

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE SISTEMAS**



**“MODELO PARA GENERACIÓN DE NUEVOS
EMPREDIMIENTOS”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO DE SISTEMAS**

TESISTA: Bach. Ing. Sistemas Carlos Manuel Ventura Matos

ASESOR: Dra. Nérida Del Carmen Pastrana Díaz

HUÁNUCO – PERÚ

2018

DEDICATORIA

A Dios por brindarme la vida y por
permitirme lograr mis objetivos.

A ti abuelita, mi ángel que estás en el cielo,
cuidando cada paso que doy.

A mis padres con mucho amor, por su
apoyo incondicional.

RESUMEN

En la presente investigación titulada “Modelo para Generación de Nuevos Emprendimientos se tuvo por objetivo diseñar un modelo para la generación de nuevos emprendimientos con un enfoque sistémico, para ello se realizó un diagnóstico de emprendimientos, se realizó un estudio de casos de ocho empresas de éxito, peruanas e internacionales, permitiendo comprender el emprendimiento como un todo, se identificaron los factores del modelo para generación de nuevos emprendimientos, el mismo que se desarrolló y validó a través de juicio de expertos.

A partir del estudio de casos de ocho emprendimientos exitosos: RENZO COSTA, KOLA REAL, TOPY TOP, GROUPON, DROPBOX, ZAPPOS, EBAY y APPLE, se identificaron los factores clave del modelo a partir de la elaboración de una matriz donde se identificaron factores coincidentes de éxitos de estos emprendimientos.

El Modelo de emprendimiento propuesto que consta de los siguientes factores: el ADN del emprendedor (Archivo profundo, valores, team building, visión utópica), idea (inmersión, definir), diseñar (ideación, experimentos), desarrollo de cliente (diseñar (ideación, experimentos), comparación con el mundo real, aprendizaje. A partir del modelo se pretende que los nuevos emprendimientos identifiquen la necesidad y/o problema real del cliente y reduzcan el riesgo de fracaso.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I	13
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1. LOS ANTECEDENTES Y FUNDAMENTO DEL PROBLEMA	13
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.2.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	19
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS	19
1.3. OBJETIVOS	19
1.3.1. OBJETIVOS GENERALES	19
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
1.5. LIMITACIÓN	21
1.6. HIPÓTESIS:	21
1.7. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	22
CAPÍTULO II:	24
FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN	24
2. BASES TEÓRICAS	24
2.1. ANTECEDENTES	24
2.2. MARCO TEÓRICO	24
2.2.1. EMPRENDIMIENTO	24
2.2.2. METODOLOGÍA DE LOS SISTEMAS BLANDOS	79
2.2.3. PENSAMIENTO VISUAL	85
2.2.4. CREATIVIDAD	88
2.2.5. INNOVACIÓN	90
2.2.6. MODELO DE NEGOCIO:	93
2.2.7. PLAN DE NEGOCIO:	93
2.2.8. IDEA DE NEGOCIO:	94
2.2.9. PENSAMIENTO SISTÉMICO:	94
2.2.10. DESING THINKING:	94
2.2.11. MODELO:	94
2.2.12. START-UP:	95
CAPÍTULO III:	97

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	97
3. NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	97
3.1. NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	97
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	97
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	100
3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS	100
CAPÍTULO IV	102
4. DESARROLLO DE LA TESIS	102
4.1. CONCEPTUALIZACIÓN Y EXPRESIÓN DEL EMPRENDIMIENTO	102
4.1.1. EL QUE HACER DEL EMPRENDIMIENTO	103
4.1.2. EL ECOSISTEMA DEL EMPRENDEDOR PERUANO	107
4.2. FLUJO DE ANÁLISIS CULTURAL DEL EMPRENDIMIENTO	110
4.2.1. ANÁLISIS INTERVENCIÓN	110
4.2.2. ANÁLISIS SOCIAL	111
4.3. DESPLIEGUE DE PERSPECTIVAS Y UNA MIRADA HOLÍSTICA DEL EMPRENDIMIENTO	113
4.3.1. EMPATIZANDO CON EL EMPRENDEDOR	115
4.4. ESTABLECIENDO LA IDENTIDAD PARA EL DESARROLLO DEL EMPRENDIMIENTO	118
4.6.1. RENZO COSTA:	121
4.6.2. GROUPON	126
4.6.3. DROPBOX	129
4.6.4. ZAPPOS	131
4.6.5. eBay	132
4.6.6. Kola Real	133
4.6.7. Topy Top	135
4.6.8. Apple	136
CAPÍTULO V	140
5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	140
5.1. MODELO PARA GENERACIÓN DE NUEVOS EMPRENDIMIENTOS	140
5.1.1. EL SENTIDO DEL EMPRENDEDOR	142
5.1.2. IDEA	143
5.1.3. BUSINESS DESIGN	147

5.1.4. CUSTUMER DEVELOPMENT _____	151
5.2. INMERSIÓN EN EL DESARROLLO DEL MODELO DE CREACIÓN DE NUEVOS EMPRENDIMIENTOS _____	154
5.2.1. INMERSIÓN: _____	156
5.2.2. DEFINIR: _____	160
5.2.3. DISEÑAR: _____	160
CAPÍTULO VI _____	179
DISCUSIÓN DE RESULTADOS _____	179
CONCLUSIONES _____	180
RECOMENDACIONES _____	181
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS _____	182
ANEXOS _____	190
ANEXO I _____	190
ANEXO II _____	200

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variables	23
Tabla 2 Declaración de la identidad del emprendedor	119
Tabla 3 Matriz Estudio de caso vs factores	138
Tabla 4 Herramientas	159
Tabla 5 Herramientas	160
Tabla 6 Herramientas	161

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Contexto del emprendedor	30
Ilustración 2 Características del emprendedor	31
Ilustración 3 Emprendimiento por edad	35
Ilustración 4 Emprendimiento por género	36

<i>Ilustración 5 Emprendimiento por nivel educativo</i>	37
<i>Ilustración 6 Emprendimiento por género y nivel educativo</i>	37
<i>Ilustración 7 Emprendimiento por oportunidad o necesidad</i>	38
<i>Ilustración 8 Organización de la empresa</i>	42
<i>Ilustración 9 Modelos de organización</i>	44
<i>Ilustración 10 Entorno empresarial</i>	49
<i>Ilustración 11 Emprendedor como sistema en equilibrio</i>	57
<i>Ilustración 12 Triangulo del éxito emprendedor</i>	58
<i>Ilustración 13 Competencias del emprendedor</i>	60
<i>Ilustración 14 De Emprendedor a Empresario</i>	61
<i>Ilustración 15 Proceso emprendedor</i>	62
<i>Ilustración 16 Proceso Emprendedor GEM</i>	69
<i>Ilustración 17 Proceso Emprendedor EOI</i>	70
<i>Ilustración 18 Triángulo invertido - proceso emprendedor</i>	71
<i>Ilustración 19 Características del emprendedor</i>	74
<i>Ilustración 20 El Ciclo De La Metodología De Sistemas Suaves – El Aprendizaje Para La Acción</i>	80
<i>Ilustración 21 Conocimiento basado en la experiencia</i>	81
<i>Ilustración 22 Forma básica del aprendizaje</i>	82
<i>Ilustración 23 Forma básica del aprendizaje, extendida</i>	83
<i>Ilustración 24 Pensamiento con holones</i>	84
<i>Ilustración 25 El modelo de la SSM</i>	85
<i>Ilustración 26 El modelo de la SSM</i>	85
<i>Ilustración 27 El modelo de la SSM</i>	85
<i>Ilustración 28 El modelo de la SSM</i>	85
<i>Ilustración 29 Pensamiento Visual</i>	86
<i>Ilustración 30 Efecto del pensamiento visual</i>	87
<i>Ilustración 31 Ciclo de la creatividad</i>	88
<i>Ilustración 32 Proceso creativo</i>	90
<i>Ilustración 33 ideas x valor = resultados</i>	91

Ilustración 34	Árbol: ideas x valor = resultados	92
Ilustración 35	Ciclo crear-medir-aprender	96
Ilustración 36	Diseño de investigación	99
Ilustración 37	Representación de la situación problema	103
Ilustración 38	Que hacer emprendedor	104
Ilustración 39	Imagen enriquecida del que hacer emprendedor	106
Ilustración 40	Ecosistema Emprendedor Peruano 1	108
Ilustración 41	Ecosistema Emprendedor Peruano 2	109
Ilustración 42	Emprendimiento con propósito definido	110
Ilustración 43	Expresión del emprendedor	112
Ilustración 44	Despliegue de perspectivas	114
Ilustración 45	Perspectiva del emprendedor	114
Ilustración 46	Empatizando con el emprendedor	115
Ilustración 47	Perfil del emprendedor	117
Ilustración 48	Punto de vista	118
Ilustración 49	Propuesta de valor del emprendedor	120
Ilustración 50	Ecosistema emprendedor	140
Ilustración 51	Modelo para la generación de nuevos emprendimientos	141
Ilustración 52	Design Thinking	145
Ilustración 53	Business Design	148
Ilustración 54	Lienzo de modelo de negocio	149
Ilustración 55	Lienzo de modelo de negocio	149
Ilustración 56	Lienzo de modelo de negocio	149
Ilustración 57	Lienzo de modelo de negocio	149
Ilustración 58	Encaje producto mercado	149
Ilustración 59	Lienzo de propuesta de valor	150
Ilustración 60	Desarrollo del cliente	151
Ilustración 61	Despliegue del modelo para la generación de nuevos emprendimientos	155

<i>Ilustración 62 Objetivos de Desarrollo Sostenible.....</i>	<i>157</i>
<i>Ilustración 63 Lluvia de ideas</i>	<i>158</i>
<i>Ilustración 64 Agrupación.....</i>	<i>159</i>
<i>Ilustración 65 Matriz de priorización de hipótesis</i>	<i>163</i>
<i>Ilustración 66 Tablero de Experimentos</i>	<i>165</i>
<i>Ilustración 67 Tarjeta de pruebas</i>	<i>172</i>
<i>Ilustración 68 Tarjeta de aprendizaje</i>	<i>173</i>
<i>Ilustración 69 Despliegue detallado del modelo</i>	<i>176</i>
<i>Ilustración 70 Modelo para la generación de nuevos emprendimientos</i>	<i>177</i>

INTRODUCCIÓN

En la investigación “Modelo para Generación de Nuevos Emprendimientos” se tuvo como objetivo diseñar un modelo para la generación de nuevos emprendimientos con un enfoque sistémico, para ello se realizó un diagnóstico de emprendimientos con un enfoque sistémico, se realizó un estudio de casos de ocho empresas de éxito peruanas e internacionales, permitiendo comprender el emprendimiento como un todo, se identificaron los factores del modelo, se desarrolló y se validó a través de juicio de expertos el modelo para generación de nuevos emprendimientos, todo ello nos permite responder a las preguntas de investigación ¿De qué manera se diseñará un modelo para generación de nuevos emprendimientos con un enfoque sistémico? ¿Cuál será la realidad de los emprendimientos? ¿Cuáles son los factores del modelo, para la generación de nuevos emprendimientos? ¿De qué manera se desarrollará el modelo, para la generación de nuevos emprendimientos?

La realidad de los emprendimientos, en Perú es preocupante, el 75% de las Pymes no llegan a los primeros dos años de vida. 70 de 930 emprendimientos llegan al mercado, de estos 40 son rentables el 4%. ASEP (2017). Estos números han sido la motivación para investigar sobre un modelo de generación de nuevo emprendimiento dándole un enfoque sistémico, que

lleve a identificar la necesidad y/o problema real del cliente y reduzcan el riesgo de fracaso.

Se ha tenido como base teórica la propuesta de Osterwalder (2012), sobre la Generación de modelos de negocio. Steve Blank, (2000), sobre customer development (desarrollo de clientes) que consta de cuatro pasos agrupados en dos bloques, el primero nos lleva a la búsqueda del modelo de negocio (descubrimiento de clientes y validación de clientes) y el segundo a la ejecución del modelo de negocio validado (creación de clientes, creación de la empresa). A, Eric Ries (2011), propone el circuito de feedback Crear-Medir-Aprender, el objetivo es dar la vuelta en el menor tiempo posible, busca reducir tiempo y costo.

A través de un estudio de casos de 8 empresas: RENZO COSTA, KOLA REAL, TOPY TOP, GROUPON, DROPBOX, ZAPPOS, EBAY y APPLE se desarrolló la investigación definiendo el modelo de emprendimiento, que consta de los siguientes factores: el ADN del emprendedor (Archivo profundo, valores, team building, visión utópica), idea (inmersión, definir), diseñar (ideación, experimentos), desarrollo de cliente (diseñar (ideación, experimentos), comparación con el mundo real, aprendizaje.

El modelo propuesto considera al emprendedor como el ADN (el sentido del emprendedor), conformado por su, archivo profundo, valores, su equipo y su visión utópica. Abarca tres aspectos centrales: la idea, el diseño del negocio y el desarrollo de clientes. Cuando nos vemos en la decisión de

iniciar una actividad emprendedora lo hacemos con respecto a nuestro archivo profundo. Formando nuestros valores innatos y propios. El camino hacia nuestro sueño emprendedor, visión utópica. Nos motiva a levantarnos cada mañana y perseguir nuestro sueño. Al emprendedor se le suma el equipo de personas motivadas y comprometidas con el proyecto. El equipo debe estar alineado a la visión.

Para iniciar el camino emprendedor el equipo debe tener en cuenta los factores del modelo y seguir el proceso: **Inmersión**, para entender la situación problema a través de la exploración y observación y crear una base de conocimiento. **Diseño**, nos centramos en la creación de nuevas soluciones, plasmar nuestro primer prototipo de modelo de negocio, creamos experimentos para validar nuestro negocio. **Comparación con el mundo real**, ahora dejamos el confort de la oficina y nos vamos a la calle, nos sumergimos a la realidad, validamos nuestras suposiciones a través de experimentos y obtenemos de primera mano la verdad de nuestros clientes. **Aprendizaje**, a través de la información obtenida, podemos tomar la decisión de validar, pivotar y perseverar o en el peor de los casos cambiar todo el proyecto.

Todo ello pretende que los nuevos emprendimientos identifiquen la necesidad y/o problema real del cliente y reduzcan el riesgo de fracaso.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. LOS ANTECEDENTES Y FUNDAMENTO DEL PROBLEMA

La primera empresa moderna fundada en 1602 con la compañía de las Indias Orientales, se puede considerar la primera empresa con accionistas y organizaciones si las comparamos con las organizaciones actuales nos daremos cuenta de que son iguales. Con la necesidad de querer organizaciones más sofisticadas en EEUU 1856 se desarrolló el primer organigrama, en 1908 los educadores se dieron cuenta que era necesario clases de administración ya que no se contaba con personas capacitadas en administración que organizara a estas empresas. Harvard tuvo la idea crear el primer máster de administración de empresas MBA con la primera promoción en 1910; el MBA está diseñado para proporcionar a los directores y administradores las herramientas necesarias para dirigir empresas ya existentes y en expansión; contabilidad, estrategias, operaciones, liderazgo, comportamiento organizacional, recursos humanos, administración. Estas herramientas son importantes para el crecimiento de las grandes empresas. Lo que no se sumó a este currículo eran las

herramientas necesarias para empezar nuevos negocios. Lo que se tiene que entender es que los nuevos emprendimientos no son versiones pequeñas de las empresas grandes por lo que las herramientas que se enseñan en las MBA resultan irrelevantes aproximadamente durante los dos primeros años de un nuevo proyecto en su fase inicial. Se cree que, en los nuevos emprendimientos, el primer día se hace lo mismo que en una empresa grande, pero en realidad es que las grandes empresas ejecutan y los emprendimientos buscan. Lo que se piensa usualmente es, que cualquier empresa se inicia con un plan operativo y un plan financiero, el plan operativo es el plan de negocio. Lo que se sabe es que ningún plan de negocio sobrevive al primer contacto con los clientes, dado que el primer año es impredecible, lo que se cree que se está haciendo el lunes el martes está mal, el miércoles se descubre algo nuevo, el viernes se está en quiebra, el lunes siguiente tenemos éxito. Un nuevo emprendimiento es como una montaña rusa con circunstancias impredecibles que no se puede plasmar en un plan de negocio en cinco años. Con esto no se quiere decir que no se deba hacer un plan de negocios, lo que significa es debemos planificar antes de hacer el plan..." (Steve Blank, 2014)

Perú se encuentra entre uno de los países más emprendedores de la región con una tasa del 25.1%. La motivación para emprender un 68.6% de los emprendimientos es por aprovechamiento de oportunidades, mientras que el 12.8% por necesidad. La edad de los emprendedores en mayor porcentaje esta entre 25 y 34 años. De estos el 26.3% se da en hombres versus el 24% de las mujeres. Los emprendedores en etapa temprana tienden a tener un mayor nivel educativo siendo estos el 46% con estudios superiores, a nivel técnico o universitario. A mayor nivel educativo del emprendedor, mayor es la probabilidad de que emprenda por oportunidad. El 28.3% de los emprendedores por necesidad ha alcanzado un nivel educativo superior, sea este de carácter universitario o técnico. En cambio, esta cifra es mayor para el caso de los emprendedores por oportunidad, segmento en donde representa el 51.8% (GEM, 2017).

Lanzar una nueva empresa, bien sea una Startup tecnológica, un pequeño negocio o una iniciativa emprendedora dentro de una compañía ha sido siempre una propuesta de resultados impredecibles. Siguiendo la fórmula de las últimas décadas, se comenzaba escribiendo un Business Plan, buscaba financiación, montaba un equipo, introducía un producto, y comenzaba a

vender con mucho trabajo. Y en alguna secuencia de estos eventos, probablemente se sufría un revés fatal. Según un informe hecho Shikhar Ghosh el 75 % de las Startups fallan (Verdu, 2013).

Desde hace muchos años, el plan de negocios es la base para el desarrollo de cualquier nuevo producto o proyecto. Un documento donde se conceptualiza el negocio, y prevé cuál será su desarrollo en el futuro. El Business Plan ha ayudado por generaciones, pero ahora muestra signos de obsolescencia, porque ¿alguien sabe cuánto va a facturar en 4 años? (si ni siquiera sabemos lo que sucederá en 4 meses). El mundo ha cambiado. Las empresas han cambiado. Todo sucede más rápido, los clientes son cada vez más exigentes y volubles, la tecnología ha conseguido que lo que antes sucedía en días ahora ocurra en segundos y sin embargo seguimos planificando como hace 50 años. ¿Tiene sentido planificar qué va a suceder los próximos 5 años?(Megias, 2013).

Los business plan tienen como objetivo capturar una realidad bastante estática donde los clientes no cambiaban sustancialmente, y han servido para recoger de forma sistematizada los objetivos, recursos y tareas para poner en marcha un nuevo negocio o producto...Hace años apenas

existían diferencias entre el plan de negocio original y lo finalmente ejecutado y llevado al mercado, sin embargo hoy en día nacen y mueren imperios empresariales en ese tiempo, lo que nos obliga a tener que buscar otra forma de hacer las cosas... Aunque hoy en día parece estar de moda afirmar que los planes de negocio son una forma de tortura diabólica e inútil. Son estupendas herramientas que nos ayudan a reflexionar de forma estructurada sobre la estrategia del negocio y cómo lo vamos a llevar a cabo. Pero no los usamos cuando toca o realmente amerite...A la hora de emprender, la idea de negocio es, el punto de partida, la base del nuevo emprendimiento. La idea de negocio es el cimiento del nuevo emprendimiento por lo que debe ser una iniciativa sólida, meditada y correctamente analizada...La clave está en definir ideas de negocio, que satisfagan ciertas necesidades del mercado. Las ideas de negocio surgen con las siguientes fases, no necesariamente en el mismo orden: identificación de necesidades en el mercado, Generación de ideas, Evaluación de las ideas, Concepto de producto (transformar la idea), Análisis empresarial...El hecho de experimentar con las ideas que se nos ocurran a través de pruebas, diseños de prototipos que muestren su funcionamiento antes de lanzarlos al mercado nos lleva a establecer una base

sólida para el desarrollo del siguiente paso que nos ayudara a validar la idea de negocio, el modelo de negocio...El Desarrollo de una buena idea de negocio y definir el modelo de negocio son un factor clave de éxito en la creación de nuevas empresas. Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Es el anteproyecto de la estrategia. El modelo de negocio se debe desarrollar antes de elaborar el plan de negocio...En la actualidad en le era del Internet, la globalización y las nuevas tecnologías ha proporcionado la oportunidad de diseñar nuevos modelos de negocio a miles de emprendedores. Creando un espacio de oportunidad donde los modelos de negocio innovadores son los que muestran más ventaja competitiva...Las compañías que ya conocen su modelo de negocio dedican mucho esfuerzo en hacer que el modelo sea lo más eficiente posible. Se mueven en un espacio conocido y relativamente previsible por su experiencia, conocimiento de su cliente y de la propuesta de valor. Sin embargo, los emprendedores realmente se dedican a explorar y buscar un modelo de negocio desconocido para validarlo en el mercado (Megias, 2013)

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿De qué manera se diseñará un modelo para generación de nuevos emprendimientos con un enfoque sistémico?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

¿Cuál será la realidad de los emprendimientos, para el desarrollo del modelo para la generación de nuevos emprendimientos con un enfoque sistémico?

¿Cuáles son los factores del modelo, para la generación de nuevos emprendimientos con un enfoque sistémico?

¿De qué manera se desarrollará el modelo, para la generación de nuevos emprendimientos con un enfoque sistémico?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVOS GENERALES

Diseñar un modelo para la generación de nuevos emprendimientos con un enfoque sistémico.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de emprendimientos para el desarrollo del modelo para la generación de nuevos emprendimientos con un enfoque sistémico.

- Identificar los factores del modelo para generación de nuevos emprendimientos con un enfoque sistémico.
- Desarrollar el modelo para generación de nuevos emprendimientos con un enfoque sistémico.
- Validar el modelo para generación de nuevos emprendimientos con un enfoque sistémico.

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Es imposible plantearse la creación de un nuevo emprendimiento sin una idea inicial que satisfaga un problema o necesidad.

La presente investigación es conveniente ya que propone un modelo para el desarrollo y aterrizaje de ideas de negocio en la creación de nuevos emprendimientos con enfoque sistémico. Esto lo hace relevante, pues permitirá la creación de nuevo emprendimiento y a la vez reducir el riesgo en su creación.

Existen datos que demuestran que solo "...el 75% de las Pymes que emprenden cada año no llegan a los primeros dos años de vida...La mayoría de las pocas que logran llegar al segundo año, se mantienen en estado de supervivencia y muy pocas logran despegar con fuerza. Solo 70 de 930 emprendimientos llegan al mercado. Y de esos, 40 son rentables, sólo el 4%" (ASEP, 2017).

Los nuevos emprendedores en sus ganas de emprender podrán hacer uso del modelo propuesto de manera intuitiva. ASEP (2017) “Ya que el emprendimiento es una de las mejores formas de activar la economía del país y aportar valor a la sociedad”.

La presente investigación se desarrollará en un marco teórico, para poder determinar la mejor manera de realizar un modelo para generación de nuevos emprendimientos.

