puedan analizarse y así responder al planteamiento del problema.

Enfoque cualitativo

Para el segundo caso, en el enfoque cualitativo el propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadístico, sino obtener datos de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos a profundidad, por lo que se le da relevancia al nivel subjetivo de cada uno. Hernández *et al.* (2014) afirman que la cualificación trata, entonces, de proponer *unidades de análisis*:

- **Significado:** referentes lingüísticos.
- **Prácticas:** análisis conductual.
- **Episodios:** sucesos de relevancia.
- **Papeles o roles:** da significado a las prácticas.
- **Grupos:** personas que interactúan en torno a una meta.
- **Organizaciones:** unidades con fines comunes en torno a jerarquías, control, cultura, etc.
- **Comunidades:** asentamientos humanos.
- **Subcultura:** unidades emergentes según los contextos humanos.
- **Estilos de vida:** ajustes o conductas adaptativas masivamente.
- **Procesos:** actividades sucesivas o simultáneas con un fin determinado.

Metodologías pertinentes

En la construcción y aplicación de encuestas y entrevistas es válido hacer uso de cualquiera de las siguientes metodologías:

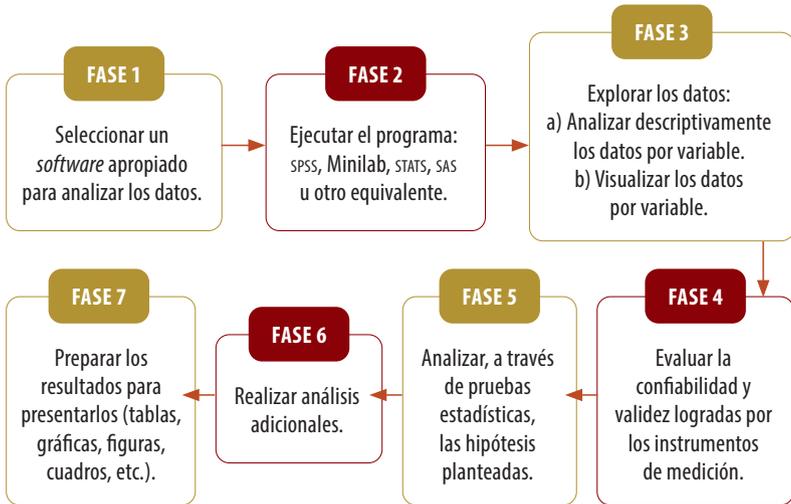
- **Presencial:** cuando el investigador se reúne cara a cara con los encuestados.
- **Autoaplicada:** la fuente responde directamente las preguntas en la herramienta que ha sido diseñada especialmente para este fin.
- **Telefónica:** la fuente responde las preguntas por ese medio al sujeto de estudio.
- **En línea:** las respuestas se obtienen a través de herramientas tecnológicas que son diseñadas para aplicación por internet.

Particularmente, para la realización de entrevistas es recomendable grabar en audio o video cada sesión para tener la posibilidad de analizar posteriormente todos los detalles que no se percibieron en el momento en que se desarrolló la entrevista.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El análisis cuantitativo se basa en el tipo de información requerida, el diseño de la investigación y la calidad de los datos obtenidos que al ser examinados deben ser ordenados en categorías. Lo primero que se debe hacer es una revisión detallada para eliminar errores en los datos iniciales; luego, mediante la codificación, se agrupan los datos en las categorías correspondientes para facilitar la tabulación, que consiste en expresar valores, características y datos que se insertan en las categorías definidas por medio de tablas (Prieto, 2009). En la actualidad, la tabulación se hace de manera digital.

Figura 6. Proceso para realizar análisis estadístico

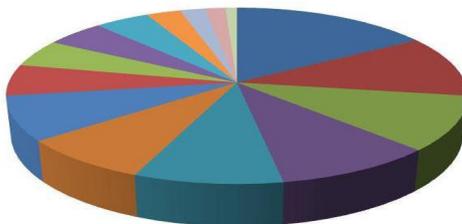


Fuente: Hernández *et al.* (2014, p. 154)

Una herramienta valiosa para el análisis cuantitativo es la representación visual de los datos. Según Sánchez y Cáceres (2000), los gráficos más útiles en la investigación de mercados son:

- **Gráfico de sectores:** conocidos también como torta, se utilizan para presentar porcentajes y evidenciar proporciones. Muestran la contribución de cada una de las partes a un todo y permiten analizar datos de forma uni, bi o multivariada.

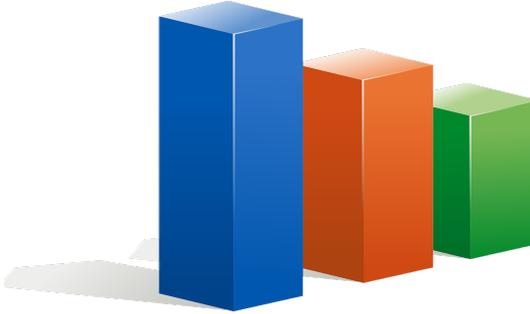
Figura 7. Gráfica de sectores



Fuente: elaboración propia

- **Gráfico de barras:** permite visualizar fácilmente la distribución en las diferentes categorías.

Figura 8. Gráfica de barras



Fuente: elaboración propia

- **Gráfico de líneas:** permiten representar grandes cantidades de datos en un periodo de tiempo continuo. Es ideal para visualizar tendencias.

Figura 9. Gráfica de líneas



Fuente: elaboración propia

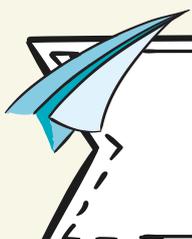
Por otro lado, el análisis cualitativo incluye la organización de los datos recogidos, su transcripción y codificación (Hernández et

al., 2014). En este proceso, los datos no son estructurados, por lo tanto, se les debe dar una estructura. Esto surge a partir de distintos materiales: 1) visuales (fotografías, videos, pinturas, entre otras); 2) auditivos (grabaciones); 3) textos escritos (documentos, cartas, etc.), y 4) expresiones verbales y no verbales (como respuestas orales y gestos en la entrevista). Los objetivos progresivos en este tipo de análisis son:

- Explorar los datos.
- Dar una estructura a los datos (organizándolos en unidades y categorías).
- Describir las experiencias de los participantes según su óptica, lenguaje y expresiones.
- Descubrir los conceptos, categorías, temas y patrones presentes en los datos, así como sus vínculos. Esto con el fin de otorgarles sentido, interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema.
- Comprender a profundidad el contexto que rodea a los datos.
- Reconstruir hechos e historias.
- Vincular los resultados con el conocimiento disponible.
- Generar una teoría fundamentada en los datos.



≡ QUINTA ≡
CONSIDERACIÓN



DEFINIR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Presé a que la planeación estratégica es considerada un elemento importante en el desarrollo posterior a la creación de una empresa, en esta publicación se estima como una característica práctica de alto impacto para el emprendimiento en etapas tempranas. Esto porque *se trata de un proceso continuo orientado hacia el futuro en la toma de decisiones presentes que evalúa los resultados frente a las expectativas*. A continuación, se presentan los beneficios, niveles y etapas a modo resumido y general que exponen Chiavenato y Sapiro (2016) respecto a la planeación estratégica.

BENEFICIOS

- Ofrece claridad hacia el futuro.
- Facilita la comprensión de un entorno cambiante y competitivo.
- Proyecta un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo.
- Fomenta conductas sistémicas y holísticas en toda la organización.

NIVELES

Estratégico

Abarca a todo tipo de organización y sus características son:

- **Proyección:** a largo plazo, se tienen en cuenta las consecuencias y efectos que pueden durar varios años.
- **Alcance:** hace referencia a todos sus recursos y áreas de actividad en relación con el logro de los objetivos organizacionales.
- **Contenido:** es genérico, sintético y comprensivo.
- **Definición:** corresponde al plan mayor del que dependen todos los demás planes.

Táctico

Abarca cada departamento o área de la organización y sus características son:

- **Proyección:** a mediano plazo, por lo general anual.
- **Alcance:** abarca a cada área, con sus recursos específicos, en relación con el logro de los objetivos particulares de cada uno.

Definir la planeación estratégica

- **Contenido:** es menos genérico y más detallado que el estratégico.
- **Definición:** correspondiente a cada área de la organización.

Operativo

Incluye cada tarea o actividad específica y se caracteriza por:

- **Proyección:** a corto plazo, es inmediata.
- **Alcance:** abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas.
- **Contenido:** detallado, específico y analítico.
- **Definición:** se concentra en cada tarea o actividad de la operación.

ETAPAS

Describir el negocio

El negocio es lo que hace la empresa para satisfacer a sus clientes de forma tal que produzca valor para ellos y la organización. No basta reconocer qué bienes o servicios se ofrecerán, pues el proyecto se convierte en un negocio solo cuando satisface una necesidad o un deseo; sin la demanda del producto no hay negocio. Las tecnologías, recursos, capacidades y actividades son importantes para definirlo, pues estas delimitan con claridad las operaciones empresariales. La descripción del negocio incluye tres elementos:

- Las necesidades del cliente, lo que se pretende satisfacer.
- Los grupos de clientes.
- Las actividades, tecnologías y capacidades de la organización, es decir, la creación y entrega de valor a los clientes y la satisfacción de sus necesidades.

Declarar la misión (identidad estratégica)

Es el establecimiento del propósito y el alcance de la empresa, en otras palabras, el componente que refleja las responsabilidades e intenciones de la organización en el mercado. Para esto es necesario que la definición del negocio y la delimitación de su ámbito de operación estén claramente definidas, ya que la misión evidencia el valor que la organización crea para sus grupos de interés; es la razón de ser o el papel de la empresa en la sociedad.