1.5. LIMITACIÓN

Limitaciones:

- Dificultad para obtener información
- Acceso a los recursos oportunamente.

Riesgos:

- Cambios en el enfoque del proyecto.
- Pérdida de la información.

1.6. HIPÓTESIS:

No todas las investigaciones plantean hipótesis. El hecho de que formulemos o no hipótesis depende de dos factores esenciales: el enfoque del estudio y el alcance inicial del mismo (Sampieri, 2003).

Las investigaciones cuantitativas, cuyo método es el deductivo sí formulan hipótesis, siempre y cuando se defina desde el inicio que su alcance será correlacional o explicativo, o en caso de un estudio descriptivo, que intente pronosticar una cifra o un hecho (Sampieri, 2003).

Los estudios cualitativos, por lo regular, no formulan hipótesis antes de recolectar datos. Su naturaleza es más bien inductiva, lo cual es cierto, particularmente, si su alcance es exploratorio o **descriptivo** (Sampieri, 2003).

Desde luego, cuando su alcance es correlacional o explicativo pueden formular hipótesis durante la obtención de la información, después de recabar datos, al analizarlos o al establecer las conclusiones (Sampieri, 2003).

En consecuencia, en la presente investigación, no se formula hipótesis.

1.7. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES

MODELO = (SENTIDO DEL EMPRENDEDOR, IDEA, DISEÑO DE NEGOCIO, DESARROLLO DE CLIENTES)

Tabla 1 Variables

FACTOR	VARIABLES	
SENTIDO DEL EMPRENDEDOR	Archivo profundo, Valores, Visión Utópica, Team Building	
IDEAS	Idea de negocio	
BUSINESS DESIGN	Modelo de negocio	
CUSTOMER DEVELOPMENT	BUSQUEDA	Descubrimiento del cliente
		Validación del cliente

Fuente: Elaboración propia

Dimensiones: El modelo se aborda en las siguientes dimensiones:

- **Entorno:** Lo que está fuera e influye en él.
- **Intorno:** Reconocimiento de los factores que determinan el modelo.

CAPÍTULO II:

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

2. BASES TEÓRICAS

2.1. ANTECEDENTES

Osterwalder (2012), nos dice que la invención de nuevos modelos de negocio es algo paradigmático en nuestro tiempo, aún y cuando la mayoría sean poco comprensibles y difíciles de implementar, en su tesis “Generación de modelos de negocio” nos expone de un modo práctico las innovadoras técnicas y modelos que son usados el día de hoy por las principales empresas del mundo, así mismo nos permite diseñar, entender y aplicar nuevos modelos de negocio, así como analizar y mejorar los ya existentes.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. EMPRENDIMIENTO

Antes que nada, tenemos que hacernos dos preguntas, ¿Qué es emprender? Y ¿qué es un emprendedor? Así entenderemos el sentido de emprender y de quien lleva a cabo el mismo, emprendedor.

¿Qué es emprender?

- La palabra emprender quiere decir **iniciar un quehacer, iniciar una empresa**. Lo que la palabra emprender no revela es la intención que guía el emprender del emprendedor. (Maturana, 2006)
- **Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro** (RealAcademia, s.f.)

¿Qué es intra-emprendedor?

- Un intra-emprendedor es aquel trabajador con visión empresarial, que invierte tiempo suficiente a las ideas innovadoras desde el interior de la propia empresa, a través de procesos abiertos que las recogen, moldean, mejoran y canalizan en forma de negocio, beneficiándole a el mismo y al crecimiento de la propia empresa en la que presta sus servicios.

¿Qué es un emprendedor?

- **Emprendedor: es el que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas.** (RealAcademia, s.f.)
- **Un emprendedor es una persona que detecta una oportunidad y crea una organización** (o la adquiere o es parte de un grupo que lo hace) para encararla. (Freire, 2004, pág. 27)
- El proceso emprendedor comprende todas las actividades relacionadas con detectar oportunidades y crear organizaciones para concretarlas. (Freire, 2004, pág. 27)

- Johnny Hart, un conocido historietista norteamericano, en una de sus tiras diarias, define al emprendedor como una “persona que hace todo lo que se le ocurre para evitar conseguir un empleo” (Claves para Emprendedores, 2013, pág. 12)

La palabra emprendedor proviene del latín *imprendere*, que significa **“tomar la decisión de realizar una tarea difícil y laboriosa”, “poner en ejecución”**. Tiene el mismo significado que la palabra francesa *entrepreneur*, que dio origen a la palabra inglesa *entrepreneurship*, la cual se utiliza para designar el comportamiento del emprendedor.

El espíritu emprendedor o iniciativa emprendedora no se debe considerar únicamente como un medio para crear una empresa, sino como una actitud general que puede ser de utilidad en cualquier circunstancia y actividad profesional y vida cotidiana.

El espíritu **emprendedor también se encuentra asociado con las personas emprendedoras que movilizan recursos y corren riesgos para iniciar organizaciones de negocios**. Cabe recalcar que existen emprendedores en cada ámbito de la actividad humana, pero dicha palabra se encuentra inmerso a la concepción de una persona que crea una empresa (organización de negocios).

La persona que detecta una oportunidad y asume el riesgo de iniciar una empresa se llama emprendedor, muchas de las personas más prosperas del mundo iniciaron como emprendedores. Hombres como

Steve Jobs, Bill Gates, Mark Zuckerberg y otros, en nuestro contexto Peruano también existen emprendedores que iniciaron de los más bajo. Algunos casos de éxito en Perú son; Renzo Costa, Grupo Añaños (Kola Real), Tailoy, La Ibérica, Anypsa, Topy Top (Aquilino flores), Erasmo Wong.

Algunas de las características básicas de los emprendedores son la pasión, riesgo, incertidumbre, trascendencia, innovación, oportunidades, ambición, esto son sólo algunas líneas abajo se tocara este punto en mayor detalle.

Según la definición que se le da al emprendimiento al emprendedor se la pueda calificar como **constructor**. El emprendedor construye o hace una organización humana, negocio o pequeña empresa; que trasciende a la idea, el producto, el servicio o la oportunidad que dio origen al proyecto. El emprendedor también es considerado, no sólo como un tomador de riesgo o un hábil constructor que se maneja en la incertidumbre, sino como un innovador.

Cuando el emprendedor decide, con toda su pasión y voluntad, lanzarse a la tarea de construir su propio emprendimiento, tiene por delante el desafío de poder sostener con perseverancia y optimismo la tensión de tener que atravesar ese proceso de construcción organizacional que deviene como consecuencia de la detección de una oportunidad o el lanzamiento de su

producto, dentro de un contexto incierto y siempre escaso de recursos (Claves para Emprendedores, 2013, pág. 12).

En base a lo descrito podríamos hacer las siguientes preguntas: ¿Qué es lo que impulsa a una persona a tomar esos riesgos? ¿Es sólo un deseo personal o existe alguna situación del contexto que nos lleva a esta decisión? ¿Qué y Cuáles son las características que distinguen a los emprendedores? ¿Qué cualidades y qué herramientas son las que deben adquirirse?

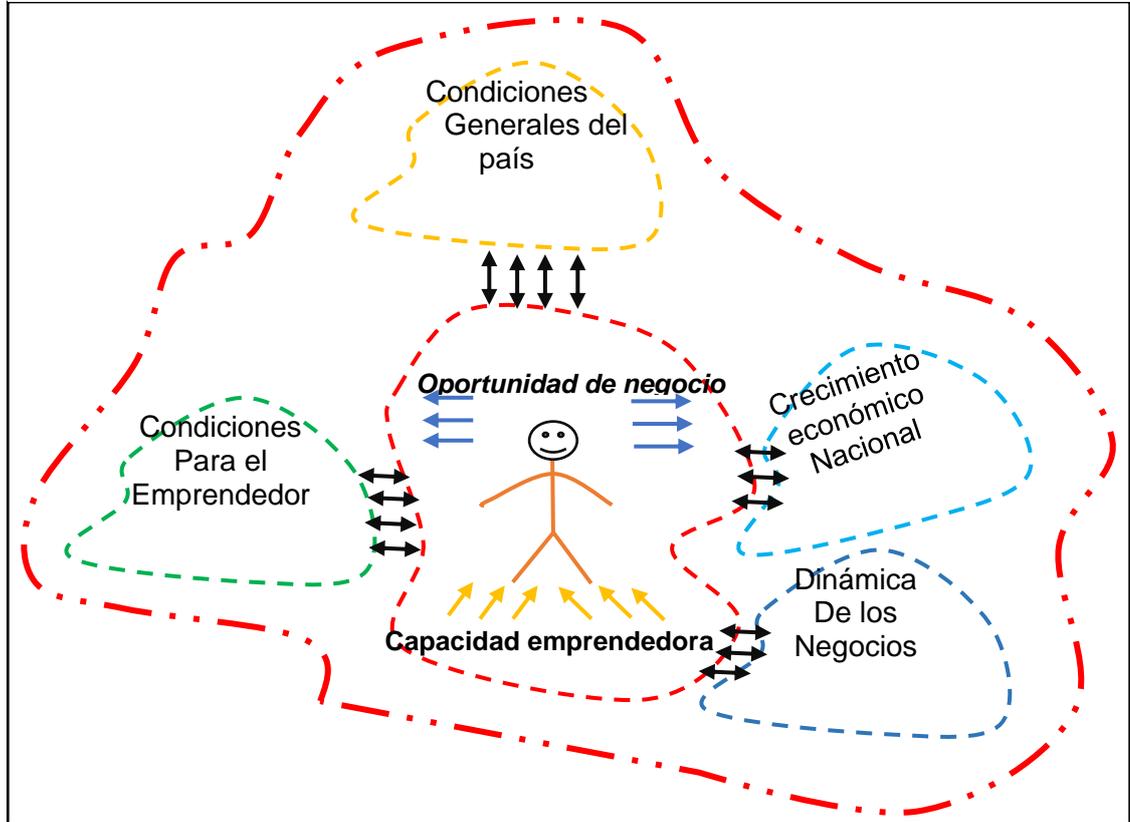
El contexto en el que se desarrolla el emprendedor

El entorno y las condiciones en determinadas sociedades hacen que los mismos sean más prolíficas para el nacimiento de emprendedores. Los factores exógenos, dentro del cual tenemos el contexto económico, político, social y cultural, al cual le sumamos las competencias individuales, las cual pueden ser adquiridos a través de la educación y la guía de expertos, permiten ampliar la base emprendedora de una sociedad. Para que se desarrolle una actividad emprendedora se deben conjugar los siguientes elementos (Claves para Emprendedores, 2013, pág. 14):

- Condiciones generales del país (gobierno, infraestructura, mercado financiero, instituciones, etcétera)

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

Ilustración 1 Contexto del emprendedor

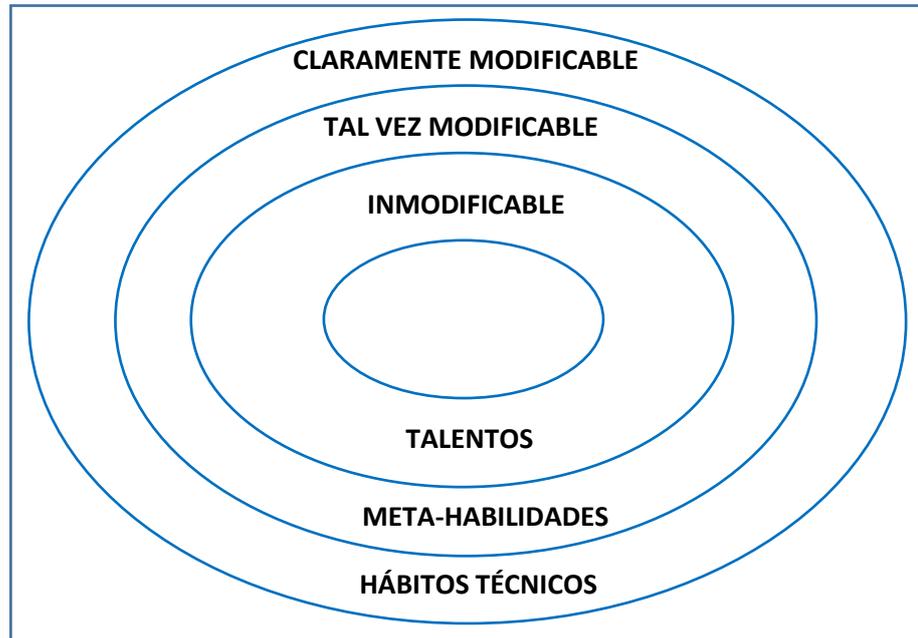


Fuente: Elaboración propia

2.2.1.1. EMPRENDEDOR ¿SE NACE O SE HACE?

Hay quienes consideran imposible modificar ciertas características innatas, y afirman que esto es lo determinante a la hora de emprender. Otros aseguran que "todo se hace, nada es innato, todo se puede desarrollar". Hay tres capas o niveles de análisis que considerar (Freire, 2004):

Ilustración 2 Características del emprendedor



Fuente: (Freire, 2004)

1) Hábitos técnicos fácilmente modificables y adquiribles.

Éstos tienen que ver con la formación y el aprendizaje educativo. Qué es un resumen de condiciones, cómo lograr una apertura del capital, cómo desarrollar una estrategia comercial y financiera, cómo armar un plan de negocios (business plan), entre muchas otras cuestiones, son conocimientos y habilidades que se adquieren con capacitación académica y aprendizaje técnico. Aunque es la capa más superficial o externa, es un aspecto central, ya que resume todo el trabajo que se puede hacer, aprendiendo en la dimensión técnica las claves del proceso emprendedor. La formación universitaria,

interacciones con mentores, estudios de una rama de actividad para aprender cómo funciona, todo esto es fundamental. Por ejemplo: ¿cómo voy a negociar una inversión si no conozco la forma de contactar a los posibles inversores? (Freire, 2004)

2) En el otro extremo

En lo más profundo del emprendedor, hay una capa neuronal de **talentos inmodificables**, que sencillamente se tienen o no se tienen. Son esas habilidades que, como suele decirse, "se llevan en la sangre" y que es inimaginable que alguien pueda adquirir a voluntad, por mucho empeño que ponga. Sobre este punto es muy útil el trabajo de Martin Seligman, *What you can Change... and what you can't* ("Qué puedes cambiar... y qué no"), donde se muestra que hay patrones recurrentes de pensamiento y comportamiento que pertenecen a la fisiología de cada uno, producto de la genética y las influencias anteriores a la pubertad que determinan el sistema neurológico. No importa cuánto tiempo pase entrenando, nunca voy a jugar básquet como Michael Jordan, ni fútbol como Maradona, ni a tocar el violín como Isaac Sterri. Puedo jugar mejor de cómo lo hacía antes,

pero nunca seré un world class performer, una estrella de nivel internacional". En el mundo emprendedor ocurre algo parecido. Es muy probable que no logre tener el carisma de Bill Clinton o la visión de Bill Gates; pero la pregunta es si eso es lo único que importa o si lo relevante es que haga lo mejor dentro de mis posibilidades (Freire, 2004).

3) Entre ambos extremos

Entre lo claramente modificable y lo inmodificable, está el **"área gris de lo tal vez modificable"**. Trata de las metahabilidades. Si el emprendedor tiene un firme compromiso para mejorar sus habilidades, no le bastará aprender la dimensión técnica. Ésta es necesaria pero no suficiente; con ella será "un emprendedor más capacitado técnicamente, pero que es igual que antes en el núcleo". Lo que lo convertirá realmente en un emprendedor mucho mejor es desarrollar metahabilidades, las cuales se pueden desarrollar, independientemente de la dimensión inmodificable de cada uno de nosotros (Freire, 2004).

2.2.1.2. EL EMPRENDIMIENTO EN EL CONTEXTO PERUANO:

Perú se encuentra entre uno de los países más emprendedores de la región. La tasa de emprendimiento en etapa temprana (TEA) alcanza el 25.1% (GEM, 2017).

Sin embargo, lo lamentable es que la tasa de cierre continúa manteniéndose por encima de la tasa de las economías basadas en eficiencia. Para este año, el porcentaje de discontinuación ascendió a 6.1%. Las razones más importantes por las cuales los emprendedores peruanos discontinúan un negocio están asociadas a su falta de capacidades, compromiso o conocimiento (GEM, 2017).

Un indicador favorable es el de la motivación para emprender ya que se observa que el 68.6% de los emprendimientos en etapa temprana es el resultado del aprovechamiento de oportunidades, mientras que el 12.8% lo es por necesidad. (GEM, 2017)

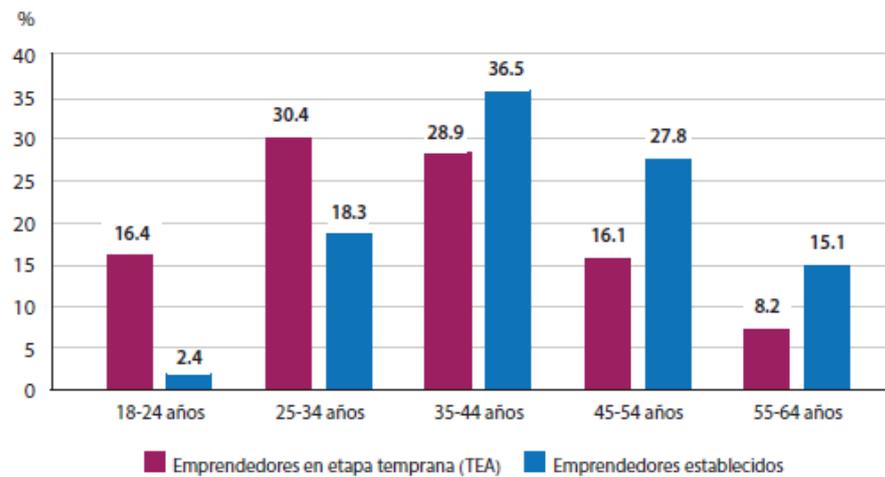
Perfil del emprendedor peruano:

Edad:

Según el GEM Perú 2016-2017, el patrón de edad de los emprendedores en etapa temprana se centra el mayor porcentaje de emprendedores en etapa temprana (30.4%) tiene

entre 25 y 34 años, seguido por el grupo entre 35 y 44 años (28.9%); mientras que, en los emprendedores establecidos, el mayor porcentaje se encuentra entre los 35 y 44 años (36.5%), seguido por el rango superior de 45 a 54 años (27.8%). Además, se puede observar que el grupo de edad minoritario entre los emprendedores en etapa temprana son los de mayor edad con 55 a 64 años (8.2%); a diferencia de los emprendedores establecidos, en donde los jóvenes de 18 a 24 años son el grupo menos numeroso (2.4%). (GEM, 2017)

Ilustración 3 Emprendimiento por edad



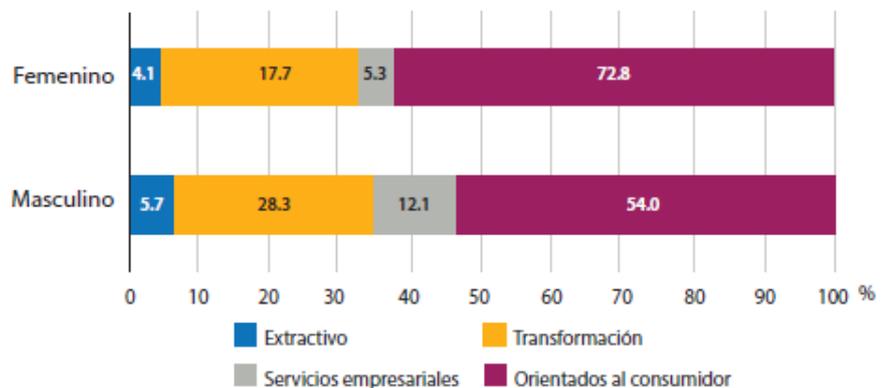
Fuente: GEM Perú 2016-2017, Encuesta a la Población Adulta (APS).

Género:

En el Perú, la actividad emprendedora suele ser mayor en los hombres. El 26.3% de los hombres manifiestan ser emprendedores en etapas iniciales versus el 24% de las mujeres.

Otra diferencia que podemos percibir es al sector en el que emprender. Las mujeres realizan emprendimientos vinculados al sector consumidor en mayor medida que los hombres (72.8% comparado con el 54%). De la misma manera, en el sector transformación hay mayor presencia de varones (28.3% comparado con el 17.7%). (GEM, 2017)

Ilustración 4 Emprendimiento por género



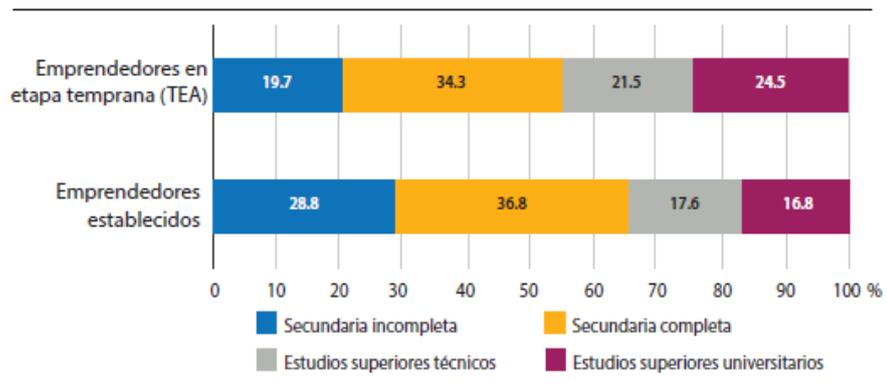
Fuente: GEM Perú 2016-2017, Encuesta a la Población Adulta (APS).

Educación:

En el Perú, los emprendedores en etapa temprana tienden a tener un mayor nivel educativo que sus pares de negocios establecidos. Es así que podemos ver que el 46% de los

emprendedores en etapa temprana cuenta con estudios superiores, a nivel técnico o universitario. En cuanto a los emprendedores establecidos, este perfil educativo representa el 34.4%. (GEM, 2017)

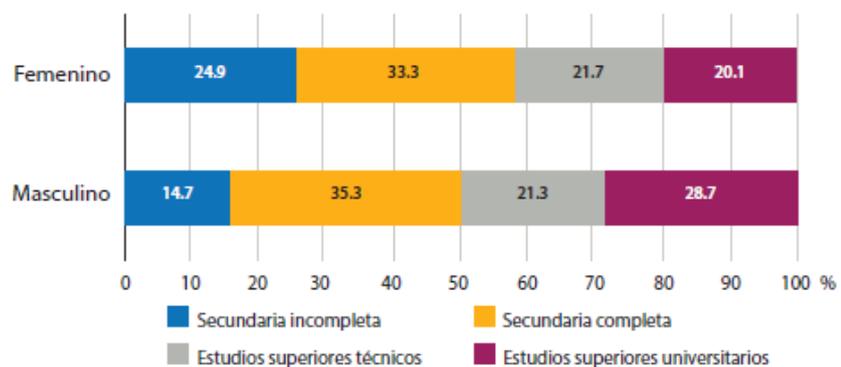
Ilustración 5 Emprendimiento por nivel educativo



Fuente: GEM Perú 2016-2017, Encuesta a la Población Adulta (APS).