Toda vez que es un llamado a la acción, *la formulación de esta declaración debe partir del supuesto de que la empresa es un todo que tiene el compromiso de cumplir la premisa planteada*. Formular la misión de la organización proyecta eficiencia cuando se demuestra personalidad y autenticidad.

Declarar la visión (futuro preferido)

El propósito de plantear el futuro ideal de la empresa es crear un escenario positivo entre la realidad y lo que pudiera lograrse en torno al éxito del negocio, proyectando lo que se quisiera ser en el tiempo. *El concepto visión se relaciona con el de imagen*; por este motivo, en los negocios se entiende como el sueño que la organización anhela y por el que trabaja, invierte y busca estrategias para alcanzarlo.

Dado que es un patrón de comportamiento presente de la empresa, su planteamiento debe ser convincente, creíble, alcanzable y nunca desalineado de lo que realmente se puede cumplir. Las premisas para elaborar la visión de los negocios son:

- Apegarse a la realidad, es decir, que las predicciones puedan ser posibles.

Definir la planeación estratégica

- Describir de manera concisa, pero empoderada, el futuro preferido. Para esto es fundamental un enfoque claro que defina cómo se van a satisfacer las demandas de los clientes.
- Equilibrar todos los grupos de interés, favoreciendo a los socios y a los colaboradores.

Definir los objetivos

Ya que una "organización persigue simultáneamente diferentes objetivos dentro de una jerarquía de grados de importancia, prioridad o urgencia" (Montoya, J., Fuertes, M. y Avendaño, M., 2016, p. 6), la misión y la visión son eficaces en la medida en que estén asociadas a dichos objetivos.

El objetivo es un estado simbólico que se procura como un factor de eficiencia, por lo tanto, una empresa debe perseguir varios objetivos al mismo tiempo, siempre y cuando cumplan con algunas funciones como:

- Servir de referencia para la evaluación del cumplimiento de la identidad estratégica y el futuro preferido.
- Ayudar como unidad de medida en los grupos de interés para comparar la productividad, tanto en el tiempo como en relación con los competidores.
- Converger los esfuerzos de los colaboradores como elementos clave en el direccionamiento integrado de las actividades.

Así pues, los objetivos organizacionales no son estáticos; por el contrario, evolucionan y se modifican conforme a las relaciones internas y externas de su entorno. Dicho de otra forma, son desafíos aplicados a un todo y paralelamente a cada parte de forma individual.



≡ SEXTA ≡
CONSIDERACIÓN



BUSCAR FORMAS DE FINANCIACIÓN Y APALANCAMIENTO

Una vez se ha realizado la investigación de mercados y la declaración de la planeación estratégica, es necesario *identificar las fuentes de recursos para hacer realidad la idea de negocio que se ha estructurado y de la que ya se tiene un prototipo*. Ahora bien, antes de esto es importante reconocer algunos conceptos financieros básicos para comprender una de las principales preocupaciones que se presentan en el desarrollo de emprendimientos empresariales iniciales: los montos de capitales de inversión requeridos para iniciar cualquier tipo de operación. Esta inversión es el resultado de la sumatoria de todos los factores críticos que se relacionan con las finanzas y la contabilidad; a tal sumatoria se le deben sustraer los capitales de inversión de los cuales dispone el emprendedor para viabilizar la ejecución del proyecto, de tal forma que se planeen las formas de financiación o apalancamiento. A esto se le llama *estructura de costos*, es decir, la descripción de los valores monetarios en los que incurrirá el emprendedor para poner en marcha el proyecto desde los siguientes factores:

- **Proyección:** un emprendimiento debe tener una delimitación en el tiempo para calcular los estimados en costos, gastos, ingresos y egresos. La proyección es la línea de tiempo en donde se ubican los elementos que componen la idea de negocio.
- **Inversión:** En la idea de negocio, este concepto se traduce en el presupuesto. Es la cantidad de dinero necesaria para hacer funcionar el proyecto empresarial y puede ser de dos tipos:
 - 1) **Activos fijos:** es la sumatoria de la infraestructura, maquinaria, equipos o herramientas que se requieren para que la inversión pueda funcionar.
 - 2) **Efectivo:** es el dinero que va a cubrir los costos y gastos requeridos para que la empresa funcione (capital de trabajo).
- **Costos:** según el artículo 39 del Decreto 2649 de 1993, son las salidas de dinero que se relacionan con la producción de los bienes o la prestación de los servicios:
 - 1) **Costos fijos:** son aquellos “que la empresa siempre debe cancelar independientemente de su nivel de producción [...], no varían ante los cambios a nivel de producción de bienes y servicios [...]. Son aquellos que no importa cuanto se produzca, siempre deberán ser abonados”. (Enciclopedia económica, s. f.a, párrs. 1-2).
 - 2) **Costos variables:** son aquellos que varían “de acuerdo a la cantidad de producción que exista en la empresa u organización o también el número de actividad que se dé, incluyendo tanto bienes como servicios [...]. Mientras más producirá dicha organización, más costos variables deberá pagar” (Enciclopedia económica, s. f.b, párrs. 1-2).
- **Gastos:** según el artículo 40 del Decreto 2649 de 1993, son las salidas de dinero derivadas de las actividades administrativas,

comerciales, investigativas y de financiación que representan una disminución de los activos o el incremento de los pasivos:

- 1) **Gastos operacionales:** son “los incurridos en la ejecución de las actividades del día a día de una organización, pero no directamente relacionados con la producción [...]. Incluyen nóminas, comisiones de ventas, beneficios para empleados y contribuciones de pensiones, transporte y viajes” (Buján, 10 de septiembre del 2013, párr. 1), entre otros.
- 2) **Gastos de administración:** son “aquellos contraídos en el control y la dirección de una organización, pero no directamente identificables con la financiación, la comercialización, o las operaciones de producción” (Buján, 4 de julio del 2018, párr. 1).
 - **Ingresos:** según el artículo 38 del Decreto 2649 de 1993, son el dinero recibido por la venta de bienes, la prestación de servicios o la ejecución de otras actividades realizadas; son los beneficios económicos resultados de una actividad comercial. Los ingresos representan flujos de entrada de recursos en forma de incrementos del activo o disminuciones del pasivo que generan incrementos en el patrimonio.
 - **Egresos:** son todas las salidas de dinero derivadas de la actividad comercial de la empresa.

La importancia de acercarse a estos conceptos financieros desde el punto de vista cognitivo es lograr la apropiación y aplicación de herramientas e instrumentos en un nivel básico, como soporte para la toma de decisiones al momento de buscar fuentes de financiación y apalancamiento. También es importante, desde el punto de vista del contexto, relacionar y valorar las dinámicas económicas locales, nacionales y mundiales. Esta dupla de perspectivas en los aspectos financieros proporciona un acervo fundamental al emprendedor para, por un lado, estructurar la base de un proyecto inmerso en el plano capitalista consciente o tradicional en el que

encaje su idea productiva y, por el otro, adquirir un nivel comunicativo apto en la interpretación y socialización de la función financiera, en relación con los resultados de la investigación de mercados. Estos aspectos son imprescindibles para exponer idóneamente, de forma oral y escrita, la argumentación requerida para conseguir los recursos no existentes en la ejecución del proyecto frente a inversionistas, promotores, socios y financiadores.

En cualquiera de los casos, se debe tener en el radar la elaboración de un documento que le permita a los interesados tener claridad del alcance, las características y bondades del negocio. A continuación, se presentan los mecanismos recomendados para aproximarse a una manera de financiar o apalancar un emprendimiento.

ASOCIACIÓN CON PROVEEDORES

En la interacción humana, sin importar el contexto, alcanzar la unión entre personas o comunidades que persiguen un fin en común es una responsabilidad de los líderes. Esta habilidad, propia del emprendedor en torno a un objetivo, es evidente cuando además de proyectar financieramente lo necesario para arrancar un proyecto productivo, identifica cómo encontrar ventajas con proveedores. Para esto, debe estar basado en *el principio del apalancamiento financiero* que puede comenzar con la asociación de terceros (protegiendo las propiedades mutuas y desde relaciones horizontales) y creando fondos de inversión con los interesados que aceptan la prórroga de pagos a cambio de rendimientos a mediano y largo plazo (Rincón, 2017). Este método no se constituye en la única manera de apalancar el emprendimiento, pero suma al resultado.

PREVENTA

El método de alcanzar un alto grado de beneficio proveniente de los clientes es el recaudo anticipado para conseguir flujo de caja. La preventa es utilizada comúnmente en la industria de la construcción, los seguros y el descanso; consiste en que el comprador o usuario paga por el bien o el servicio antes de recibir el uso o el beneficio (Rincón, 2017). Esta es una estrategia poderosa de financiamiento que depende de la capacidad del emprendedor de influir, convencer y demostrar al cliente que no perderá su inversión, sino, al contrario, obtendrá valores agregados sobre el producto adquirido. Distinto a la asociación con proveedores, este método sí puede ser una fuente sustancial para iniciar un negocio.

CROWDFUNDING

El financiamiento colectivo es una forma de recaudación de fondos que le permite a los fundadores de un proyecto recibir financiamiento externo en las primeras etapas del emprendimiento. Esto ocurre a través de una gran audiencia en la que cada individuo proporciona una cantidad pequeña de dinero en lugar de solicitar apoyo a un reducido grupo de inversionistas; la vitrina es, por lo general, en línea. Hay dos maneras de recolección colectiva de fondos: una, en que los emprendedores piden a las personas que realicen un pedido anticipado del producto; otra, que estas adelanten una cantidad fija de dinero a cambio de una parte de las ganancias futuras. Los *crowdfunders* prefieren realizar un pedido anticipado si el requisito de capital inicial es relativamente pequeño en comparación con el tamaño del mercado o, de lo contrario, prefieren la participación en los beneficios (Belleflamme, Lambert y Schwienbacher, 2014).