Con relación al género, se puede apreciar que la brecha en educación se mantiene. El 50% de los emprendedores hombres en etapa temprana tiene algún tipo de estudio superior (técnico

Ilustración 6 Emprendimiento por género y nivel educativo

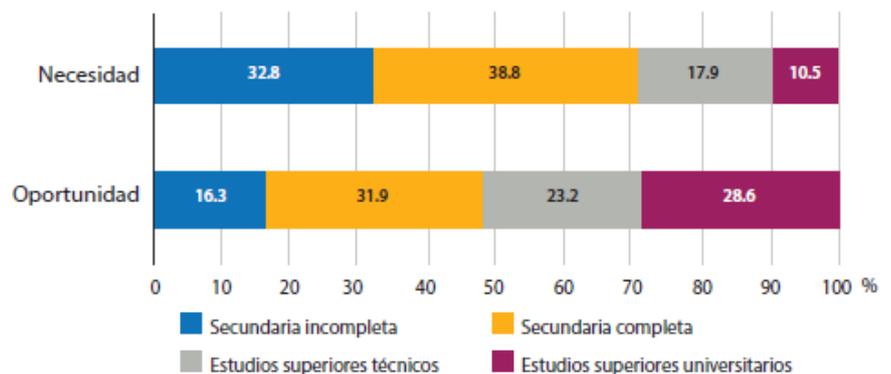


Fuente: GEM Perú 2016-2017, Encuesta a la Población Adulta (APS).

y/o universitario), frente al 41.8% de las mujeres. Estos resultados permitirían explicar la mayor presencia de emprendimientos por necesidad dentro del segmento femenino. (GEM, 2017)

También, a mayor nivel educativo del emprendedor, mayor es la probabilidad de que emprenda por oportunidad. El 28.3% de los emprendedores por necesidad ha alcanzado un nivel educativo superior, sea este de carácter universitario o técnico. En cambio, esta cifra es mayor para el caso de los emprendedores por oportunidad, segmento en donde representa el 51.8%. (GEM, 2017)

Ilustración 7 Emprendimiento por oportunidad o necesidad



Fuente: GEM Perú 2016-2017, Encuesta a la Población Adulta (APS).

2.2.1.3. ¿QUÉ ES LA EMPRESA? ¿QUÉ SIGNIFICA SER EMPRENDEDOR Y SER EMPRESARIO?

“La empresa es una organización social, formada por la unión de personas que aportan recursos para conseguir una serie de objetivos regidos por una serie de principios y responsabilidades y que operan en el mercado” (EOI, 2013).

“La empresa se desenvuelve dentro de un contexto o entorno amplio, en el que intervienen factores de ámbito general (macro entorno) y factores de ámbito más específico (micro entorno). Y se diferencia de otro tipo de organizaciones” (EOI, 2013):

1. por la búsqueda de la rentabilidad, fundamentalmente económica, pero sin descuidar la rentabilidad social y medio ambiental,
2. y por el interés por el crecimiento de la misma.

LA FUNCIÓN BÁSICA DE LA EMPRESA:

La empresa es la organización donde el emprendedor desarrolla una actividad económica, en la que materializa una idea que satisfaga las necesidades y deseos de los clientes. A través de la empresa, el emprendedor añade valor a productos y/o servicios destinados a determinados clientes. Pero además de los clientes, hay otras personas o entidades que conforman el

entorno de la empresa que también deben ser tenidas en cuenta (EOI, 2013):

- **El emprendedor puede necesitar capital para materializar su idea.** Puede aportar sus propios recursos económicos (dinero, local, maquinaria, etc.), pedir crédito a una entidad financiera, buscar socios o ángeles inversores que aporten los recursos necesarios para acabar de materializar esa idea. Estos últimos, corren el riesgo empresarial con el emprendedor y la recuperación de su inversión dependerá de los resultados de su actividad.
- **El emprendedor puede aportar su trabajo personal,** pero puede necesitar, las colaboraciones de otras personas, trabajadoras o empleadas, a tiempo completo o parcial, a los cuales habrá que retribuirles con una compensación económica, o salario, a cambio de su trabajo.
- **También la sociedad,** el estado, las comunidades autónomas y locales están interesadas en el buen funcionamiento de la economía en general y en particular de las empresas, pues contribuye al desarrollo económico y social. Y las decisiones de estos organismos y entidades afectan a la empresa, como, por ejemplo: la legislación fiscal en materia impositiva, la legislación mercantil en la

regulación de las sociedades capitalistas, la legislación laboral en lo referente a contratación, etc.

- **Los proveedores**, son otro elemento externo a la empresa, pero relacionados con ella, ya que ofrecen materias primas, equipos, servicios, etc. y desean realizar intercambios interesantes para las dos partes.
- **El sector**, con intereses externos comunes, y los competidores, con intereses contrapuestos, son más elementos del entorno de la empresa en los que tiene una relación de colaboración y antagonismo. (EOI, 2013)

La empresa es pues un sistema que influye en todo su entorno y que, a la vez, está influido por todos los elementos de dicho entorno. Es un sistema abierto, que interactúa, que intercambia con el entorno.

Recibe la gestión del emprendedor, el dinero de los socios y/o ángeles inversores, el trabajo de los empleados y/o colaboradores externos, el marco socioeconómico, los suministros de los proveedores, la información del sector y la demanda de los clientes. (EOI, 2013)

Ilustración 8 Organización de la empresa

La empresa y los elementos influyentes



Fuente: (EOI, 2013)

LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA:

La empresa es una unidad económico-social, integrada por recursos humanos, materiales y técnicos, con el fin de conseguir un determinado objetivo. Para que funcione de forma efectiva y logre sus objetivos, debe actuar como un “todo” unitario pero estructurado de forma organizada, donde cada área de actividad realiza su función, pero coordinada de forma equilibrada con las otras. (EOI, 2013)

El emprendedor materializa una idea que, con la aportación de su trabajo y capital, produce bienes y/o servicios que responden a la demanda y expectativas de unos determinados clientes, generando, al mismo tiempo, empleos ajenos, beneficios,

intercambios comerciales y satisfacción de deseos y necesidades.

En esta estructura organizativa entre las principales áreas funcionales, podemos destacar las siguientes (EOI, 2013):

Área de producción: integrada por todas aquellas funciones relacionadas con la producción de bienes y prestación de servicios.

Área de ventas o marketing: comprende las funciones comerciales relacionadas con compras y ventas.

Área de contabilidad y finanzas: en la que encontramos las funciones contables de la empresa, y donde se establecen las decisiones de inversión, financiación, análisis, planificación y control de la situación económico-financiera.

Área de administración y recursos humanos: que engloba todo lo relacionado con el funcionamiento de la empresa, desde las funciones propias relacionadas con el personal, con la protección de las personas y bienes que integran la empresa, con la facturación, pago a proveedores, etc.

Área legal: que se ocupa de las obligaciones tributarias y normativa fiscal y laboral que afecta a la empresa.

Área de tecnología: que da soporte de software, hardware, instalación de redes, sistemas operativos y de oficina.

Pero no todas las empresas tienen una distribución de áreas tan marcada. En unos casos porque sus dimensiones y número de trabajadores no se lo permite, ya que hay pequeñas empresas, las que coloquialmente llamamos “MYPES”, que incluso sólo llegan a tener un trabajador, el mismo emprendedor, que abarca varias funciones. Para aquellas empresas que por su tamaño si tienen una estructura organizada de forma jerarquizada y con división de funciones, podemos destacar dos modelos de organización (EOI, 2013):

Ilustración 9 Modelos de organización



Fuente: (EOI, 2013)

Una estructura organizativa muy vertical, con una larga cadena de mando y tramos de control corto, no favorece el trabajo en equipo, por el contrario, las estructuras horizontales facilitan

mejor el trabajo en equipo. La estructura organizacional influye en la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados los trabajadores en el desarrollo de su trabajo. La representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa se hace a través de los organigramas, a través de los cuales nos permiten conocer, de un vistazo, los diversos niveles de dependencia jerárquica (EOI, 2013).

EL ECOSISTEMA EMPRESARIAL:

La empresa tiene una relación fundamental con el entorno o medio en el que actúa. La empresa, por lo tanto, depende de su entorno para lograr sus metas, por lo que debe conocer las oportunidades; para aprovecharlas, y las amenazas; para afrontarlas y superarlas, que puede encontrar en él, para poder desarrollar una estrategia empresarial adecuada (EOI, 2013).

El entorno: son todos aquellos factores que afectan a la empresa y que tienen una importante influencia en su estrategia empresarial.

Podemos distinguir dos niveles de entorno (EOI, 2013):

- **El entorno más general**, también llamado escenario macroeconómico, o macro entorno: compuesto por aquellos

factores que afectan a la empresa y que ésta no puede controlar. Se refiere al medio externo que la rodea, derivados del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad.

- **El entorno más próximo, o micro entorno** (EOI, 2013): compuesto por factores de un ámbito más específico y próximo a la empresa, sobre los que sí puede intervenir y controlar. Se refiere a aquellos factores de ámbito geográfico del sector al que pertenece, como son el mercado, los clientes, la competencia, los proveedores, los canales de distribución.

Los factores que afectan al entorno más general o macro entorno pueden ser de diferente tipo (EOI, 2013):

- **Económicos:** factores determinados por la situación coyuntural y estructural del marco internacional, nacional, regional y local en el que actúa la empresa. Los datos económicos son fundamentales para la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

Las variables macroeconómicas tienen una repercusión importante en el mundo empresarial (EOI, 2013):

- **El control del déficit público** (consecuencia de que los ingresos son menores que los gastos de las

Administraciones Públicas), implica un aumento de los impuestos y un recorte de gastos de las áreas que afectan directamente al ciudadano.

- **Socioculturales:** hacen referencia a las características de la sociedad en la que la empresa se desenvuelve, como los factores demográficos, el nivel educativo, la incorporación de la mujer al trabajo, el envejecimiento de la población. Estos factores tienen una importante repercusión en los hábitos de consumo de la sociedad.
- **Políticos y Jurídicos-Legales:** se trata de aspectos que provienen de los poderes públicos y que afectan a la actividad empresarial, como la legislación mercantil, fiscal y laboral, o de patentes y marcas, o de regulación del mercado financiero, que provienen de los poderes públicos.
- **Tecnológicos:** la introducción de las innovaciones tecnológicas en las empresas, en mayor o menor medida; pues depende del tamaño de la empresa y la utilidad que se le pueda dar a la misma, han cambiado mucho las formas de producir y de gestionarlas.
- **Medioambientales:** factores relacionados con el entorno natural de la empresa. La conciencia social por la protección y conservación de nuestro medio ambiente se está

trasladando al mundo empresarial, por ejemplo, exigiéndoles a las empresas el control y la reducción de sustancias contaminantes, o el uso de materiales reciclados y que respeten el medio ambiente.

Estos factores pueden condicionar el desarrollo futuro de las empresas, y pueden brindar oportunidades de negocio, o constituir amenazas que puedan hacer fracasar el proyecto empresarial.

Los otros factores que completan el entorno empresarial son los que afectan al micro entorno, o sector al que pertenece la empresa. Estos factores son (EOI, 2013):

- **El Mercado:** tamaño, tendencias, segmentos, características. Productos o servicios sustitutivos (su entrada en el mercado hará: que bajen los precios para hacer frente a la competencia, que la fuerza negociadora de los proveedores frente a las empresas disminuya, y que las empresas disminuyan su capacidad de negociación frente a los clientes).
- **Los Clientes:** hábitos de compra y uso, perfil de los mismos (edad, sexo, nivel sociocultural, poder adquisitivo, estilos de vida, profesión, lugar de residencia). Clientes potenciales

(numerosos o escasos, conocidos o desconocidos), poder de negociación de los clientes.

- **Los Competidores:** identificación (escasos o numerosos, conocidos o desconocidos, directos o indirectos), posicionamiento, capacidad productiva, resultados económicos, estrategias de éxito. Barreras de entrada y salida, posible entrada de nuevos competidores.
- **Los Canales de distribución:** canales existentes, márgenes, ayudas al canal.
- **Los Proveedores:** datos sobre los existentes y niveles de concentración (escasos o numerosos, conocidos o desconocidos, próximos o alejados). Poder de negociación de los proveedores.

Ilustración 10 Entorno empresarial



Fuente: (EOI, 2013)

2.2.1.4. TIPOS Y CLASIFICACIÓN DE EMPRESA

A. TIPOS DE EMPRESA:

Determinar el tipo de empresa nos determina el formato de la actividad emprendedora, que puede ser una empresa. Estos son:

Empresa tradicional o familiar, franquicia, oficina en casa y cooperativa.

Estos tipos son los que describirán ya que son adecuadas para el emprendedor (Maximiano, 2008).

Empresa Tradicional: Es una entidad económica-administrativa con una finalidad económica; es decir, tiene la utilidad como objetivo, por medio de actividades de transformación o suministro de bienes y servicios, como el comercio, la industria, la agricultura, la ganadería, los transportes, las telecomunicaciones, el turismo, la educación, etcétera (Maximiano, 2008).

Empresa Familiar: Es una variante de la empresa tradicional. La empresa familiar es una iniciativa que tiene como objetivo mejorar la condición socioeconómica de una familia. De manera ideal, divide entre sus integrantes las tareas iniciales y los beneficios. Más adelante se involucran otros miembros de la familia, en ocasiones de forma precoz, en las operaciones de la empresa, creándose así una sociedad familiar (Maximiano, 2008).

Franquicia: La franquicia o el *franchising* empresarial es el sistema por el cual un franquiciante cede a un franquiciatario el derecho de uso de la marca o patente, asociado con el derecho de comercialización exclusiva o semiexclusiva de productos o servicios (Maximiano, 2008).

Oficina En Casa (Home Office): La oficina en casa es el trabajo profesional que se realiza en una casa. Es una opción atractiva para iniciar micro y pequeñas empresas, ya que representa un ahorro considerable en cuanto a los costos si se le compara con otras posibilidades. Nació con la tercerización de servicios que, a su vez, se generó por los avances de la tecnología de la información y por los nuevos modelos gerenciales que se derivaron de la globalización económica. Esta tendencia mundial irreversible crea grandes oportunidades para las oficinas en casa, en especial dentro de los siguientes sectores (Maximiano, 2008):

- ✓ Contabilidad
- ✓ Cosméticos
- ✓ Alimentos
- ✓ Confecciones
- ✓ Publicidad y computación grafica
- ✓ Consultoría en todas las áreas

Cooperativas: La sociedad cooperativa es una forma de organización social, la cual es integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo bienes y servicios. Es una asociación con doble naturaleza que privilegia los aspectos económico y social de sus integrantes. El socio es al mismo tiempo dueño y usuario de la cooperativa: como poseedor, administra la empresa y como usuario, utiliza los servicios (Maximiano, 2008).

B. CLASIFICACIÓN (Maximiano, 2008):

✓ **Según la propiedad:**

Empresa privada: Organizada y controlada por propietarios particulares cuya finalidad es lucrativa y mercantil.

Empresa pública: Controlada por el Estado u otra corporación de derecho público cuya finalidad es el bien público.

Empresa mixta: Intervienen el Estado y particulares.

Otras formas de empresa:

Empresas de propiedad social: Cuyos propietarios son los trabajadores de las mismas, el fondo de éstas va al fondo

nacional de propiedad social, reciben apoyo de la corporación financiera de desarrollo.

Cooperativas: Formada por aportaciones de los socios cooperativistas, su función es similar al de las Sociedades Anónimas.

➤ **Según el tamaño de la Empresa:**

Micro empresa: Sus dueños laboran en las mismas, el número de trabajadores no excede de 10 el valor total de las ventas no excede de las 150 UIT anuales.

La pequeña empresa: El propietario no necesariamente trabaja en la empresa, el número de trabajadores no excede de 50 personas, el valor total anual de las ventas no excede de las 850 UIT.

La mediana empresa: Número de trabajadores superior a 50 personas e inferior a 100.

La gran empresa: Su número de trabajadores excede a 100 personas.

✓ **Según el aspecto jurídico:**

Empresa Individual: Pertenecen a una persona y ésta la organiza (boticas, panaderías, ferreterías) legalmente toman el nombre de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)

Sociedades mercantiles: Conjuntos de personas jurídicas que aceptan poner en común sus valores, bienes o servicios con fin lucrativo.

1) Sociedad colectiva: Sus propietarios son socios colectivos teniendo responsabilidad limitada y solidaria, el nombre de la empresa se integra con el nombre de todos los socios agregándose la expresión Sociedad Colectivas o las siglas "S.C.", ningún socio puede transmitir su participación en la sociedad sin el consentimiento de los demás.

a. **Sociedad Colectivo:** Aportan capital y trabajo, tienen responsabilidad ilimitada y solidaria, se llaman también industriales. Son los que administran la sociedad.

b. **Sociedad Comanditarios:** Aportan capital, tienen responsabilidad limitada, se llaman también capitalistas; el nombre de la empresa se integra con el nombre de todos los socios colectivos o de alguno de ellos agregándose la expresión Sociedad en Comandita o "S. en C."

2) Sociedad en comandita: Realiza sus actividades bajo una razón social que se integra con el nombre de todos los socios colectivos, o de algunos o alguno de ellos, agregándose, según corresponda, las expresiones "Sociedad en Comandita" o "Sociedad en Comandita por Acciones", o sus

respectivas siglas "S. en C." o "S. en C. por A.". El socio comanditario que consienta que su nombre figure en la razón social responde frente a terceros por las obligaciones sociales como si fuera colectivo.

Las sociedades comanditarias simples no están obligadas a auditar sus cuentas anuales ni a depositarlas en el Registro Comercial.

Las sociedades comanditarias por acciones están obligadas a auditar sus cuentas y depositarlas en el Registro Mercantil.

- 3) Sociedad Comercial de responsabilidad limitada:** Los socios aportan el capital por igual, deciden y reciben utilidades de acuerdo con el porcentaje del capital que poseen; el número de socios pueden ser de 2 hasta 20. Tienen responsabilidad limitada; el nombre de la empresa va acompañado de la sigla Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada o su abreviatura "S.R.L."
- 4) Sociedad Civil:** Se constituye para un fin común de carácter económico mediante el ejercicio personal de una profesión u oficio, pericia, práctica, etc. Los socios no exceden de 30, el nombre se integra con el nombre de uno o más socios y con la indicación Sociedad Civil o su abreviatura "S. Civil"

✚ **Sociedad Anónima cerrada**

✚ **Sociedad Anónima abierta.**

5) Sociedad Anónima: Está representada por acciones (títulos valores que representan una parte alícuota), los socios pueden ser dos, no existe un número máximo de acciones ni de socios por lo cual puede alcanzar grandes dimensiones en su capital.

2.2.1.5. EL EMPRENDEDOR. CAPACIDAD DE GESTIÓN Y FUNCIONES

En las pymes, el papel de emprendedor, socio capitalista y trabajador puede solaparse hasta fusionarse en una sola persona. Hay pequeñas empresas que a veces sólo tienen un trabajador, el propio emprendedor, que probablemente ha puesto todos los recursos propios de la empresa (EOI, 2013).

Una correcta gestión es tan importante o más que poseer recursos. La capacidad de dirigir, de gestionar, es el motor impulsor para el desarrollo de un país, de una empresa o de una economía familiar (EOI, 2013).

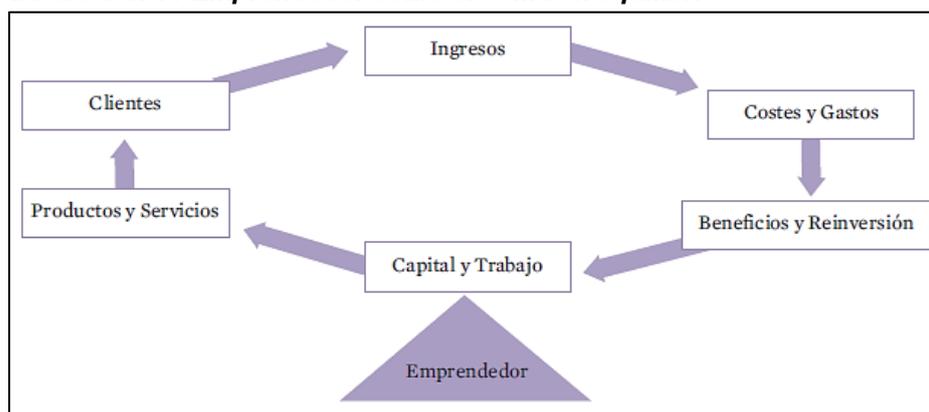
El emprendedor deberá actuar como un empresario-gestor y tendrá que adaptar su empresa a los cambios de entorno en el ámbito en que actúa, sea local, nacional o internacional. Es decir, tiene que ser un gestor del cambio (EOI, 2013).

El emprendedor como gestor de un sistema de equilibrio

El emprendedor es la persona que realiza la gestión directiva de los diferentes recursos que se ponen en juego para crear la empresa, es el protagonista en el proceso de creación de empresas. (EOI, 2013)

Su iniciativa, su creatividad, su eficacia y su esfuerzo hacen posible la empresa, que ofrece productos y servicios, trabajo, retribución al capital, etc. Crea valor para todos los interesados en ella. (EOI, 2013)

Ilustración 11 Emprendedor como sistema en equilibrio



Fuente: (EOI, 2013)

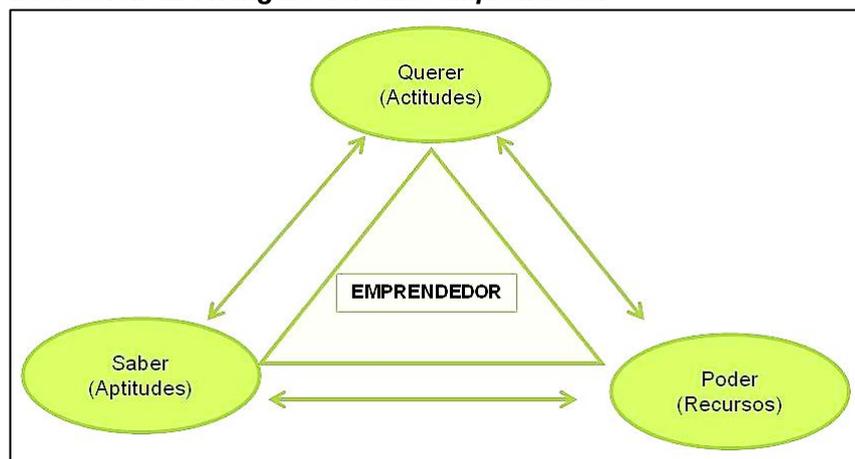
La capacidad directiva o de gestión en una gran empresa es una profesión independiente de la propiedad, directivo profesional. En la pyme la figura del gestor, del propietario y del trabajador, tienden a unirse en una sola persona, que representa, total o parcialmente, los tres papeles (EOI, 2013).

La gestión supone:

- **Conocimiento (aptitud)** que puede adquirirse y desarrollarse,
- **Voluntad (actitud)** para crear la empresa, y
- **Disponer de recursos necesarios (poder).**

En el siguiente grafico se muestra el triángulo del éxito del emprendedor: saber, querer y poder. Y este triángulo se traducirá en decisiones (planes) y en conductas (realización)

Ilustración 12 Triangulo del éxito emprendedor



Fuente: (EOI, 2013)

“El emprendedor es el punto de partida básico de la nueva empresa. Es condición necesaria de la empresa, aunque puede no ser suficiente si no posee **los conocimientos, la voluntad o los recursos necesarios**” (EOI, 2013).