Este fenómeno ha aumentado exponencialmente en los últimos años, por lo tanto, ahora se presenta como un método viable de

financiación para los emprendedores. Sin embargo, las estadísticas muestran que un 81 % de las campañas alcanzan menos del 20 % de su objetivo de financiación (Forbes y Schaefer, 2017). Los proyectos que demuestran un nivel de calidad más alto en relación con otros tienen más probabilidades de ser financiados; este es el factor de éxito en el *crowdfunding*, la viabilidad y la proyección del negocio. Ahora bien, también la naturaleza de los proyectos desde el componente geográfico es importante, por ejemplo, si los proponentes reflejan los productos subyacentes de su área geográfica (Mollick, 2014).

FONDOS DE CAPITAL PRIVADO

También llamados *ángeles inversionistas o padrinos inversores*, “son personas, naturales o jurídicas, que ofrecen recursos y le apuestan a un negocio a cambio de un porcentaje de participación en la empresa o emprendimiento” (Madrid, 2016, párr. 14). Estos cuentan con el capital para otorgar montos de inversión a cambio del retorno a corto o mediano plazo, o la adquisición de acciones de la empresa. Para que esto ocurra, es indispensable que se cumpla con la validación en el mercado, una ventaja competitiva en su modelo de negocio y sea posible su introducción en el mercado. Además, esta alternativa brinda valor agregado a través de redes de contactos, esquemas sofisticados de gestión y mejoras en los mecanismos de gobierno corporativo (Invest in Bogotá, 22 de enero del 2018).

CRÉDITOS CON ENTIDADES FINANCIERAS

La mayoría de los bancos en Colombia ofrecen líneas de crédito especiales para emprendedores *micropyme* y de alto impacto sin vida crediticia, a través de plazos de entre tres y treinta y seis meses con tasas de interés aproximadas de 2 % a 5 % efectivo anual,

mediante garantía de pagaré. *Optar por este método de financiación requiere un cuidadoso estudio financiero*, dado que los altos intereses bancarios no son muy convenientes para iniciar un proyecto que demuestre ser autosostenible en el corto tiempo.

Los créditos son una alternativa que otorgan algunas entidades de desarrollo que promueven el crecimiento empresarial. A modo de ejemplo, en los portafolios de Bancóldex hay productos para el financiamiento total del monto requerido por micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de todos los sectores económicos. Los pagos de créditos son ofrecidos en plazos de hasta cinco años en que se incluyen hasta tres de periodo de gracia para préstamos en moneda nacional (Becerra, 24 de abril del 2018).

APLICACIÓN A CONVOCATORIAS

Regularmente, *entidades del Estado hacen llamados públicos a los interesados en recibir capital semilla para postularse con propuestas serias a través de planes de negocio*. El ejemplo más representativo en Colombia es el Fondo Emprender, adscrito al Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena); este obtiene sus recursos financieros de los aportes del presupuesto general de la nación, de organismos de cooperación nacional e internacional, de la banca multilateral, de organismos internacionales, de fondos de pensiones y cesantías, y de fondos de inversión públicos y privados. Su objetivo es “apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas” (Fondo emprendre, s. f., párr. 14). Para quienes cumplan los requisitos, las etapas son: 1) formulación de plan de negocios (registro y asesoría, aprobación técnica y presentación a convocatoria); 2) evaluación y asignación de recursos (evaluación del plan de negocios, asignación de recursos y legalización del contrato), y 3) ejecución del plan de negocios, seguimiento y acompañamiento, evaluación de indicadores de gestión

y decisión sobre reembolso y de recursos. Esta fuente de financiación tiene una desventaja: el tiempo de trámite es extenuante.

ACELERADORAS

Otra alternativa, además de apoyar el acceso a recursos económicos para la puesta en marcha de unidades productivas, es recurrir a entidades aceleradoras, ya que estas ayudan de manera integral la incubación de emprendimientos. En Colombia, según el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) (2015, párrs. 6-12), se destacan las siguientes aceleradoras:

- **RutaN:** orientada a la oferta de servicios de acceso a mercados, uso de tecnologías, contactos, nuevos negocios y oportunidades, asesoría y consecución de espacios físicos para trabajar, orientación en fuentes de financiación, capacitación y formación. Su página de internet es <http://rutanmedellin.org/es>
- **Tecnova:** se orienta a la gestión del conocimiento en ciencia, tecnología e innovación entre instituciones de educación superior, especialmente universidades. También guía a empresas y entidades del Estado involucradas en estos campos. Su página de internet es <http://tecnova.org/>
- **Parquesoft:** facilitador en procesos de desarrollo de innovación, generación y divulgación de conocimiento, así como experiencias en acceso y uso adecuado de tecnologías informáticas. Su página de internet es <http://parquesoft.com/>
- **HubBog:** se dedica a integrar de manera eficiente herramientas de aceleración en emprendimiento y empresarialidad; apoyos académicos, formación y fortalecimiento de trabajo en equipo. También se enfoca en la búsqueda y orientación en inversores relacionados con proyectos innovadores en tecnología. Su página de internet es <http://hubbog.com>

- **Apps.co:** de carácter gubernamental, adscrita al Ministerio de TIC en Colombia, se orienta a promover y potenciar negocios de base y uso tecnológico. Además, se soporta en la implementación de mentorías y convocatorias en emprendimiento. Su página de internet es <http://apps.co>
- **Innpulsa:** entidad del Estado que apoya y promueve iniciativas de negocio que demuestran facilidad y rapidez de crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad. Su página de internet es <http://innpulsacolombia.com>





ALGUNAS RECOMENDACIONES COMPLEMENTARIAS FINALES

Las consideraciones expuestas anteriormente son apenas un acercamiento inicial a los requerimientos mínimos para crear empresa. Por esto, a continuación, se ofrecen algunos aportes adicionales a tener en cuenta durante un siguiente nivel del proceso, contemplados como procedimientos de análisis que refuerzan lo previsto en esta publicación:

- **Estudio administrativo:** permite establecer la estructura organizacional e identificar los perfiles de cargos requeridos para el adecuado funcionamiento de la futura empresa.
- **Estudio de mercados:** identifica el segmento de clientes que aceptan el producto o servicio ofrecido y posibilita la construcción, a partir de la investigación de mercados, del plan de mercadeo.

- **Estudio legal:** permite orientar al emprendedor, desde la normatividad vigente con relación al sector en que aplica la idea de negocio, hacia el tipo de empresa que quiere establecer.
- **Estudio técnico:** ayuda a identificar los procedimientos que se deben ejecutar para la elaboración del producto; esto incluye su descripción a partir de fichas técnicas, las necesidades y requerimientos para viabilizar el bien o servicio en el mercado.
- **Estudio financiero:** posibilita la viabilidad del proyecto a través de los costos y valores de los estudios anteriores para ser registrados en la herramienta financiera y construir los estados financieros que determinan el plan de inversión, retorno, ingresos y gastos.

Asimismo, es prudente reconocer una estructura genérica para elaborar el documento base a partir del cual se dará continuidad al siguiente nivel de emprendimiento; en este se deben considerar las condiciones de información para medir la factibilidad, probabilidad y viabilidad del proyecto. El documento (tipo informe) debe tener características gráficas que faciliten la comprensión de todos los momentos de decisión en torno a la idea de negocio, la investigación de mercado, la planeación estratégica y las posibilidades de financiación y apalancamiento.

- 1) Título del proyecto (es una delimitación en torno a qué se busca, dónde y cuándo tiene lugar el proyecto).
- 2) Problema identificado.
- 3) Enunciado de posible solución del problema.
- 4) Justificación (por qué y para qué ejecutar el proyecto emprendedor).
- 5) Planeación estratégica.

- 6) Marco teórico (surge a partir de la revisión y análisis de la literatura relacionada con aspectos socioeconómicos, culturales, legales, de mercado y en general, en torno a todos los aspectos que involucran el alcance e impacto del desarrollo empresarial pretendido).
- 7) Investigación de mercado (debe incluir el diseño, la tipología, la muestra y los resultados de la recolección de datos).
- 8) Posibles fuentes de financiación y apalancamiento.
- 9) Análisis, conclusiones y recomendaciones.
- 10) Cronograma y presupuesto.
- 11) Bibliografía.

Para finalizar, se infiere como conclusión principal que *correr riesgos, buscar beneficios, innovar, generar oportunidades, coordinar recursos y concebir nuevas propuestas desde la toma de decisiones para crear riqueza, son algunas de las actividades que ejecuta el emprendedor en la construcción de sus pretensiones. Así, en el mundo el emprendimiento es visto como un motor para el desarrollo, ya que impacta indicadores sociales puntuales como el empleo, la inclusión social y la reducción de las desigualdades.* En países con altos índices de pobreza como Colombia, las actividades emprendedoras nacen más de las necesidades que de las oportunidades, lo que explica que no siempre funcionen, pues en estos casos suele primar el afán de alcanzar resultados e ingresos antes que pensar en un proyecto de vida. Por lo tanto, los emprendimientos exitosos deben generar modelos de negocio con proyección a la producción de un impacto social y económico más que a solo solventar necesidades inmediatas.

En este sentido, se presentan dos factores que determinan las dinámicas emprendedoras: el primero está representado en los valores sociales que incluyen el emprendimiento como opción

Creando oportunidades

de vida deseable, mientras que el segundo involucra los atributos individuales y las percepciones colectivas en cuanto a las capacidades, oportunidades e intenciones que tienen las personas para emprender. Para potencializar estos factores es necesario una mayor inclusión de la cultura emprendedora en los procesos educativos, sociales y políticos.