Como gestor debe captar los recursos necesarios, transformarlos en productos y servicios; respetuosos con el medio ambiente, que ofrece a los clientes dando respuesta a sus expectativas y demandas, generar satisfacción entre los empleados, conseguir una contrapartida económica que consiga cubrir todos los costes directos y gastos generales de la empresa, que le permita obtener un margen de beneficio suficiente para poderlo reinvertir y desarrollar el negocio y así contribuir al crecimiento económico y bienestar social. (EOI, 2013)

El perfil del emprendedor incluye (EOI, 2013):

- ✚ Creatividad y capacidad innovadora
- ✚ Capacidad de comunicación y negociación
- ✚ Capacidad para asumir riesgos y gestionar los cambios
- ✚ Facilidad para tomar decisiones
- ✚ Tolerancia al fracaso, energía y orientación al mercado
- ✚ Capacidad de sacrificio y entrega
- ✚ Gran estímulo y motivación. Confianza en sí mismo.
- ✚ Capacidad de reunir recursos
- ✚ Visión de futuro

Además, deberá tener conocimientos de dos tipos:

- + **Formación profesional:** Su formación como gestor estará dirigida a la empresa en su conjunto. Es un “hombre orquesta”, capaz de elaborar un proyecto de empresa y ponerlo en marcha. No es necesario que sea un gran experto en todas las áreas de la empresa, pero si con criterios para tomar decisiones de marketing, legales, recursos humanos, tecnología, finanzas, etc. Esta formación conviene que la adquiera antes de iniciar la actividad y después se preocupe de estar actualizado (EOI, 2013).
- + **Oficio del sector:** El conocimiento del sector o del “oficio” es necesario para entrar en un sector específico. Lo ideal es que tenga experiencia profesional en él, pero si no es así deberá aprenderlo o conseguir la colaboración de un especialista, como socio o profesional (EOI, 2013).

Ilustración 13 Competencias del emprendedor

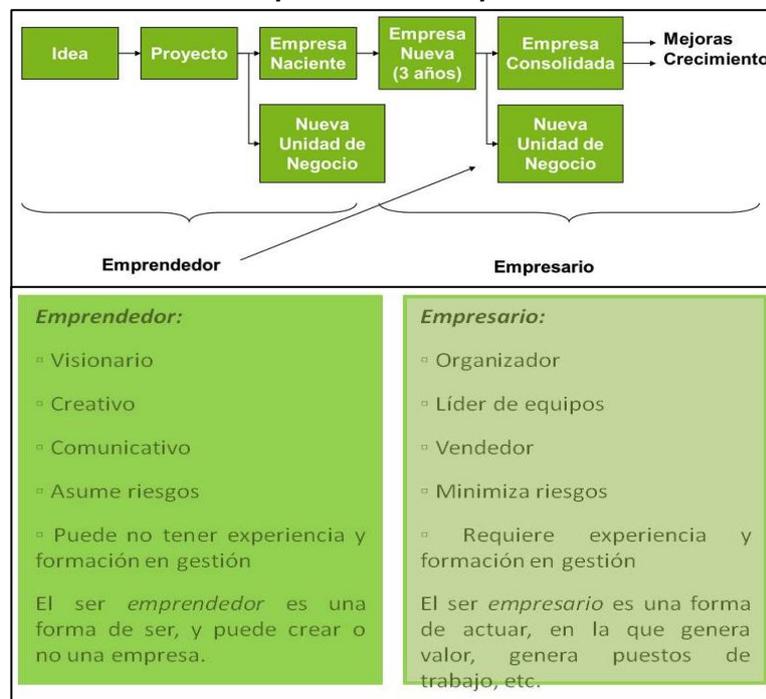
Querer (Actitudes)	Poder (Recursos)	Saber (Aptitudes)
<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad • Comunicación • Toma de decisiones • Energía • Resistencia al fracaso • Orientación al mercado • Búsqueda de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Técnicos • Financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión • Oficio del sector

Fuente: (EOI, 2013)

De emprendedor a empresario:

Un emprendedor es capaz de identificar una necesidad, materializarla en idea, reunir los recursos necesarios y llevarla a la práctica, transformando esa idea en productos y/o servicios que comercializará a través de una empresa. Pero ¿cuándo se convierte en empresario? En el momento en que dicha empresa comienza a desarrollar su actividad y aborda el camino de la consolidación, alcanzando los objetivos inicialmente establecidos, el emprendedor comienza la senda de la “profesionalización”, transformándose en empresario (EOI, 2013).

Ilustración 14 De Emprendedor a Empresario



Fuente: (EOI, 2013)

Ilustración 15 Proceso emprendedor



Fuente: (EOI, 2013)

2.2.1.6. TIPOS DE EMPRENDEDORES:

a. El visionario:

Son emprendedores muy versátiles y se atreven con cualquier entorno. Son vocacionales y pasionales, lo que les vuelve más comunicativos y persuasivos. Tienen poca aversión al riesgo. Está permanentemente abriendo puertas, pero no cierra ninguna. El resultado es que puede ser percibido como inconstante, porque cambia de objetivo continuamente (Albertoni, 2013).

b. El que emprende por necesidad:

No están satisfechos con su situación profesional o económica y deciden indagar nuevos rumbos. Son constantes y tenaces, por lo que acaban descubriendo la mejor manera de “obtener el pan de cada día”.

A menudo les cuesta encontrar el rumbo, la actividad emprendedora los elige a ellos y no al revés, por lo que necesitan desarrollar un poco la personalidad empresarial. También tienden a dejarse llevar fácilmente por el desaliento ante el primer bache económico, pero suelen repetir la experiencia (Albertoni, 2013).

c. El inversionista:

Tiene una visión excepcional para salir indemne de todas las crisis. Sería el que tiene el capital y decide crear una compañía. Busca la rentabilidad por encima de todo.

Su búsqueda constante de la rentabilidad les agudiza su aversión al riesgo, lo que puede paralizar grandes proyectos. El hacer dinero, sin más, rara vez estimula lo suficiente como para seguir creyendo en el proyecto una vez que se produce un bache. Se implican poco en el día a día (Albertoni, 2013).

d. El cazador:

El caza oportunidades, Tiene una mente muy racional y analítica, que le permite detectar donde se hacen las cosas de una forma poco práctica. Percibe los detalles más mínimos y saca conclusiones insospechadas. Suelen ser muy versátiles y descubren los “océanos azules”.

Su exceso de análisis puede hacer de ellos empresarios muy fríos y poco implicados, a los que les falta un punto de comunicación y don de gentes (Albertoni, 2013).

e. El por azar:

Es un ejemplo extremo de lo que es un emprendedor por casualidad o por accidente, pero es cierto que son muchos los grandes empresarios que reconocen el papel del azar en sus inicios. Tienen una gran capacidad de adaptarse a los cambios, saben aprovechar los contratiempos. La fortuna les ha sonreído y por ello muchas veces les falta implicación en el proyecto. Les conviene racionalizar un poco el proceso empresarial (Albertoni, 2013).

f. El especialista:

Tienen un punto de agudeza visual para detectar dónde se están cometiendo errores y encontrar la forma de hacer algo diferente. A menudo son individualistas y corren el riesgo del protagonista de la película: enfrentarse a gigantes sin apoyos. Su éxito pasa por la cooperación. Rara vez se ocupan de coordinar los diferentes departamentos. Si es especialista de producción, olvida los departamentos de RRHH o Marketing. Otro punto débil es que el mercado es más limitado y en épocas de crisis económica pueden encontrarse sin clientes (Albertoni, 2013).

g. El persuasivo:

Se han ganado un prestigioso sólido en su sector que les avala para lanzarse a emprender. Suelen ser empresas pequeñas muy personalizadas, tipo boutiques. Tienen una fe inquebrantable en sí mismos y sus proyectos. Son perseverantes e inasequibles a su desaliento, lo que a veces puede ser interpretado como una negación de la realidad. La gente sigue más al individuo que al norte, es decir que al objetivo de la empresa. Esto tiene un riesgo claro y es que cualquier muesca en la imagen del directivo puede hacer zozobrar el barco, pero además suelen tener la limitación en el crecimiento (Albertoni, 2013).

h. El intuitivo:

Tienen gran personalidad y son capaces de seguir su primer impulso contra viento y marea. Poseen una gran empatía y capacidad de escucha. Desborda pasión en lo que emprenden. Tienen una gran capacidad de asumir riesgos y saben escuchar. En su virtud encuentran su pecado. Efectivamente, la excesiva pasión del emprendedor intuitivo que les impulsa a seguir un camino que difícilmente saben explicar puede ser interpretada por sus colaboradores como falta de claridad y puede generar sensación de vértigo en los demás (Albertoni, 2013).

2.2.1.7. EL PROCESOS EMPRENDEDOR

“El GEM entiende el emprendimiento como un proceso. Las fases de este proceso comprenden: **la intención de emprender, la gestación del proyecto, la puesta en marcha y la consolidación** (o discontinuación) **de un negocio**” (GEM, 2017).

Cada una de estas fases tiene particularidades y necesidades diferentes, sobre todo en las etapas tempranas del proceso que determinan la sobrevivencia del negocio en el mercado.

“El GEM también reconoce que el proceso emprendedor es un fenómeno humano; es decir, realizado por individuos con actitudes y aspiraciones, que influyen sobre y son influidos por la sociedad en la que viven” (GEM, 2017).

Las fases del proceso emprendedor según GEM:

Debido al contexto y las condiciones que afecta al emprendimiento en diferentes países, no se puede concluir que dichas fases sean seguidas en su totalidad. Ya que un país puede tener un gran número de emprendedores potenciales, pero no necesariamente todos llegan a ser emprendedores. De manera similar, no todos los emprendedores en etapas tempranas llegarán a ser emprendedores establecidos (GEM, 2017).

- **La primera fase:** empieza cuando los emprendedores desean establecer un negocio, para aprovechar una oportunidad o porque no encuentran una alternativa de empleo aceptable. En esta fase el emprendedor cuenta con una idea de negocio, y también creen tener la capacidad y los conocimientos para llevarlo a cabo. Este primer periodo de transición, denominado “**concepción**”, lleva al emprendedor a la decisión de hacerlo y arriesgar recursos. Para algunos emprendedores, el soporte social que reciben de la sociedad es fundamental. No todos logran superar esta transición y algunas ideas de negocio se quedan como tales, sin llegar a plasmarse en un negocio concreto (GEM, 2017).
- **La segunda fase:** Cuando el emprendedor inicia algún tipo de actividad destinada a hacer el negocio realidad, la concepción da lugar a la gestación del negocio y los esfuerzos empresariales se orientan a ponerlo en marcha. El emprendedor es denominado por el GEM como “**naciente**”. Esta etapa está dirigida a lograr el segundo punto de transición conocido como el “**nacimiento**” de la empresa (GEM, 2017).

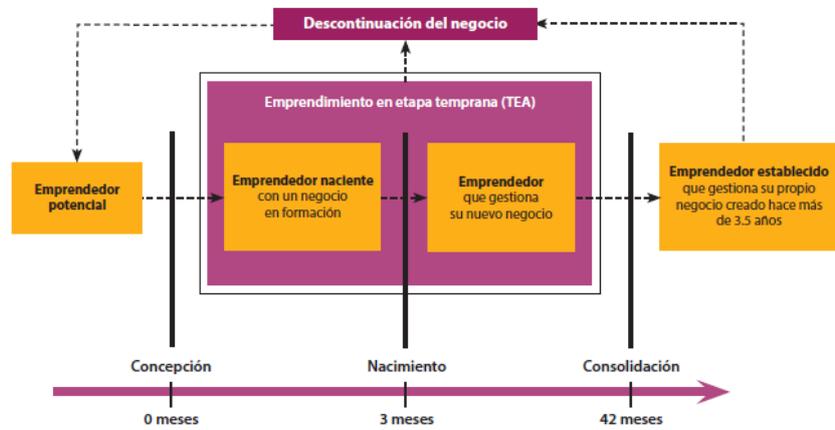
Para el GEM, el “**nacimiento**” de la empresa sucede con el pago de cualquier salario, sueldo o retribución por más de

tres meses a cualquier persona, incluidos los propietarios (GEM, 2017).

- **La tercera fase:** El “*nacimiento*” implica la emergencia de un emprendedor que posee y gestiona su nuevo negocio. En esta tercera fase del proceso, el emprendedor enfrenta problemas inherentes al esfuerzo de hacerse un espacio en el mercado. Para el GEM, tanto la actividad de los emprendedores nacientes como la de los propietarios de nuevos negocios, forman el componente dinámico del proceso emprendedor o Actividad Emprendedora en Etapa Temprana (TEA, por sus siglas en inglés) (GEM, 2017).

Si el nuevo negocio ha pagado remuneraciones a cualquier persona, incluyendo al propietario, por más de 3.5 años, se puede suponer que ha superado el tercer punto de transición “*persistencia*” y a partir de allí se considera al negocio como un emprendimiento establecido o consolidado (GEM, 2017).

Ilustración 16 Proceso Emprendedor GEM



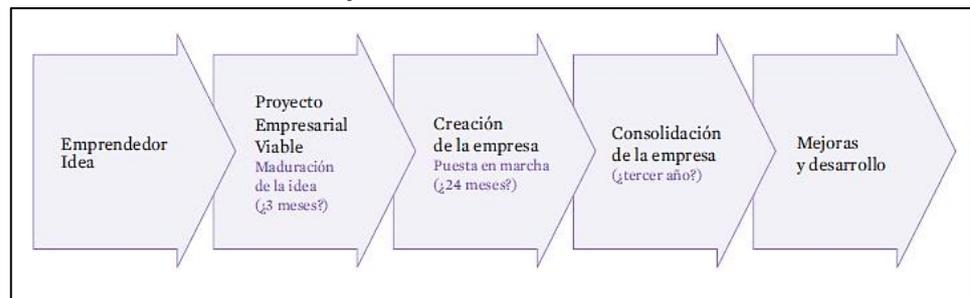
Fuente: (GEM, 2017)

A este modelo del proceso emprendedor según el GEM le podemos comparar el modelo del proceso de creación de empresas de la EOI.

La elaboración de un Proyecto Empresarial es parte de un proyecto más amplio. El punto de partida es el **emprendedor, con su idea**. Con esta base elabora un Proyecto, **estudiando la viabilidad** real de la idea. El Proyecto, análisis y plan, supone un **período de maduración de la idea** de duración variable que, en general, podríamos considerar de **tres meses**, con una alta dedicación al mismo. Si el resultado del proyecto es positivo, es decir, los beneficios de todo tipo compensan los riesgos, el emprendedor transformará el proyecto en una realidad. El proyecto, guía para la actuación, se transforma en una empresa. Nunca existe la completa certeza del éxito, pero un buen proyecto ayuda a conseguir una buena realidad. **El período de**

lanzamiento de la empresa, hasta su consolidación suele ser de **dos años**, con una primera etapa de seis meses, de muy fuerte dedicación por parte del emprendedor. Pasado este tiempo, y entrando en el **tercer año** de la vida de la empresa, podemos considerar consolidada la iniciativa empresarial. A partir de este momento el empresario empezará a pensar en posibles desarrollos para su negocio: nuevos mercados, nuevos productos y en mejoras de la situación actual. (Guía para la Creación de Empresas, 2011)

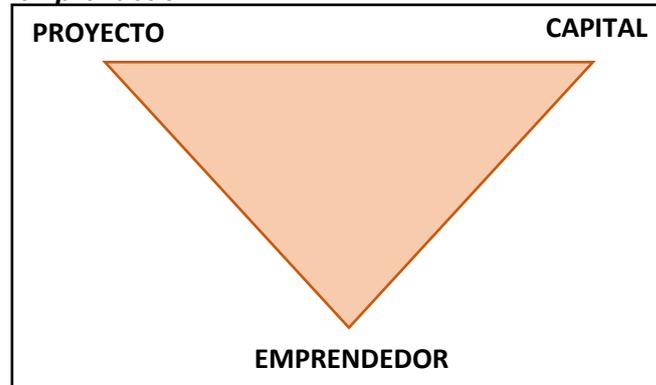
Ilustración 17 Proceso Emprendedor EOI



Fuente: (Guía para la Creación de Empresas, 2011)

“El proceso emprendedor lo podemos ver en la forma de un triángulo invertido con tres vértices en uno se encuentra el emprendedor, luego el capital y por último el proyecto o idea” (Freire, 2004).

Ilustración 18 Triángulo invertido - proceso emprendedor



Fuente (Freire, 2004)

Todo proceso emprendedor integra estos tres componentes. Cuando un emprendimiento no es exitoso, siempre se debe a por lo menos uno de estos tres componentes, o a alguna combinación entre ellas: El emprendedor no fue bueno, no obtuvo el capital necesario o el proyecto emprendido era equivocado. Si miramos bien la figura, vemos que el triángulo se apoya en el emprendedor. De su firmeza y de ciertas características depende, en gran medida, que el modelo no se derrumbe. El emprendedor brillante siempre logra finalmente el capital o el gran proyecto. El emprendedor mediocre, por más que tenga un padre rico y generoso, no es exitoso. Quizá el hijo de una persona acaudalada empiece con el problema del capital casi resuelto, pero eso no le garantiza tener la idea adecuada y

menos aún que vaya a ser un excelente emprendedor (Freire, 2004).

2.2.1.8. PERFIL DEL EMPRENDEDOR

Antes de hablar del perfil del emprendedor primero tenemos que tener en cuenta el siguiente concepto:

COMPETENCIAS

“Es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad. Integra un conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes” (Rivas, 2012).

- **Habilidad:** Es el potencial que el ser humano tiene para adquirir y manejar nuevos conocimientos y destrezas. Destrezas adquiridas con los conocimientos y la práctica.
- **Capacidad es:** El conjunto de Habilidades cognitivas que posibilita la articulación de saberes para actuar e interactuar en determinadas situaciones.
- **Destreza es:** El conjunto de habilidades prácticas vinculadas en las tareas concretas en las que se ponen en juego los sentidos.
- **Actitud:** Tiene que ver con la forma de actuar de los individuos. Es una predisposición adquirida para conducirse

de una manera determinada ante las situaciones que se presentan.

- **Aptitud:** Es la capacidad de aprovechar toda enseñanza, capacitación o experiencia en un determinado ámbito de desempeño.

El espíritu emprendedor o iniciativa emprendedora en este caso lo utilizaremos como una competencia que puede ser utilizada en la vida cotidiana o en el desarrollo de cualquier actividad.

“Para emprender con éxito una actividad empresarial hay que partir de una idea, capital inicial, conocimiento profesional y de gestión, además se debe de contar con una serie de actitudes” (Empresa e Iniciativa Emprendedora, 2012).

De esto partimos que el emprendedor debe de partir de estos tres ejes de la competencia:

- **Saber:** El emprendedor a lo largo de su vida adquiere ciertos conocimientos en la vida cotidiana y académica.
- **Saber hacer:** El emprendedor tiene la capacidad de aprovechar toda enseñanza, capacitación o experiencia.
- **Querer hacer:** Tiene que ver con la forma de actuar del emprendedor, con la motivación del mismo para que realice sus tareas de forma eficaz y eficiente.

Las características del emprendedor se basan en sus actitudes (querer hacer) y aptitudes, esta última ligada al saber hacer y al saber ya que para saber hemos tenido que adquirir conocimientos para poder ponerlos en práctica. Muchos autores nos proponen ciertas actitudes del emprendedor, estas características tienden a ser las mismas y uno que otro distinto (Empresa e Iniciativa Emprendedora, 2012):

A continuación, tenemos un modelo de las características del emprendedor:

Ilustración 19 Características del emprendedor

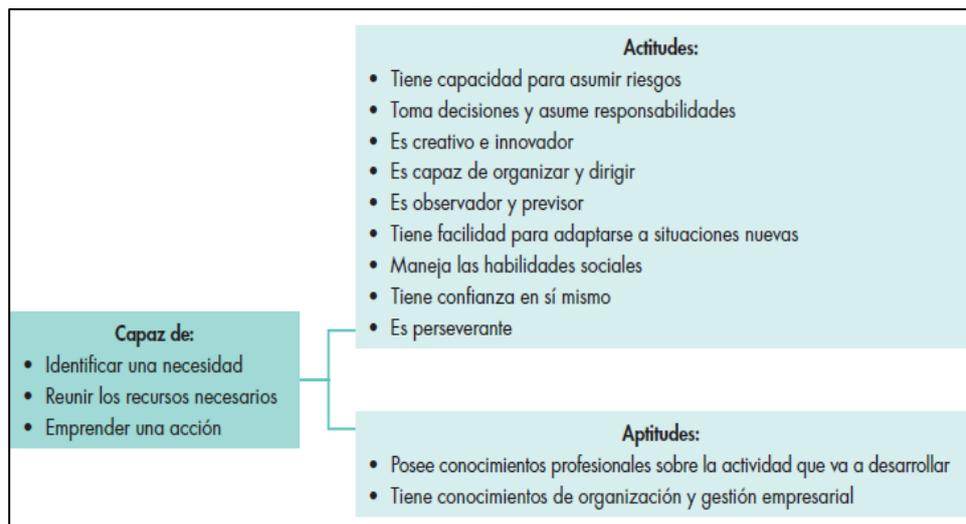


Figura: (Empresa e Iniciativa Emprendedora, 2012)

Andy Freire presentan once elementos comunes a los grandes emprendedores (Freire, 2004):

- 1. Emancipación:** Más del 60 por ciento de los grandes emprendedores dicen que la búsqueda de la libertad y la independencia es su principal motivación para emprender.
- 2. Moderación en la ambición de dinero:** La mayoría de los estudios muestra que sólo el 20 por ciento de los emprendedores consideran que el dinero es su principal motivación para emprender. La gran mayoría ve al dinero como una consecuencia inevitable del emprender exitosamente, no como un objetivo en sí mismo.
- 3. Pasión:** Emprender es estar dedicado en mente, cuerpo y alma todo el tiempo al proyecto, aunque esto pueda afectar un poco las amistades y relaciones familiares.
- 4. Resultados:** Los grandes emprendedores sueñan, pero sobre todo hacen, hacen y hacen. Muchos de ellos tienen grandes capacidades intelectuales, pero su foco siempre está puesto en lograr resultados concretos.
- 5. Espiritualidad:** Los grandes emprendedores suelen combinar su trabajo profesional con un profundo trabajo consigo mismos. He visto una positiva correlación entre el

éxito de los emprendedores y su trabajo emocional y espiritual para conocerse y mejorarse como personas.