≡ REFERENCIAS ≡

- American Marketing Association. (2017). Definitions of Marketing [recurso en línea]. Recuperado de <https://bit.ly/37Ez153>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA). (26 de junio del 2015). 25 entidades que te ayudarán en tu carrera de emprendedor en Colombia [recurso en línea]. Recuperado de <https://bbva.info/2Y6bozC>
- Becerra, L. (24 de abril del 2018). Conozca las opciones de financiación que tienen los emprendedores en el país. *La República*. Recuperado de <https://bit.ly/34RT925>
- Belleflamme, P., Lambert, T. y Schwienbacher, A. (2014). Crowdfunding: Tapping the right crowd. *Journal of Business Venturing*, 29(5), 610-611. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.07.003>
- Blank, S. y Dorf, B. (2013). *El manual del emprendedor*. Recuperado de <https://bit.ly/2roY6k3>
- Botkin, J. (2001). *Negocios inteligentes: cómo las comunidades del conocimiento pueden revolucionar su compañía*. Buenos Aires: Granica.
- Buján, A. (10 de septiembre del 2013). Gastos operacionales [recurso en línea]. Recuperado de <https://bit.ly/33Cvxj>
- Buján, A. (4 de julio del 2018). Gastos de administración [recurso en línea]. Recuperado de <https://bit.ly/2DBWwOn>

- Cabrol, M. y Severin, E. (2010). TICS en educación: una innovación disruptiva. *Aportes*, 2, 1-8. Recuperado de <https://bit.ly/2qDLeqq>
- Castells, M. (22 de enero del 2005). Competitividad y emprendimiento [recurso en línea]. Recuperado de <https://bit.ly/37BLHdb>
- Chamoun-Nicolas, H. y Doyle, R. (2008). *Negotiate Like a Phoenixian: Discover the TraDEAbLes*. s. l.: Keynegotiations Llc.
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2016). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México D. F.: McGraw-Hill; Interamericana Editores.
- Christensen, C. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms it fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Congreso de Colombia. (26 de enero del 2006). Ley 1014 de 2006: de fomento a la cultura del emprendimiento. DO: 46 164. Recuperado de <https://bit.ly/2lvAdiq>
- Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN). (2018). *Plan integral de desarrollo de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN) 2018-2022*. Recuperado de <https://bit.ly/35eiymW>
- Design Thinking España. (s. f.). Prototipar [recurso en línea]. Recuperado de <https://bit.ly/35KkyTD>
- Enciclopedia económica. (s. f.a). Costos fijos [recurso en línea]. Recuperado de <https://bit.ly/2P8Hfdp>

- Enciclopedia económica. (s. f.b). Costos variables [recurso en línea]. Recuperado de <https://bit.ly/2qd81ZH>
- Escalada, A. (Abril del 2011). *La incidencia del liderazgo en la estructuración de la toma de decisión y la confianza en las organizaciones*. Ponencia presentada en el Congreso Iberoamericano de Psicología das Organizações e do Trabalho, Red Iberoamericana de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (Ripot), Florianópolis, Brasil. Recuperado de <https://bit.ly/2XIKz2C>
- Fernández, A. (2012). *Creatividad e innovación en empresas y organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Fondo Emprender. (s. f.). El Fondo Emprender [recurso en línea]. Recuperado de <https://bit.ly/2rQubBa>
- Forbes, H. y Schaefer, D. (2017). Guidelines for Successful Crowdfunding. *Procedia CIRP*, 60, 398-403. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.02.021>
- Garay, M. (2010). Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos]*, 33, 61-72. Recuperado de <https://bit.ly/35BTzCP>
- Gleiser, D. (2010). Innovación en situaciones de negociación. Herramientas inventivas para crear valor. *Estudios Gerenciales*, 26(116), 83-100. Recuperado de <https://bit.ly/35CuNJC>
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2018). *Estudio de la actividad empresarial en 2017*. Barranquilla: GEM. Recuperado de <https://bit.ly/35Iniam>

- Goleman, D. (1997). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Gómez, M. y Ríos, L. (2012). Modelo teórico para potenciar el emprendimiento innovador en los estudiantes de pregrado de las universidades de Manizales. *Gestión y Región*, 14, 63-82. Recuperado de <https://bit.ly/35COW2a>
- González, A., Fernández, M. y Pérez, C. (2019). Guía para el buen desempeño de las funciones de los observadores y analistas de un sistema de Vigilancia Tecnológica. *InfoCiencia*, 19(2), 116-126.
- González, R. (2010). Liderazgo resiliente: un nuevo paradigma en el perfil del líder. *Capital Humano*, 240, 28-30. Recuperado de <https://bit.ly/34lrwhp>
- Hernández, I., Alvarado, J. y Luna, S. (2015). Creatividad e innovación: competencias genéricas o transversales en la formación profesional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 44, 135-151. Recuperado de <https://bit.ly/34tcRB2>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill; Interamericana Editores. Recuperado de <https://bit.ly/34svrce>
- Ideo. (s. f.). Design thinking defined [recurso en línea]. Recuperado de <https://bit.ly/2TN39a4>
- Invest in Bogotá. (22 de enero del 2018). Cómo funcionan los fondos de capital privado [recurso en línea]. Recuperado de <https://bit.ly/2DBDTKx>
- Ismaru. (22 de abril del 2015). Tipos de pregunta en la encuesta [entrada de blog]. Recuperado de <https://bit.ly/33uBqvO>

- Jaramillo, M. (2004). La importancia de la negociación para el diálogo político: experiencias de formación en América Latina. *Revista Perspectivas*, 34(2), 69-86.
- Jiménez, A. (2016). Estrategia de competitividad y emprendimiento, una revisión de la literatura. *Investigación e innovación en ingenierías*, 4(2), 72-118. DOI: <https://doi.org/10.17081/invinno.4.2.2492>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. México D. F.: Pearson Educación.
- Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C. (2011). *Marketing*. México D. F.: Cengage Learning Editores.
- Madrid, C. (2016). 'Ángeles inversionistas': alternativa de financiación. *Revista Universidad EAFIT*, 51(167), 64.
- Márquez, J., Cedeño, R. y Mejía, L. (2016). Particularidades sobre la comunicación. *Dominio de las Ciencias*, 2(2), 216-228. Recuperado de <https://bit.ly/3atwA6Q>
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea.
- Menchén, F. (2009). *La creatividad y las nuevas tecnologías en las organizaciones modernas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Merton, R. (2002). La división del trabajo social de Durkheim. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 99, 201-209. Recuperado de <https://bit.ly/2QWpPDd>
- Mollick, E. (2014). The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 1-16. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.06.005>

- Montoya, J., Fuertes, M. y Avendaño, M. (2016). Diagnóstico y propuesta de fortalecimiento organizacional y estratégico para la comercializadora de verduras "Guzmán S. A. S." del municipio de Palmira. *Working Papers*, 1, 1-20. DOI: <https://doi.org/10.22490/ECACEN.1908>
- Moya-Espinosa, P. y Moscoso-Durán, F. (2017). Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva en el modelo empresarial del sector hotelero colombiano. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 8(1), 11-22.
- Niño, V. (2011). *Competencias en la comunicación: hacia las prácticas del discurso*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Orrego, C. (2009). La fenomenología y el emprendimiento. *Pensamiento y Gestión*, 27, 235-252. Recuperado de <https://bit.ly/33iJEHY>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Parra-Puentes, J. (2016). *Las competencias laborales generales como configuradoras de ethos personal: Equilibrio entre racionalidad instrumental y racionalidad práctica* (tesis de maestría). Universidad de la Salle, Chía. Recuperado de <https://bit.ly/3aJxDyL>
- Pérez, A. (2012). *Gerencia estratégica y liderazgo resiliente en la conducción de instituciones del sector público* (tesis doctoral). Universidad Rafael Bellosó Chacín, Maracaibo.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido: cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento. *Harvard Business Review*, 89(1), 31-49.

- Presidencia de la República de Colombia. (29 de diciembre de 1993). Decreto 2649 de 1993. Por el cual se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia. *DO*: 41 156. Recuperado de <https://bit.ly/2Ra1nhJ>
- Prieto, J. (2009). *Investigación de mercados*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup*. Barcelona: Deusto.
- Rincón, J. (2017). *Gestionando felicidad: historia de un emprendedor social hecho a pulso*. Bogotá: Editorial Arca.
- Rodríguez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento & Gestión*, 26, 94-119. Recuperado de <https://bit.ly/38qToT6>
- Romero, C. (16 de septiembre del 2012). Design thinking, creatividad y realismo para resolver problemas [recurso en línea]. Recuperado de <https://bit.ly/2sfu5Dr>
- Sánchez, R. y Cáceres, H. (2000). Análisis de datos mediante herramientas gráficas. *Revista de la Facultad de Medicina*, 48(2), 104-110. Recuperado de <https://bit.ly/2QYXQ5P>
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina en la práctica. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Warner, J. (2012). *Creatividad e innovación. Perfil de competencias*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Aceres.

Creando oportunidades



Creando oportunidades está dirigido a ideadores y aventureros que estén iniciando en el camino del emprendimiento. En este libro, de lectura entretenida y fácil comprensión, se exponen las reflexiones básicas de todo proceso de creación de empresa. Por eso, puede ser empleado de manera autónoma o servir en los procesos de acompañamiento y formación impartidos por expertos.

El contenido que el lector encontrará responde a los aprendizajes obtenidos en la construcción del modelo de emprendimiento de la CUN, así como a la recopilación bibliográfica y el análisis de prácticas recurrentes, hechos que le permiten ofrecer una mirada holística sobre los primeros pasos del emprendimiento.

Este libro es el primero de una serie de libros que progresivamente tratará temáticas de mayor complejidad relacionadas con el emprendimiento y la innovación.



Corporación Unificada Nacional
de Educación Superior

VEGADA MINEDUCACIÓN



COORDINACIÓN DE
PUBLICACIONES



DIRECCIÓN NACIONAL
DE INVESTIGACIÓN
Y EXTENSIÓN