- 6. Novicio (actitud de aprendiz):** Aunque pueda sorprender a muchos, los grandes emprendedores muestran una gran humildad y una voluntad permanente de aprender. Suelen ser lo opuesto del gran "sabelotodo" que cree dominar el conocimiento humano.
- 7. Disfrute del camino:** Los grandes emprendedores encuentran un curioso equilibrio entre la dureza de sortear obstáculos y el placer y el humor de disfrutar cada paso que dan día a día.
- 8. Éxitos compartidos:** Los grandes emprendedores siempre ven a los integrantes de su equipo como socios y buscan formas de compartir con ellos el valor creado.
- 9. Determinación:** Los grandes emprendedores se toman el tiempo necesario para las decisiones pero, una vez que las tomaron, muestran gran seguridad y firmeza en sus acciones.
- 10. Optimismo y sueños:** Todos tienen una clara visión y esperanza sobre hacia dónde pueden y quieren llevar su futuro y el de su empresa.
- 11. Responsabilidad incondicional (protagonismo):** A diferencia de quienes asumen el papel de víctimas, que viven

culpando al contexto y justifican "lo que no hacen" por las cosas que "les hacen", los grandes emprendedores actúan como protagonistas y asumen una responsabilidad incondicional frente a su destino. Su actitud más característica es: "Dado el contexto que me toca enfrentar, ¿cómo decido responder?". Esto les da un sentido de compromiso que los vuelve hábiles para superar los obstáculos.

También podemos ver la siguiente propuesta sobre las características del emprendedor:

7 características de los emprendedores (gradomarketing, s.f.):

✚ **Pasión:** El deseo personal es el principal motor de sus acciones, Ama profundamente los productos o servicios, objetos de su actividad, Trabaja incansablemente muchas horas, sin demostrar cansancio, Interpreta el trabajo como un juego más que como una obligación.

✚ **Ambición:** Tiene confianza en sí mismo y cree en sus potencialidades y habilidades para llevar adelante su propio negocio, Sus objetivos personales actúan como el principal motivador de su conducta, Es consciente de la necesidad de

su desarrollo, y por ello, se capacita permanentemente, Asume riesgos de una manera natural.

✚ **Iniciativa:** Tiene motor propio y no depende de los estímulos externos para ponerse en movimiento, Está orientado, principalmente hacia la acción y resolución de problemas.

No se conforma con el statu-quo, Está permanentemente pensando y comenzando proyectos y acciones nuevas.

✚ **Superación:** Determina el valor relativo de los problemas asignándoles, a cada uno, su correcta dimensión, Es flexible para buscar caminos alternativos cuando los originales se cierran, Es tenaz, perseverante, insistente en el logro de sus objetivos sin caer en la testarudez, Es capaz de tolerar la frustración y el fracaso aceptando la realidad, reponiéndose y comenzando nuevamente.

✚ **Creatividad:** Sus ricas y variadas experiencias personales actúan como fuente de inspiración, Tiene la capacidad de visualizar alternativas distintas a los paradigmas establecidos, Es capaz de improvisar ideas y acciones para solucionar problemas nuevos, Tiene una amplia apertura mental que le permite encontrar alternativas innovadoras.

✚ **Liderazgo:** Tiene visión y capacidad de convocar a otros en torno a esa visión, Debido a su capacidad de influencia es un

referente en los ámbitos donde actúa, Comunica claramente sus emociones e ideas, Utiliza con naturalidad los distintos estilos de liderazgo, según las personas y las circunstancias.

✚ **Organización:** Tiene capacidad de autocontrol, Define bien sus prioridades, pone el foco de su trabajo en ellas y administra su tiempo con efectividad, Busca, permanentemente, los medios apropiados para alcanzar sus objetivos, Utiliza con eficacia las nuevas tecnologías (internet, mails, redes sociales, etc.)

2.2.2. METODOLOGÍA DE LOS SISTEMAS BLANDOS

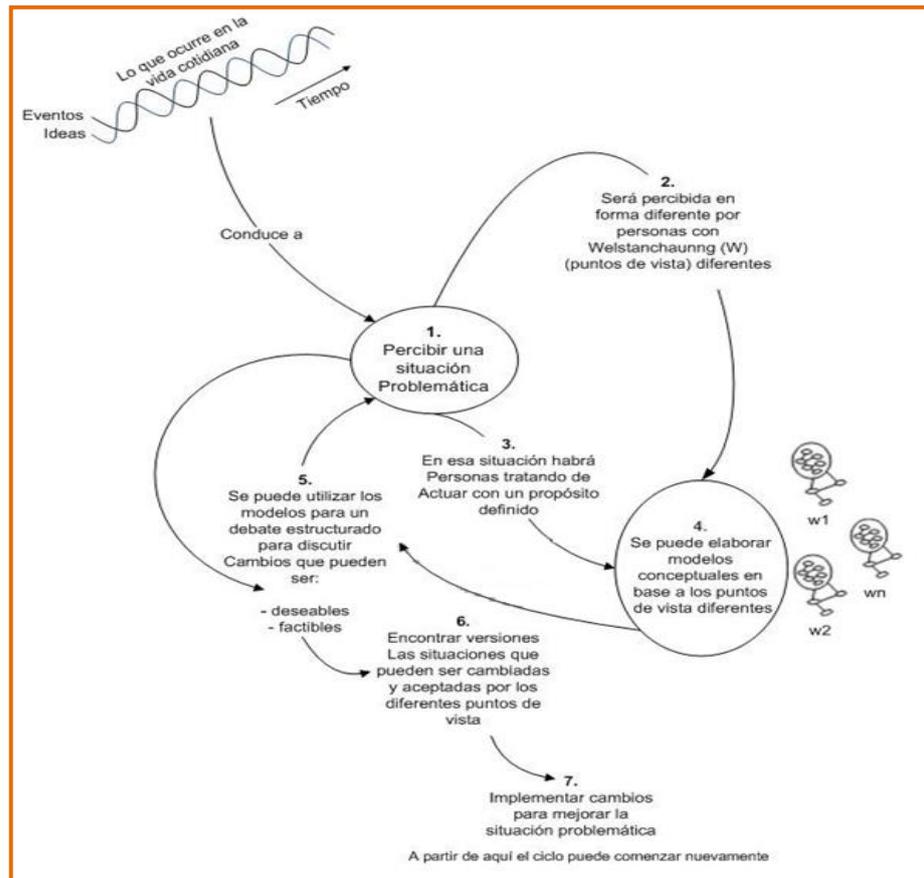
El termino pensamiento sistémico blando nace en el contexto de la metodología para el estudio de situaciones complejas blandas, en aquella en la que la situación no está clara. La metodología como tal busca el aprendizaje, un aprendizaje del quehacer diario.

Tiene como objetivo introducir mejoras en áreas de interés social al activar, entre la gente inmersa (sistema de actividad humana) en el que hacer, un ciclo de aprendizaje que idealmente no tiene fin.

La Metodología Sistémica Blanda nos permitirá ir desde una situación no estructurada (situación problema) hacia una mejora de la situación, es decir a un estado (ciclo) de aprendizaje de la situación problema. En otras palabras, la Metodología sirve para “estructurar” (entender,

comprender, interpretar, y mejorar) una situación no estructurada.
(Chekland, 1994)

Ilustración 20 El Ciclo De La Metodología De Sistemas Suaves – El Aprendizaje Para La Acción



Fuente: (Revoló, 2010)

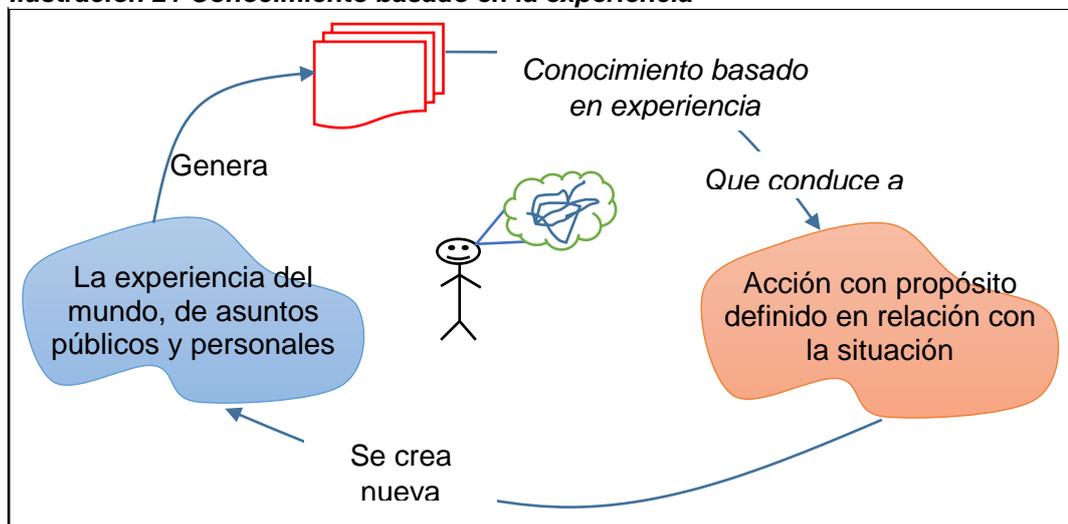
2.2.2.1. ACCIÓN CON PROPÓSITO DEFINIDO

Unas de las características de los seres humanos es la de atribuir significado a lo que observan y experimentan. El ser humano no puede soportar la falta o ausencia de significado. Al hablar de acción con

propósito definido nos referimos a acción deliberada, decidida y a voluntad, ya sea de un individuo o de un grupo.

Las personas todo el tiempo llevamos a cabo acciones con propósito definido en relación con nuestra experiencia de situaciones en las que hemos estado inmersos y dicha experiencia genera un conocimiento (compartido o individual) “conocimiento basado en la experiencia”.

Ilustración 21 Conocimiento basado en la experiencia

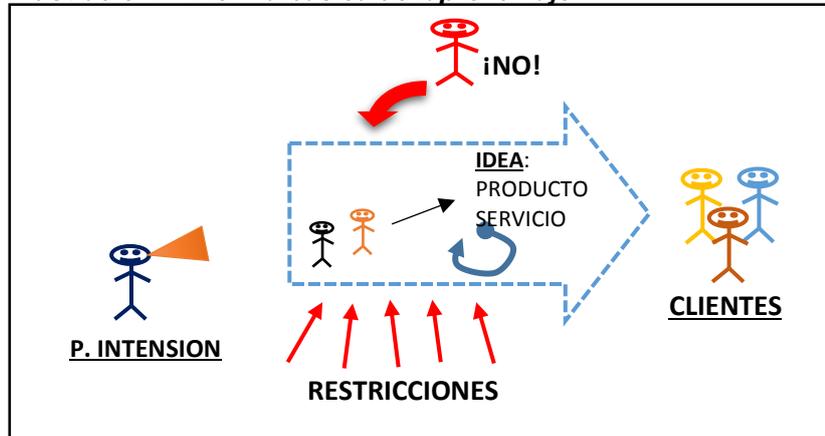


Fuente: Elaboración propia, (Chekland, 1994)

Ya que la acción con propósito definido deriva del conocimiento basado en experiencia dará en si por resultado una nueva experiencia. El mundo experimentado es de alguna manera diferente y por ello cabe la posibilidad de que el ciclo nos lleve al aprendizaje; este es un ciclo cuyo contenido cambiara continuamente cada vez que el ciclo sea completado.

La forma básica del aprendizaje:

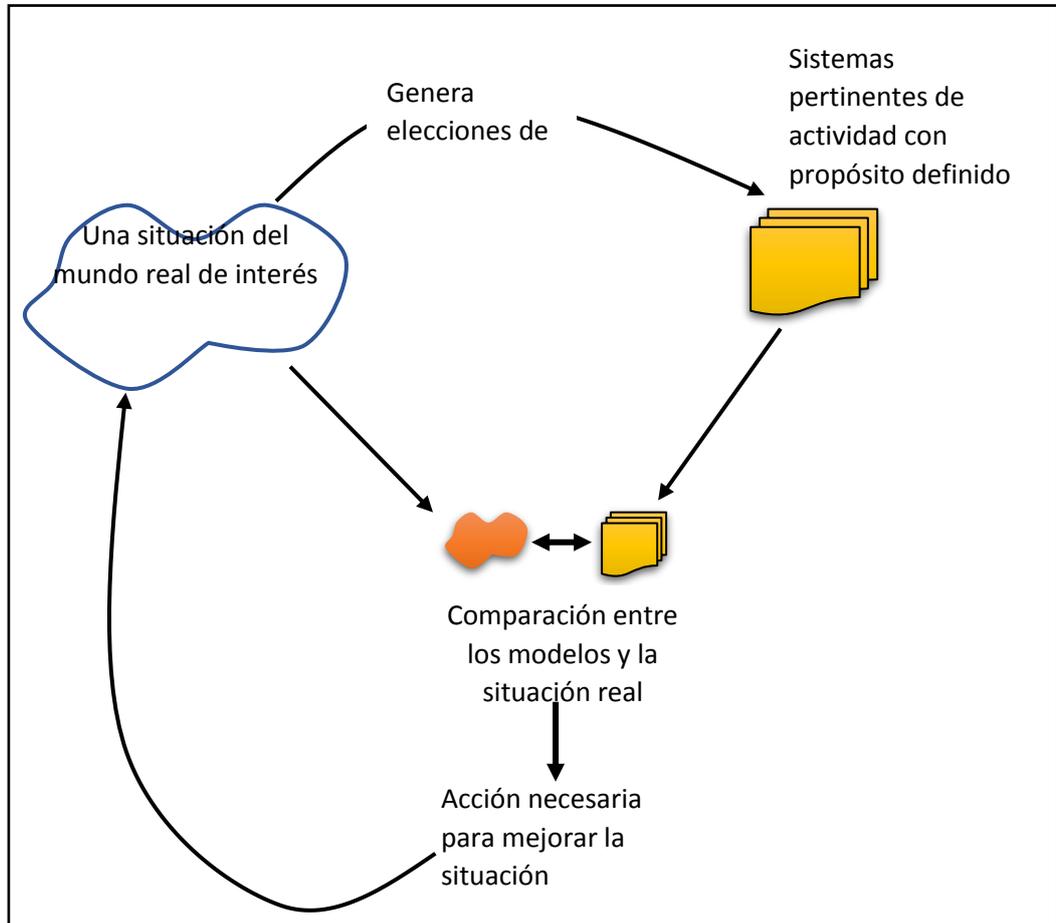
Ilustración 22 Forma básica del aprendizaje



Fuente: elaboración propia, (Chekland, 1994)

Cualquier actividad con propósito definido (**IDEA**), tal acción será la expresión de la intención de alguna persona o personas. Habrá una persona o varias personas que lleven a cabo la acción. La acción tendrá un efecto sobre una persona o grupo de personas (clientes), y esta se llevará a cabo en un medio que quizá coloque restricciones a la misma. Finalmente habrá una persona o grupo de personas que pudiera detener la acción.

Ilustración 23 Forma básica del aprendizaje, extendida



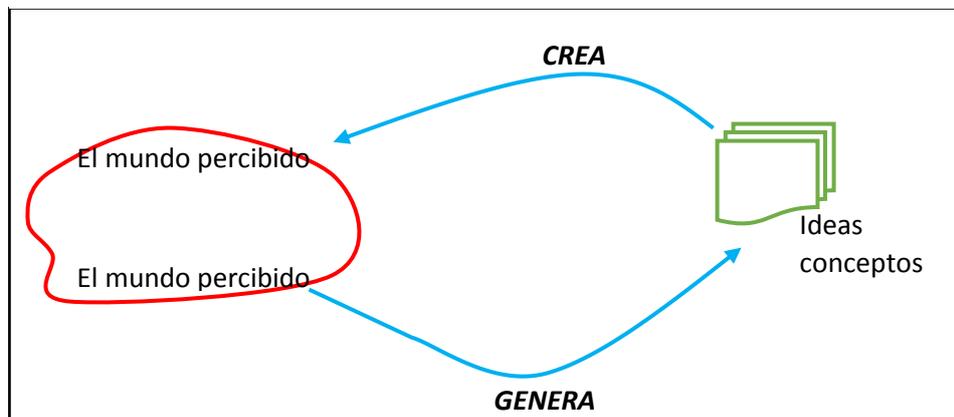
Fuente: Elaboración propia, (Chekland, 1994)

Hacer hallazgos acerca de una situación en el mundo real que haya generado interés; seleccionar algunos sistemas de actividad humana pertinentes; hacer modelos de éstos; usar los modelos para cuestionar la situación del mundo real en una fase de comparación, y usar el debate iniciado mediante la comparación para definir la acción con propósito definido que podría mejorar la situación problema original. (Chekland, 1994)

2.2.2.2. EL PENSAMIENTO DE SISTEMAS (PENSAMIENTO CON HOLONES):

Los seres humanos percibimos el mundo a través del filtro de, o usando el marco de, las ideas que son internas a nosotros. Las fuentes de muchas de esas ideas es el mundo percibido que hay fuera. El mundo se interpreta continuamente utilizando ideas cuya fuente es el mundo percibido esto es un proceso de creación mutua.

Ilustración 24 Pensamiento con holones

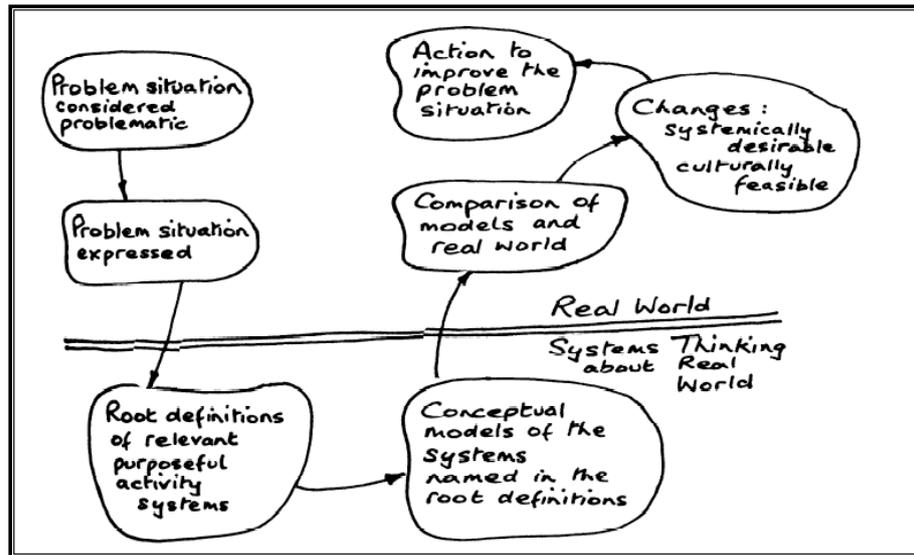


Fuente: Elaboración propia, (Chekland, 1994)

2.2.2.3. ETAPAS DE LA MSB (EL PROCESO DE INDAGACIÓN)

El diagrama que a continuación se muestra, muestra una secuencia cronológica de la metodología sistémica blanda, la que se debe leer del 1 al 7, cuya descripción lógica es adecuada para describirla mas no necesariamente se debe seguir una secuencia para aplicarla.

Ilustración 25 El modelo de la SSM



Fuente: (Chekland, 1994)

- La situación no estructurada
- La situación expresada
- La elaboración de definiciones raíces
- La elaboración de modelos conceptuales
- Comparación entre modelos y el mundo real
- Cambios deseables sistémicamente y viables culturalmente

Para que los cambios puedan ser llevados a cabo, deben satisfacer dos requisitos: a) Que sean sistémicamente deseables; y, b) Que sean culturalmente viables.

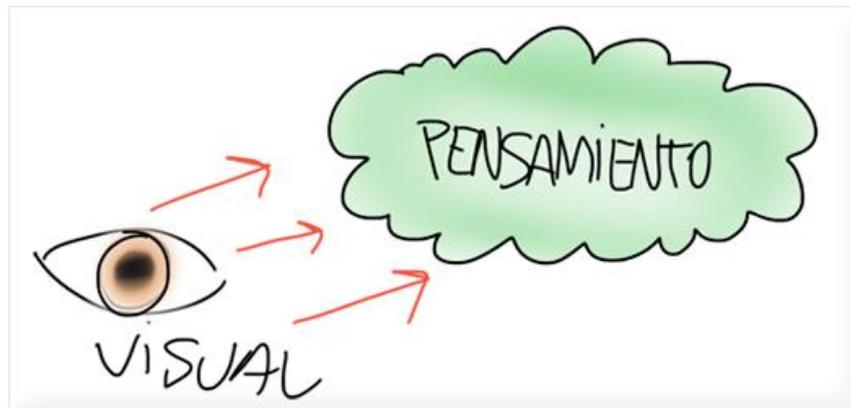
- Acción para mejorar la situación problema

2.2.3. PENSAMIENTO VISUAL

El pensamiento visual es un proceso que consiste en volcar y manipular ideas en un dibujo o mapa mental, utilizando

elementos relacionados entre sí para tratar de entenderlo mejor, identificar problemas, descubrir soluciones, simular procesos y descubrir nuevas ideas. El pensamiento visual funciona porque al ver una idea a través de tus ojos, y no sólo de tu mente, estás extendiendo enormemente tu capacidad para evidenciar lo que sólo a la mente le cuesta evidenciar. El concepto fue dado por Rudolf Arnheim's en su Visual Thinking en el año 1969 (Valín, 2012).

Ilustración 29 Pensamiento Visual



Fuente: (Valín, 2012)

Numerosas compañías utilizan el pensamiento visual para los procesos creativos e innovación como Apple, Google o Ebay e incluso algunas organizaciones y profesionales ofrecen consultoría basada en el pensamiento visual como Xplane o Dan Roam. (Valín, 2012)

Ilustración 30 Efecto del pensamiento visual



Fuente: (Valín, 2012)

Rudolf Arnheim, teórico del pensamiento visual plantea las ventajas de la vista para captar información. Según su teoría el lenguaje no llega a todos lados, hay aspectos que no puede transmitir, Según Arnheim nos sirve para nombrar lo que ya ha sido escuchado, visto o pensado, pero abusar de él nos puede paralizar en la resolución de problemas mediante la creación intuitiva (Valín, 2012).

El proceso del Pensamiento Visual: Dan Roam propone una manera sencilla de describir el proceso del pensamiento visual (Valín, 2012):

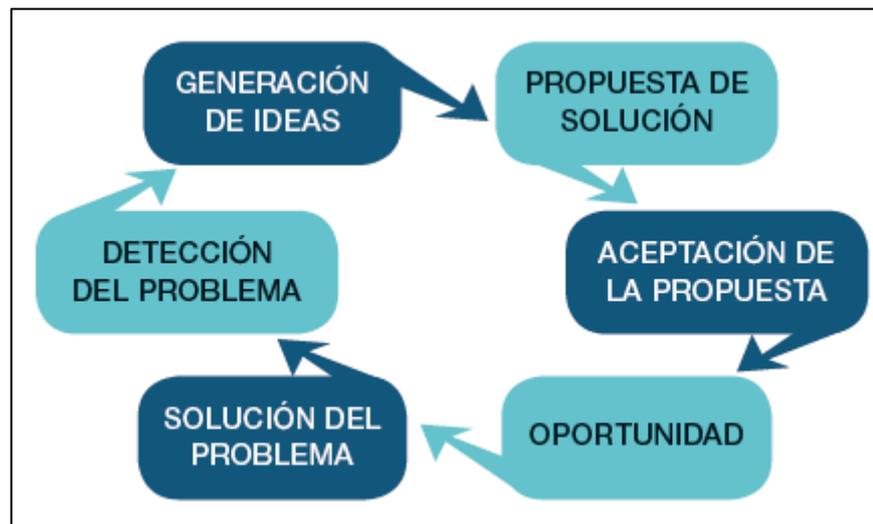
- **Mirar:** Recopilar y seleccionar elementos relevantes para lo que vamos a explorar
- **Ver:** Identificar las relaciones entre los elementos y pautas
- **Imaginar:** Manipular los elementos para descubrir nuevas pautas

- **Mostrar:** Cuando se encuentre una pauta y se comprenda, debe mostrarse a otras personas para obtener feedback.

2.2.4. CREATIVIDAD

“La creatividad representa el proceso de generación de ideas, de alguna manera es la inspiración que nos permite crear nuevas soluciones. El proceso creativo sigue un esquema sencillo que comprende las siguientes fases” (MANUAL DE LA CREATIVIDAD EMPRESARIAL, 2009):

Ilustración 31 Ciclo de la creatividad



Fuente: (MANUAL DE LA CREATIVIDAD EMPRESARIAL, 2009, pág. 8)

1. Identificación y definición del problema:

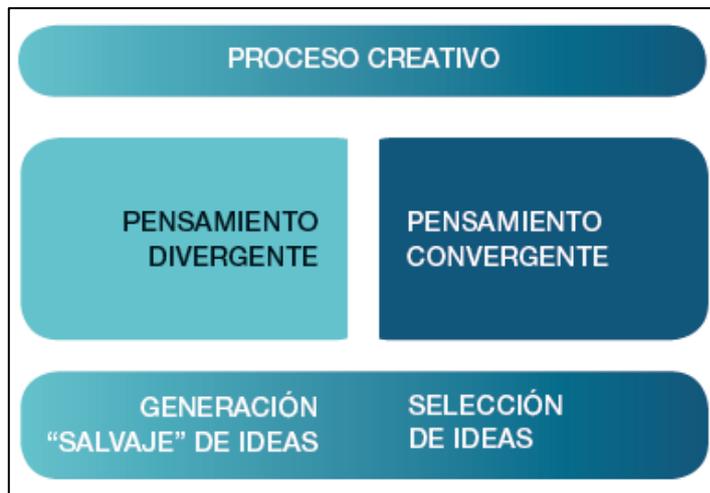
“La primera acción que se debe llevar a cabo, es la obtención de una fotografía lo más ajustada posible de la realidad a la que nos enfrentamos” (MANUAL DE LA CREATIVIDAD EMPRESARIAL, 2009).

2. Generación y selección de ideas:

Esta etapa constituye el núcleo creativo del proceso, ya que es en esta fase en la que se producen las ideas que servirán de base para el diseño de propuestas para aportar una solución al problema o la situación creada. El desarrollo de ideas consta de dos sub-fases. La primera consiste en generar ideas de manera “salvaje”, sin restricciones, todo vale. Cuantas más ideas existan, más amplio será el abanico para su posterior selección. Además, cualquier idea, aunque parezca absurda, puede dar pie a otra que realmente sea la idónea. A esta fase se le conoce como pensamiento divergente (MANUAL DE LA CREATIVIDAD EMPRESARIAL, 2009).

La segunda, la de pensamiento convergente, trataría de poner en orden todas las ideas generadas. Para ello habría que establecer y definir los criterios para la selección de ideas y crear grupos de trabajo para su discusión (MANUAL DE LA CREATIVIDAD EMPRESARIAL, 2009).

Ilustración 32 Proceso creativo



Fuente: (MANUAL DE LA CREATIVIDAD EMPRESARIAL, 2009, pág. 8)

3. Consenso y puesta en marcha de la idea desarrollada:

El final del proceso creativo incluye la aceptación de una de las soluciones debatidas y desarrollada a partir de alguna de las ideas propuestas o de la agrupación de varias en los grupos de trabajo. La puesta en marcha de las acciones necesarias para su implementación permitirá que las ideas nacidas en el proceso creativo se conviertan en un proyecto concreto, es decir, en una innovación (MANUAL DE LA CREATIVIDAD EMPRESARIAL, 2009).

2.2.5. INNOVACIÓN

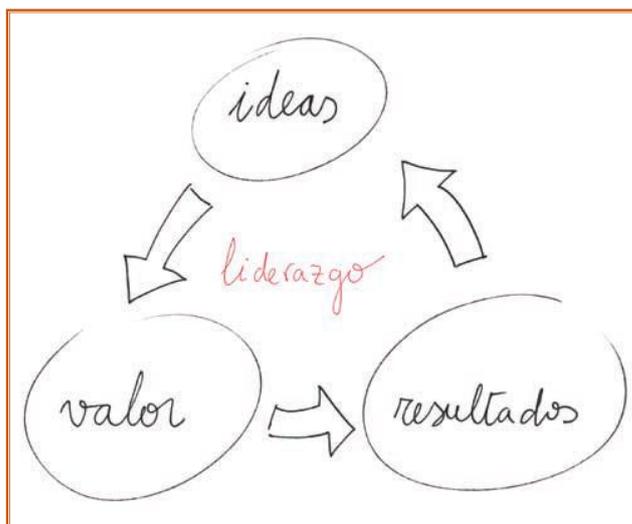
La palabra innovación, proviene del sustantivo latino INNOVARIO. Su etimología es novas, que constituye la base de

un extenso campo léxico: NOVO, RENOVO, RENOVATIO, INNOVO e INNOVATIO; cuyos significados equivalen a los verbos innovar y renovar. **La innovación es el arte de convertir y transformar las ideas y el conocimiento en productos, procesos y/o servicios nuevos o mejorados que el mercado reconozca y valore** (Andreaquixtan, 2019)

La innovación consiste en tener **ideas** que alguien transforma en productos, servicios o procesos que supongan un **valor** para el cliente, con lo que se generan **resultados (económicos, sociales y ambientales)** sostenibles para la organización que lo hace.

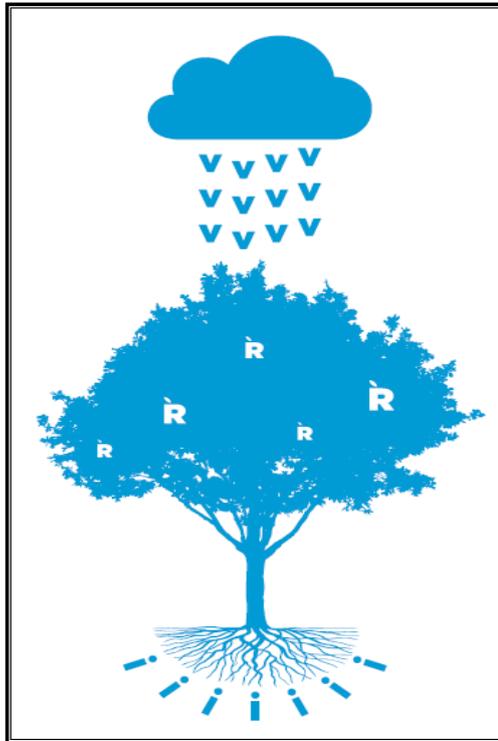
La innovación es un motor de tres tiempos, **ideas x valor = resultados** (Andreaquixtan, 2019).

Ilustración 33 ideas x valor = resultados



Fuente: (VISIONOMICS, 2010, pág. 29)

Ilustración 34 *Árbol: ideas x valor = resultados*



Fuente: (Cómo Innovan los Mejores, 2013, pág. 14)

La OCDE define la innovación como “la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo, aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas”¹

“Innovar es ofrecer al mercado un modelo de negocio distinto al de la competencia”. **González Alorda y Huete (2009).** Esta definición

¹ OCDE Publishing, Medición de las Actividades Científicas y Tecnológicas. Directrices propuestas para recabar e interpretar datos de la innovación tecnológica: Manual Oslo, París, 2005 (tercera edición).

no lleva al hecho de estar en el mercado y de ser apreciado por el cliente, por otro lado, esto nos lleva a la diferenciación significativa con respecto a otros.

Los tipos de innovación, según; González Alorda y Huete (2009) y OCDE (2006):

- Innovación de producto
- Innovación de proceso
- Innovación organizativa
- Innovación de marketing.

Peter F. Drucker identifica cuatro fuentes de innovación básicas:

- **La oportunidad:** lo inesperado y lo incongruente.
- **La necesidad.**
- **El cambio.**
- **Los nuevos conocimientos.**

2.2.6. MODELO DE NEGOCIO:

“Un modelo de negocios describe los fundamentos de como una organización crea, desarrolla y captura valor”(Osterwalser, 2012, pág. 14).

2.2.7. PLAN DE NEGOCIO:

“Un Plan de Negocios, es un documento estático, muy concreto que no suele modificarse, en cambio un “modelo de Negocios” es un

documento dinámico que permite cambios, experimentos y modificaciones continuas en base a cambios de escenarios” (innodrive, 2013).

2.2.8. IDEA DE NEGOCIO:

“Es una descripción corta y específica de lo que será tu negocio. Es encontrar un enfoque diferente o un concepto que todavía no haya sido explotado en el mercado” (Alvarado, 2012).

2.2.9. PENSAMIENTO SISTÉMICO:

“El pensamiento sistémico es la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar” (IASVIRTUAL, 2004).

2.2.10. DESING THINKING:

“Es una metodología de resolución de problemas aplicable a cualquier ámbito que requiera un enfoque creativo” (Esteban Romero Frías, 2013).

2.2.11. MODELO:

“Es una representación simplificada de la realidad, que se elabora para facilitar su comprensión y estudio, que permiten ver de forma clara y

sencilla las distintas variables y las relaciones que se establecen entre ellas” (biologiaygeologia, s.f.)

2.2.12. START-UP:

Es un término utilizado actualmente en el mundo empresarial que se traduce como arrancar, EMPRENDER o simplemente MONTAR UN NUEVO NEGOCIO y hace referencia como su nombre lo indica a ideas de negocio que apenas empiezan o están en construcción.

“Una startup es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema” (Eric Ries, 2011)

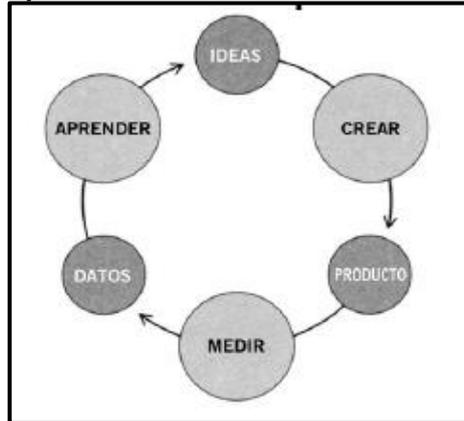
“Una startup es una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable y escalable, que puede repetirse” (Steve Blank, 2000).

2.2.13. LEAN STARTUP

El Lean Startup es una metodología basada en el aprendizaje que busca reducir tiempo y costo en la creación de una startup, a través de la validación de supuestos y la experimentación. El objetivo es reducir el riesgo en el lanzamiento de nuevos productos y servicios. El lean

startup se estructura en el circuito de feedback Crear-Medir-Aprender, el objetivo es dar la vuelta en el menor tiempo posible. (Eric Ries, 2011)

Ilustración 35 Ciclo crear-medir-aprender



Fuente: (Eric Ries, 2011)

CAPÍTULO III:

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3. NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1. NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el presente proyecto de tesis se realizó un tipo de investigación aplicada, el nivel es descriptivo.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

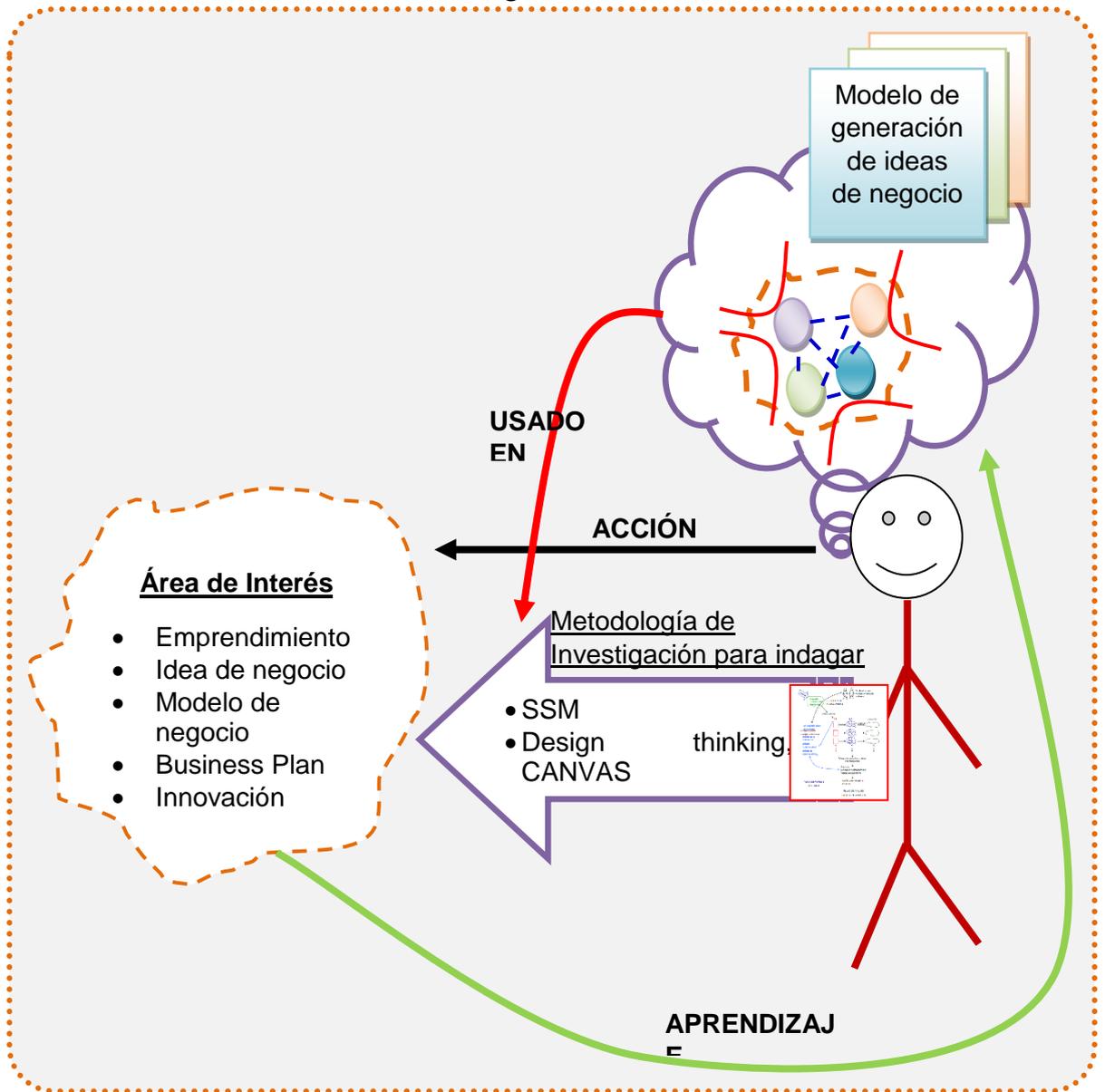
El presente modelo busca trabajar con las diferentes percepciones de una situación, definiendo un proceso sistémico de aprendizaje, en el cual diferentes puntos de vista son discutidos y examinados para definir acciones orientadas a su mejoramiento. En el modelo el observador hace un hallazgo en la realidad que haya generado interés, selecciona las ideas relevantes sobre el cual formula un modelo, estos modelos son usados en la metodología M (proceso de indagación) para averiguar u obtener discernimiento y así definir una acción con propósito definido para mejorar la situación.

El modelo planteado para el presente trabajo se sustenta en el estudio sistémico dado que la actividad emprendedora es una actividad con propósito definido basado en la experiencia el cual nos lleva a un ciclo de aprendizaje. Lo que se pretende es proponer un modelo para el

desarrollo y creación de nuevos emprendimientos. Para ello, el estudio se dividirá de la siguiente forma:

1. Conceptualización y Expresión del emprendimiento
2. Flujo de análisis cultural del emprendimiento
 - a. Análisis intervención
 - b. Análisis social
 - c. Análisis político
3. Despliegue de perspectivas y una mirada holística del Emprendimiento
4. Estableciendo la identidad para el desarrollo del emprendimiento
5. Propuesta de Modelo para el desarrollo emprendedor

Ilustración 36 Diseño de investigación



Fuente: Elaboración propia

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. POBLACIÓN

En la actualidad existen casos de éxito de emprendedores, que lograron crear una fortuna partiendo de sus ideas. Son estos casos de éxito que tomaremos como referencia, para su análisis. En el cual determinaremos las características que identifican a estos emprendedores y así mismo el proceso emprendedor que siguieron los mismos para lograr un emprendimiento exitoso.

3.3.2. MUESTRA

La muestra a tomar será de 8 casos de éxitos, en las que tendremos casos de éxito en el contexto peruano e internacional.

3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS

3.4.1. FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- **Fuente secundaria:** Documentos, informes, otros.
- **Técnicas:** Análisis de información, documentación, categorización, triangulación de fuentes, etc.
- **Instrumentos:** Casos, Mapas, modelos conceptuales, etc.

3.4.2. PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS

- **Procesamiento:**
 - ✓ Análisis de casos
 - ✓ Información.
- **Presentación:**
 - ✓ Descripción del Modelo, sus Componentes y Controles.
 - ✓ Modelo Sistémico de desarrollo de idea de negocio.

CAPÍTULO IV

4. DESARROLLO DE LA TESIS

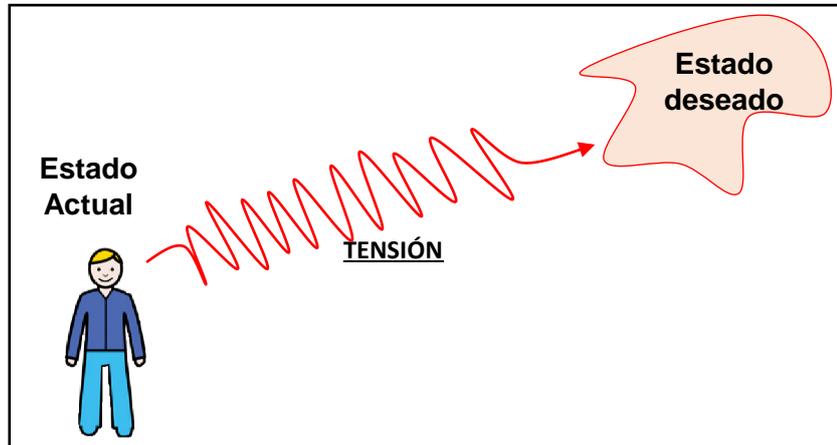
4.1. CONCEPTUALIZACIÓN Y EXPRESIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

En el presente se fundamenta la aplicación de la metodología de los sistemas blandos, conceptos sistémicos y herramientas de innovación orientados al ser humano, lo cual nos permitirá conceptualizar el que hacer emprendedor basado en el aprendizaje.

La MSB supone que la realidad es el producto siempre cambiante de las negociaciones y renegociaciones de percepciones e interpretaciones del quehacer humano. Lo que se busca es poder ganar colectivamente una comprensión del sentido del emprendimiento para luego basar sobre dicha comprensión el diseño del modelo para emprender desde una perspectiva del emprendimiento como actividad humana.

La actividad con propósito nos lleva a un estado deseado, a donde queremos ir y si no contamos con los recursos necesarios y no entendemos nuestro estado actual, eso nos genera tensión, problema es ahí donde abarcamos la problemática con el entendimiento de dicha situación.

Ilustración 37 Representación de la situación problema



Fuente: Elaboración propia

4.1.1. EL QUE HACER DEL EMPRENDIMIENTO

Al expresar la situación emprendedora como tal, en el dibujo enriquecedor de la ilustración 39, lo que se pretende es describir la estructura y el proceso, las entidades relevantes y la forma en que participan e interactúan en el emprendimiento de manera gráfica. Aquí, el énfasis se pondrá en expresar la situación como tal en el emprendimiento.

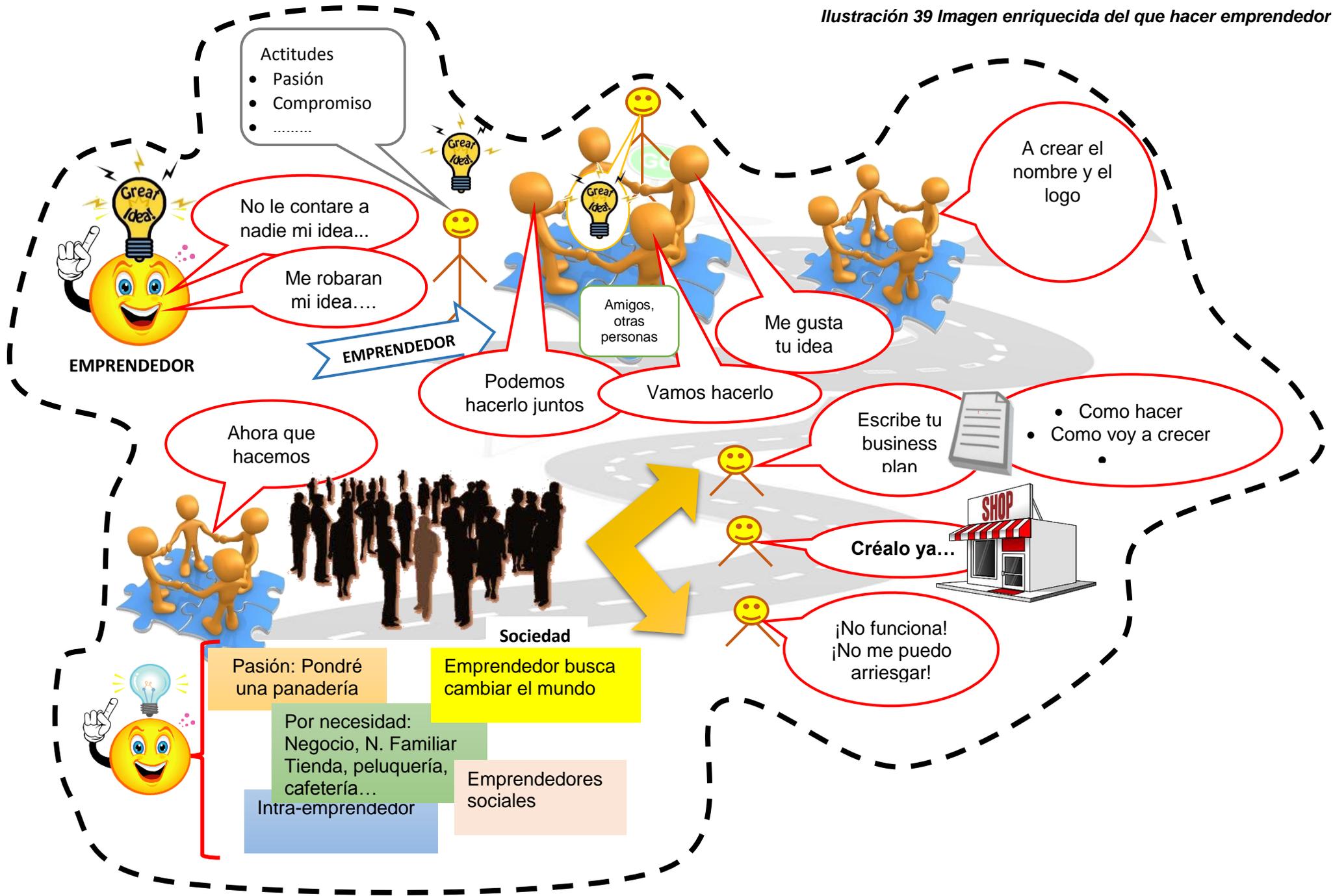
El emprendedor ya sea porque detecto una necesidad o porque tiene la necesidad de salir adelante o simplemente no tiene un trabajo, o quizá trabaja en una empresa y quiere emprender una iniciativa en el rubro de la empresa en la cual trabaja sea cual fuere el caso, todo inicia con un problema o necesidad percibida el cual genera una idea que desea poner en marcha; esta idea puede ser nueva o una ya existente,

esta idea lo apasiona y es algo al que dedicara su vida. El emprendedor lo comenta a sus amigos, su familia y otros emprendedores estos quizá se interesen en la idea y se unirán a ella y formaran un equipo y desarrollaran la idea. Luego crearan la empresa, pondrán el nombre, crearan el logo. Luego el emprendedor se preguntará, ¿somos emprendedores y que hacemos ahora? Usualmente se realizaba un plan de negocio que explica como crecer y como se harán las cosas para ser una empresa. Pero luego que, un plan de negocio lo hace quizá quienes saben cómo abarcarlo y realizarlo. Pero ¿qué hay con las personas que no?, si hacemos un plan de negocio ¿para qué nos sirve o como lo usamos?, hacemos proyecciones de ventas a 5 años en base a los estudios de mercado, pero, los gustos, las decisiones de las personas cambian al día siguiente e incluso al instante entonces no podemos aseverar que una proyección de ventas de 5 años sea aplicable y mucho menos podemos asegurar que nos compren. Muchos de los emprendedores crean sus negocios sin ningún plan de negocio y son exitosos, entonces ¿qué es lo que determina nuestro éxito como emprendedores?, cuando el simple hecho de elaborar un plan de negocio no asegura nuestro éxito e incluso muchas veces solo nos quedamos con nuestras ideas en mente.

Todo emprendimiento tiene 3 puntos clave: el emprendedor como tal, el proyecto (aunque en algunos casos no se realiza directamente ya

que hay emprendedores que realizan su emprendimiento de manera intuitiva sin necesidad de un business plan y han tenido éxito) y el capital (por poca que sea es un elemento importante, aunque hay casos en los que no es necesario). A continuación, una breve representación gráfica del que hacer emprendedor.

Ilustración 39 Imagen enriquecida del que hacer emprendedor



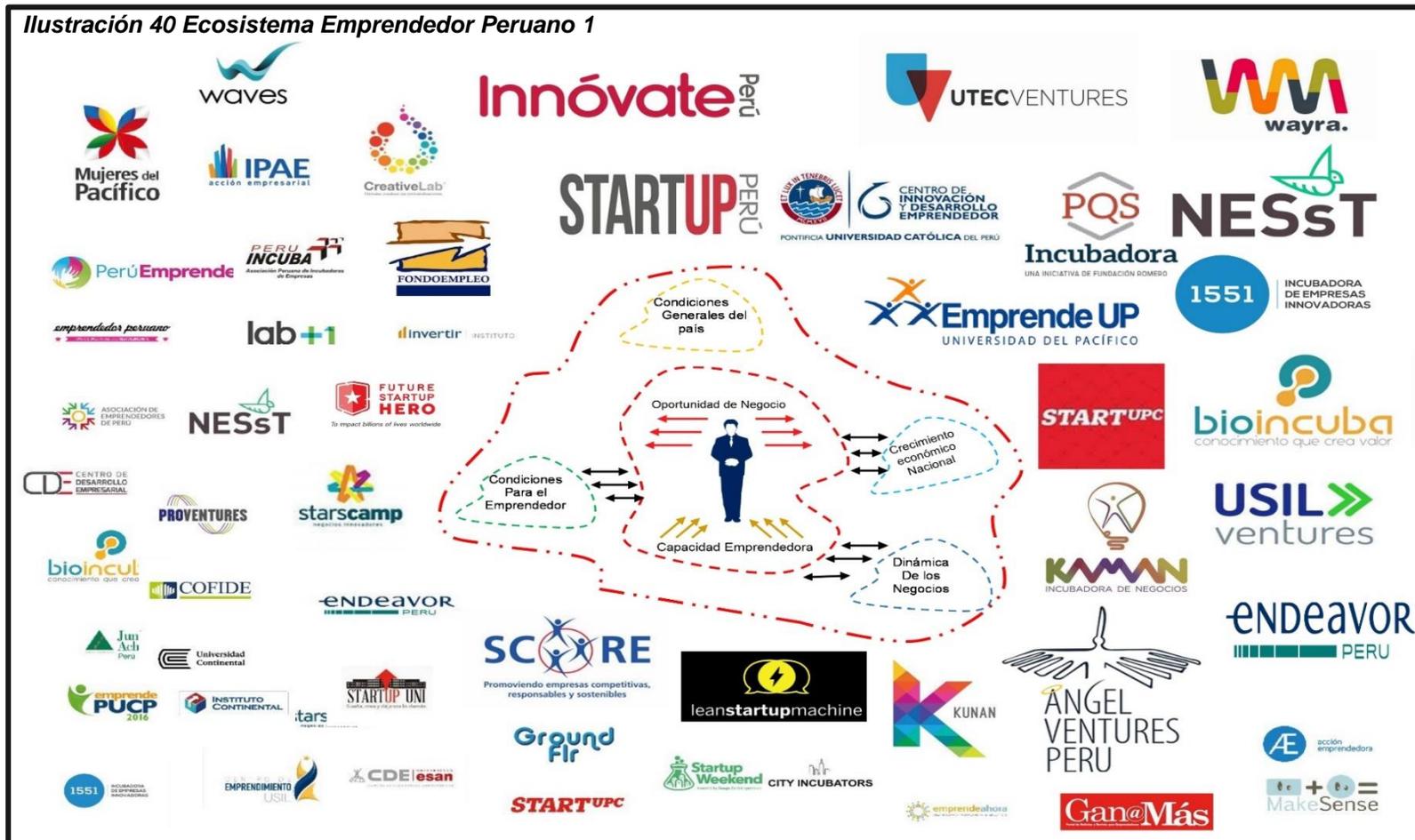
4.1.2. EL ECOSISTEMA DEL EMPRENDEDOR PERUANO

El entorno y las condiciones en determinadas sociedades hacen que se genere el nacimiento de emprendedores. Los factores externos, dentro del cual tenemos el contexto económico, político, social y cultural al cual le sumamos las competencias individuales, las que pueden ser adquiridas a través de la educación y la guía de expertos, permiten ampliar el ecosistema emprendedor. Según el modelo que se hace mención en la **(Ilustración 1 Contexto del emprendedor)**, para el desarrollo de la actividad emprendedora se deben de tener en cuenta los siguientes elementos:

- Condiciones generales del país
- Condiciones específicas para el desarrollo de los emprendedores
- Crecimiento económico nacional
- Dinámica de los negocios
- Oportunidades de negocios
- Capacidades emprendedoras

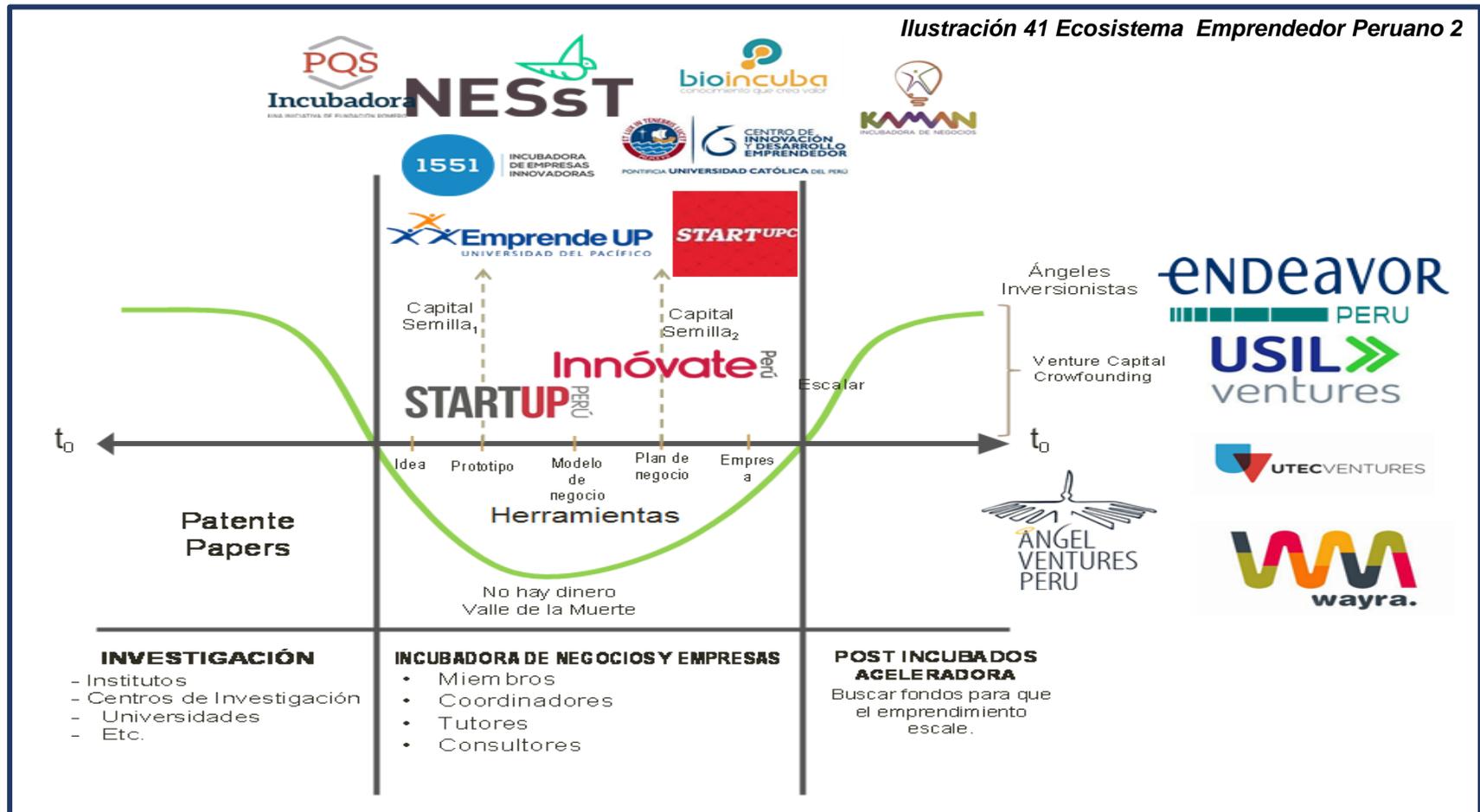
Con esos componentes es que mostramos en la siguiente ilustración el ecosistema emprendedor peruano, con alguno de sus actores en el fomento del emprendimiento y sus agentes de financiamiento.

Ilustración 40 Ecosistema Emprendedor Peruano 1



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 41 Ecosistema Emprendedor Peruano 2



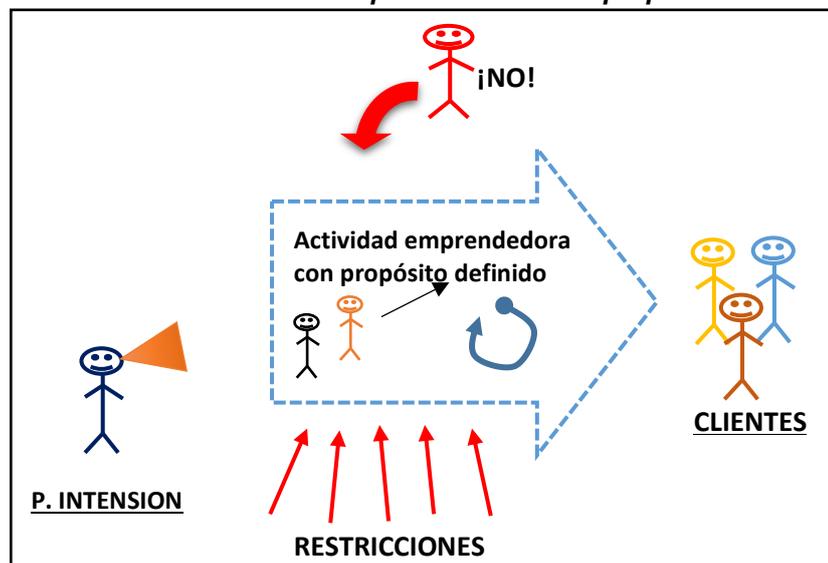
Fuente: Elaboración propia

4.2. FLUJO DE ANÁLISIS CULTURAL DEL EMPRENDIMIENTO

4.2.1. ANÁLISIS INTERVENCIÓN

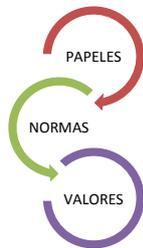
La intervención de cualquier actividad emprendedora con propósito definido se da cuando dicha acción es la expresión de la intención de algún emprendedor o emprendedores. Habrá un emprendedor o varios emprendedores que lleven a cabo la acción. La acción tendrá un efecto sobre una persona o grupo de personas (clientes), y esta se llevará a cabo en un medio que quizá coloque restricciones a la misma. Finalmente habrá una persona o grupo de personas que pudiera detener la acción.

Ilustración 42 Emprendimiento con propósito definido



Fuente: Elaboración propia

4.2.2. ANÁLISIS SOCIAL



Papeles: El papel de emprendedor como tal

Normas: comportamiento esperado del emprendedor

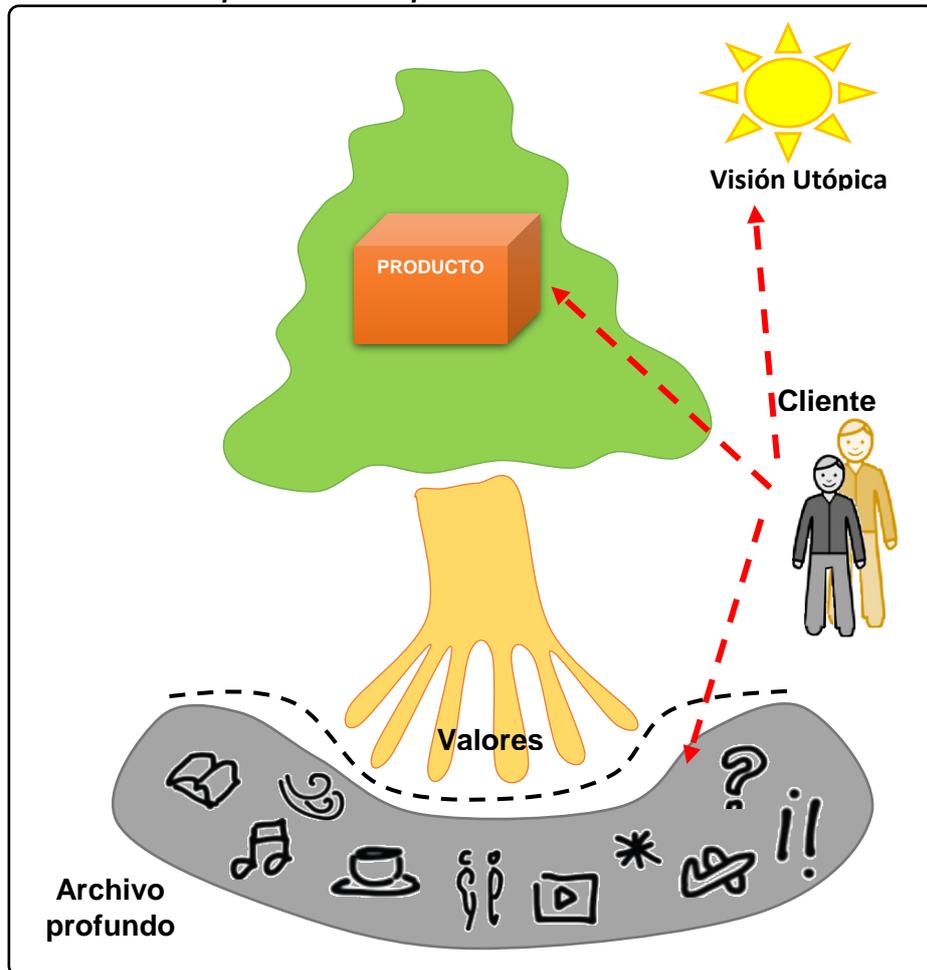
Valores: constituye el conjunto de valores y principios, intrínsecos del emprendedor en su archivo profundo.

A. PAPELES Y VALORES:

Es importante mencionar que emprendemos por cómo somos, acorde a nuestra filosofía, mapa de creencias, experiencias y principios (nuestro archivo profundo²). Esta forma de emprender determina nuestro archivo profundo (la forma como somos), valores y nuestra visión utópica; es visible en muchos casos de éxito.

² Árbol Estratégico, herramienta creada por Alejandro Catillo Godoy

Ilustración 43 Expresión del emprendedor



Fuente: elaboración propia

La base fundamental es el archivo profundo compuesto de experiencias valiosas, negativas o positivas. También podemos incluir experiencias que no hemos vivido, pero se reconoce que son parte de nuestras aspiraciones. El archivo profundo nos lleva a un mapa de creencias que es diferente y propio. Nuestro archivo profundo está compuesto por lecturas, textos, viajes, lugares, culturas, canciones, grupo, artistas,

estilos, como nos relacionamos, preguntas que nos hacemos, películas, temas, ideas, actividades cotidianas que te marcan, intuiciones, etc.

Esto deviene en nuestros valores (asentados y los aspiracionales), aspectos de mi archivo profundo que me diferencian.

Con la definición de estos dos elementos nos lleva a reconocer que tenemos un sueño, hacia donde queremos ir, nuestra visión utópica; es lo que hace levantarte cada mañana. Se caracteriza porque: emerge de nuestro archivo profundo, es utópico, repetitivo, lo importante es el otro.

B. NORMAS:

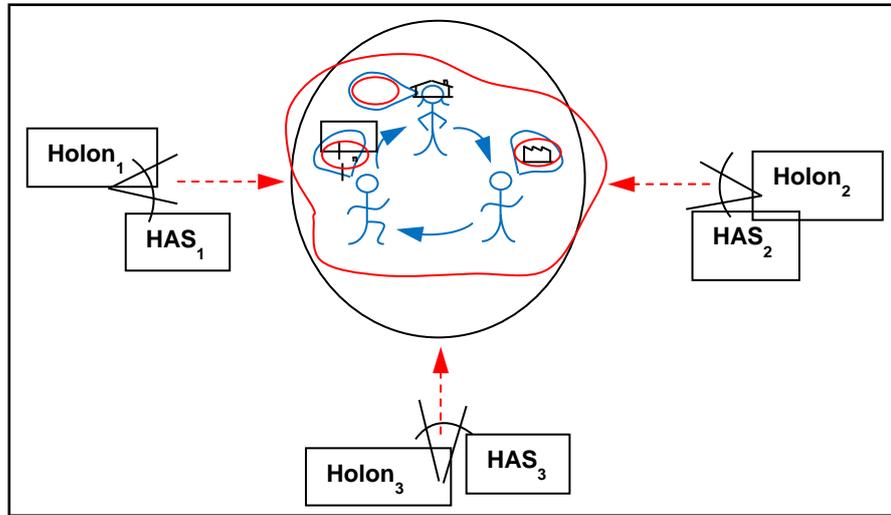
El entorno, las condiciones y el contexto económico, político, social y cultural, establecen las normas sobre las que el nuevo emprendedor se desarrolla, dichas normas son establecidas por el estado a través de las instituciones públicas.

4.3. DESPLIEGUE DE PERSPECTIVAS Y UNA MIRADA HOLÍSTICA DEL EMPRENDIMIENTO

Lo que se busca es desplegar distintas Interpretaciones/Perspectivas sobre el Fin de la organización, situación, etc.

¿Desde qué perspectiva? ¿Qué fin cumple?

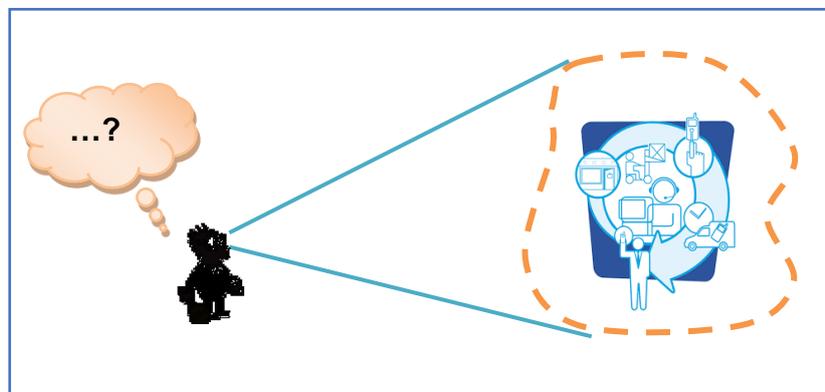
Ilustración 44 Despliegue de perspectivas



Fuente: elaboración propia

Una fuente importante la constituye el conocimiento de la cultura emprendedora ganado en el primer paso de inmersión en la organización, plasmado en un cuadro expresado (pintura rica) en el lenguaje organizacional. El hallazgo de perspectivas se logra lanzando la mirada sobre la descripción de la situación a estudiar y planteándose preguntas:

Ilustración 45 Perspectiva del emprendedor

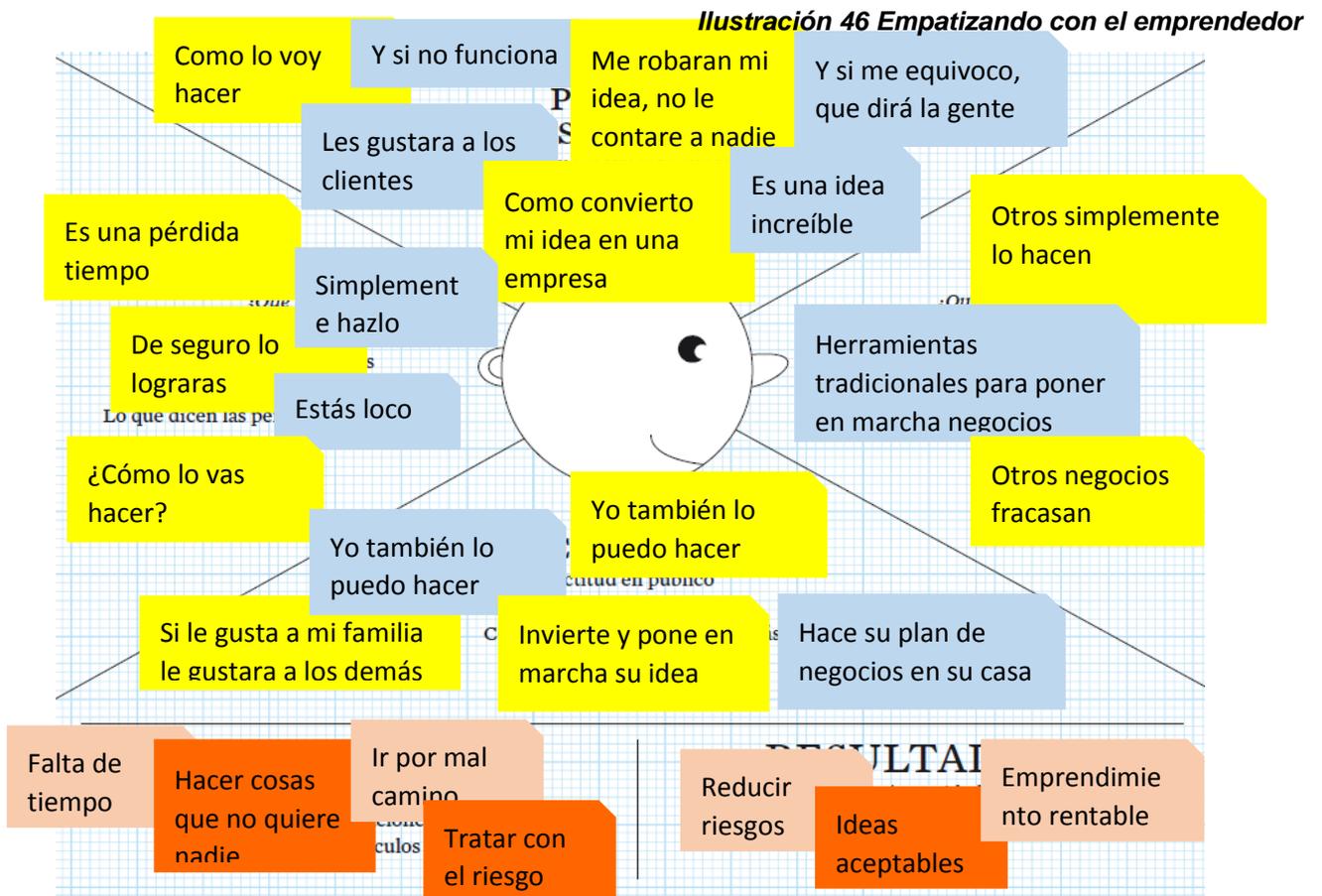


Fuente: elaboración propia

En el **capítulo II** se hizo un despliegue de perspectivas teóricas sobre el sentido del emprendimiento, las mismas que serán tomados en cuenta en este apartado.

4.3.1. EMPATIZANDO CON EL EMPRENDEDOR

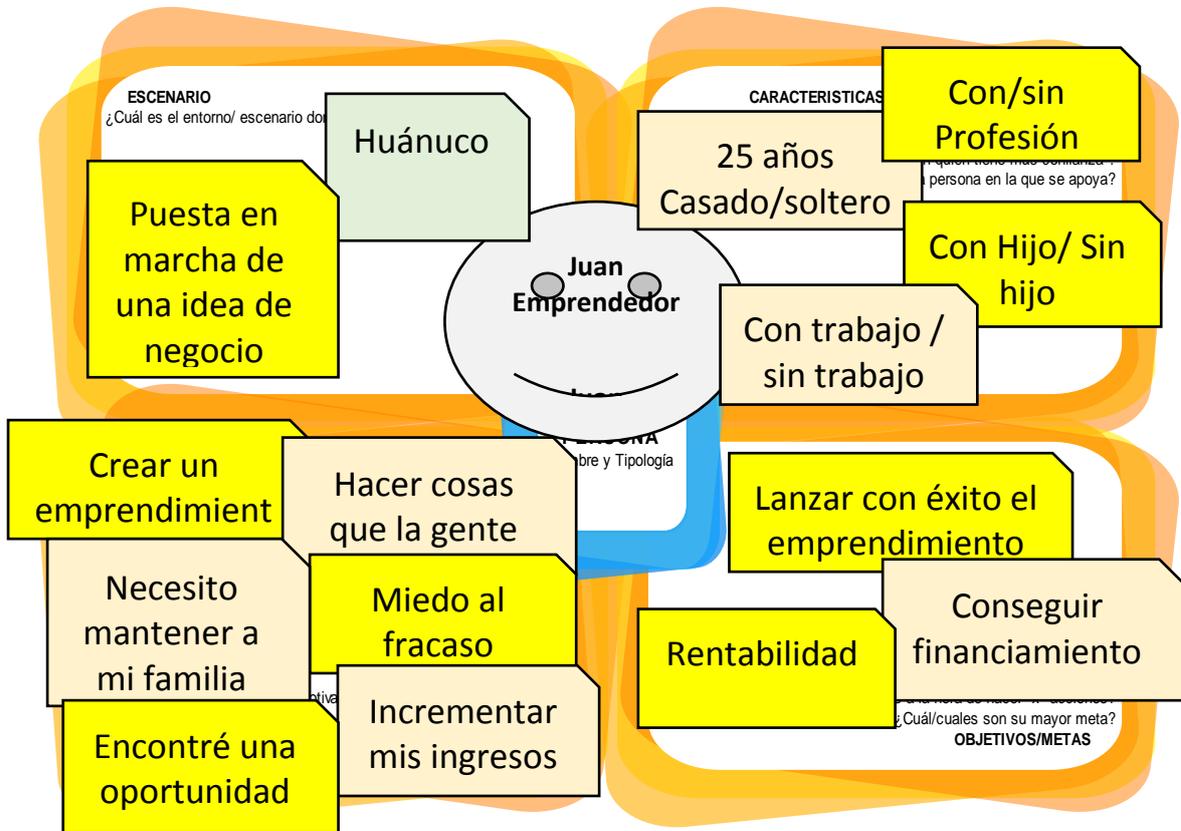
En esta oportunidad empatizaremos con el emprendedor, es decir nos podremos en sus zapatos entendiendo que piensa y siente, que oye, que ve, que dice y hace, que esfuerzos realiza y que resultados espera. Lo que nos llevara a los puntos de vista y así definir el reto.



Fuente: Elaboración propia

Con estos supuestos del emprendedor definimos nuestro perfil del emprendedor. Según el (GEM, 2017) el promedio de edad de las personas que en mayor cantidad emprenden en Perú es de 25 a 34 años, en cuanto a sexo no hay mucha diferencia entre mujeres y varones, en cuanto a nivel educativo tenemos que el 31% tiene secundaria incompleta, 36% secundaria completa y el 33% tiene estudios técnicos y universitarios. Así mismo cabe recalcar que el 25.2% es emprendedor por necesidad y el 53.6% por oportunidad un índice que al transcurrir de los años está aumentando y para concluir se tiene que a mayor nivel educativo el emprendimiento tiende a ser por oportunidad. Una vez brindado estos detalles se presenta el perfil su puesto del emprendedor.

Ilustración 47 Perfil del emprendedor

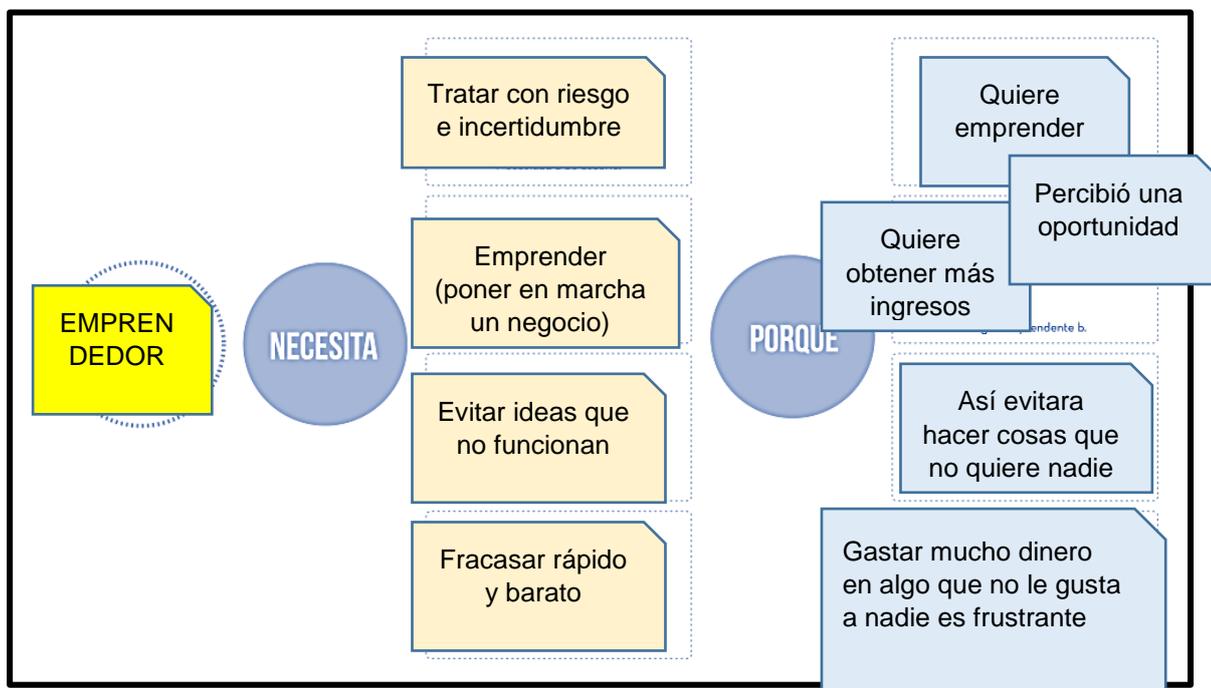


Fuente: Elaboración propia

4.3.2. DEFINIENDO EL PUNTO DE VISTA Y EL RETO DE DISEÑO

Nos quedamos con el siguiente punto de vista: ***“El emprendedor necesita poner en marcha un negocio asumiendo riesgos e incertidumbre con la seguridad de no gastar mucho dinero en algo que no le gusta a nadie”***

Ilustración 48 Punto de vista



Fuente: Elaboración propia

4.4. ESTABLECIENDO LA IDENTIDAD PARA EL DESARROLLO DEL EMPRENDIMIENTO

La declaración de la identidad tiene como fin definir el sentido del emprender, por lo que debe decir lo que se hace, quién lo hace, para quienes lo hacen y quiénes están involucrados en el entorno.

Partiendo desde los puntos de vista tocados en los capítulos anteriores, ***un emprendedor es aquella persona que inicia o emprende una actividad.***

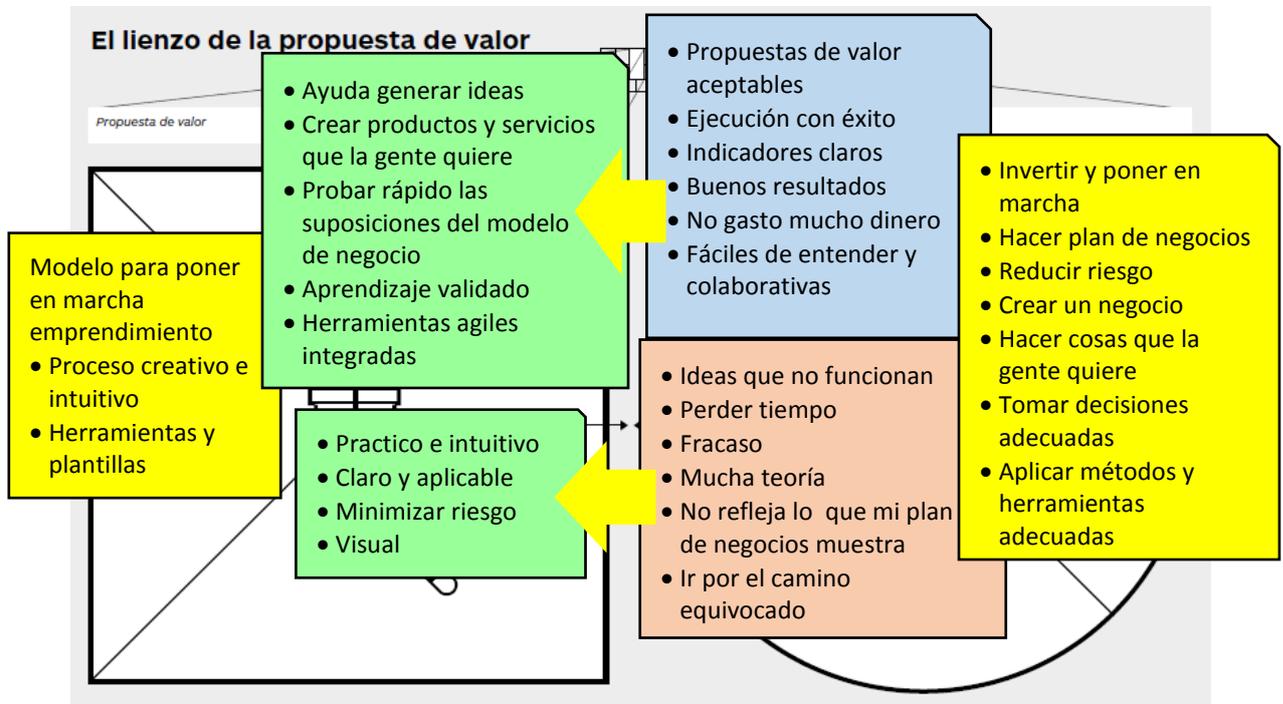
Tabla 2 Declaración de la identidad del emprendedor

DR_SAH_EMPRENDEDOR			
<i>“El emprendedor es aquella persona que detecta una oportunidad, busca los recursos necesarios para poder desarrollarla y poner en marcha un negocio asumiendo riesgos e incertidumbre con la seguridad de no gastar mucho dinero en algo que no le gusta a nadie”</i>			
<i>¿Y cómo podría un: emprendedor poner en marcha un negocio sin gastar mucho dinero en algo que no le gusta a nadie?</i>			
¿Qué hacer?	¿Cómo hacerlo?	¿Por Qué hacerlo?	¿Qué restricciones se contempla?
Poner en marcha un negocio asumiendo riesgos e incertidumbre con la seguridad de no gastar mucho dinero en algo que no le gusta a nadie	Con el desarrollo de un proceso para la generación de nuevos emprendimientos basado en el aprendizaje y centrado en los clientes	Porque permitirá reducir el riesgo e incertidumbre de las suposiciones planteadas entorno al negocio, evitando gastar mucho dinero en algo que no le gusta a nadie	La condición del país, crecimiento económico, condición para emprender, oportunidad, capacidad emprendedora, dinámica de los negocios
C: clientes	Cliente		
A: Actores	Emprendedores		
T: Transformación	Oportunidad → emprendimiento		
O: Dueños	Emprendedor		
E: Restricciones ambientales	La condición del país, crecimiento económico, condición para emprender, oportunidad, capacidad emprendedora, dinámica de los negocios		

4.5. ENCAJE PROBLEMA SOLUCIÓN

Al diseñar la propuesta de un modelo para el desarrollo de nuevos emprendimientos se da el esfuerzo de centrarse en los trabajos, frustraciones y alegrías más importantes de un emprendedor al querer encaminar un nuevo emprendimiento siguiendo las herramientas tradicionales como el plan de negocio, con esto no quiero decir que el plan de negocios es malo solo que no es el momento de usarlo, mientras que si es válido usarlo cuando ya el emprendimiento está establecido con un modelo de negocio validado y se busca financiamiento para acelerar su crecimiento.

Ilustración 49 Propuesta de valor del emprendedor



Fuente: Elaboración propia

4.6. ESTUDIO DE CASOS

4.6.1. RENZO COSTA:

Empresa peruana muy importante, en el rubro de diseño de prendas y artículos de cuero, fundada por la Sra. Marina Bustamante:

“Una mañana de 1968 caminaba por una calle cercana a la iglesia de San Francisco. La casa donde vivía con mi padre y mis cuatro hermanas quedaba en Barrios Altos. Yo estaba por aquella zona porque tenía que comprar un pasaje para visitar a mi mamá, quien vivía en Jauja. El jirón Áncash y las vías aledañas conformaban un emporio de curtiembres donde había tiendas, negocios italianos y galpones de techos altos que exhibían sus mejores productos. Aquella era la zona donde todos los zapateros compraban cueros, suelas y demás materiales. Fue entonces cuando percibí un olor muy fuerte que me trasladó a mi infancia. Mi abuelo, Juan Méjico, era curtidor artesanal en Masma, un pueblo a veinte minutos de Jauja... No tuve el privilegio de conocerlo, pues murió antes de que yo naciera. Sin embargo, recuerdo el día en que, de niña, descubrí el pozo enorme donde él trabajó. De este emanaba un olor muy fuerte y yo, que era muy curiosa y que me encantaba observar y preguntar por todo, me acerqué a mi abuela para que me contara la historia de aquel pozo que, con el paso del tiempo, terminó

cubierto por la maleza. El olfato es el sentido con mejor memoria, y fue precisamente el recuerdo de una infancia feliz, con paisajes tan líricos e inspiradores, lo que me obligó a acercarme a los locales que encontré en el centro de Lima...” (Costa, 2012, pág. 7).

En este primer fragmento de la historia nos relata una historia única y propia de la emprendedora, mostrándonos incluso parte de sus valores que la diferencian.

A través de la historia vemos el camino al sueño de esta emprendedora, hacia donde quiere ir, “la pasión por el cuero” Costa (2012, pág. 7); es lo que la hacía levantar cada mañana para perseguir su sueño.

Una frase importante que refleja la importancia del equipo en el caso de Renzo Costa es la siguiente “Sin ellos, la historia hubiera sido diferente. Estuvieron presentes en los comienzos, se “pusieron la camiseta” en tiempos de crisis y aportan sus respectivos talentos para cumplir un sueño de largo aliento...” (Costa, 2012, pág. 13).

En la historia de Renzo Costa vemos como la Sra. Marina Bustamante tuvo la idea de productos a base de cuero ya que el cuero era su pasión.

“...Con el poco dinero que tenía le pedí a un vendedor que me mostrara sus cueros para ver con cuáles podría diseñar los cinturones con hebillas de metal enormes, como los que usaba Jimi Hendrix. A mí me encantaba la moda hippie, me parecía de

lo más transgresora. Siempre dispuse de dinero ganado con mi esfuerzo. De niña vendía adoquines y queques en el colegio, así que podía darme mis gustos...” (Costa, 2012, pág. 7).

Al seguir la historia de Sra. Marina Bustamante vemos cómo va diseñando su modelo de negocio, la referencian para el modelo de negocio lo tomaremos de Alexander Osterwalder quien propone el lienzo de modelo de negocios de 9 bloques (Clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y la estructura de costes). Marina Bustamante tiene claro estos componentes en su emprendimiento.

“...por haber negociado mi vocación logré que me prestara 600 soles para comprarme una máquina de coser. Era una de tercera mano, me la vendió un señor que tenía un puesto en el mercado de la Unidad Vecinal N° 3. Con ella empecé a hacer yo misma correas cada vez más elaboradas, con pespuntos a los costados, así como carteras y bolsas de tela. Había una tienda en el Callao, Sayuri, donde luego de ahorrar mucho compré una cartera para deshacerla y aprender su confección... Tenía mi taller en Barrios Altos, vendía mis accesorios en la puerta de mi facultad o los dejaba consignados en las boutiques de Miraflores... Cuando cumplí 19 años pude alquilar un local en una galería comercial ubicada en la cuadra 8 del Jirón de la

Unión, conocido entonces como la Gran Vía. Contraté a unas amigas para que me ayudaran a coser y a mi primer cortador, el maestro Julio Pérez. Yo me dedicaba a las ventas, a hacer las boletas y las guías de remisión, desde muy temprano en la mañana hasta las seis de la tarde. A esa hora iba a clases en San Marcos, pero me quedaba dormida porque en plena campaña el trabajo era durísimo... en 1973, cuando la marca se estaba haciendo conocida y ganábamos clientes porque ofrecíamos una propuesta innovadora. Por ejemplo, todas las carteras eran duras y acartonadas; yo les di más versatilidad y color. Cuando solo había modelos en marrón o negro, yo empecé a jugar con el rosado y el verde. No hacía carteras rígidas o chicas, sino bolsos grandes con mucho espacio” (Costa, 2012, págs. 7, 8).

En este fragmento también podemos concluir la búsqueda constante de clientes y las pruebas lo que la llevaba a un aprendizaje constante y a poder tener un modelo de negocio rentable. El cambio de rumbo es algo que Renzo Costa entendió quizá aquí se acomode esta frase no te enamores de la idea ya que esta puede modificarse en algunos aspectos o de manera drástica se puede cambiar hasta de idea pero este no fue el caso.

“...A pesar de que el Perú vivía un gobierno dictatorial, los setenta fueron años de bonanza. El negocio era distinto, no había muchas importaciones y la industria nacional se fue para arriba. Nuestros clientes habituales eran señores de cuarenta a sesenta años, quienes valoraban el cuero según su peso y grosor, y decían: “Esto sí es cuero”. Le vendíamos casacas a corporaciones como Electrocentro, Electrolima, Entel y Pesca Perú, que por motivos de trabajo necesitaban prendas más duras, que nosotros llamábamos ropa industrial. Eran perfectas para abrigar a trabajadores que laboraban cerca del mar o en la sierra. Sin duda, se trataba de una época en la que lo práctico era más importante que la moda, y los clientes esperaban que su casaca durase para toda la vida... Las ventas llegaron a ser exorbitantes, ni yo misma podía creerlo. A veces trabajaba en la caja y terminaba con los dedos adoloridos porque todo el día estaba apretando los botones de una máquina registradora muy antigua. Era de segunda mano y algunos números no funcionaban bien, por eso me costaba el doble de esfuerzo. Como no había billetes grandes, guardábamos el dinero en costales y no teníamos tiempo para contarlos. Solo sellábamos las bolsas con una cifra aproximada” (Costa, 2012, págs. 8,9).

Una palabra que quizá no es bien vista es el fracaso por lo que las personas no asumen riesgos. Pero los emprendedores exitosos saben que asumir riesgos a pesar del fracaso, es la única manera de conseguir el éxito. "...Este conjunto de experiencias nos ha permitido aprender de aciertos y errores..." Costa, (2012, pág. 9) "Asumir riesgos es la única manera de convertirnos en pioneros" (Costa, 2012, pág. 10)

4.6.2. GROUPON

En este caso veremos que no muchas veces la primera idea es la que tiene éxito, GROUPON inicialmente no era una página de ofertas. Así mismo también se puede ver que su idea nace por un problema que el mismo estaba viviendo.

Mason nació en Pittsburgh, Pennsylvania en 1981; a la edad de 15 años trabajó por primera vez en el servicio de entregas Bagel Express. En 1999 se mudó a Chicago para asistir a la Universidad de Northwestern, 4 años después obtuvo un grado en música...Luego de graduarse trabajó en algunas compañías de diseño web, una de las cuales era del empresario Eric Lefkofsky, en el 2006 decidió renunciar tras recibir una oportunidad de la Escuela Harris de políticas públicas de la Universidad de Chicago por desarrollar una herramienta de debate político llamado: Policy Tree...Cuando Mason obtuvo la

beca en la Universidad de Chicago tenía problemas de contrato con su compañía telefónica por lo que tuvo que cancelarlo, esto lo llevó a pensar que seguramente mucha gente tenía este tipo de problemas pero no había una comunidad que los reuniera para llevar a cabo acciones para resolver estos inconvenientes; The Point fue el resultado de esa reflexión... Tres meses después de haber renunciado Eric Lefkofsky le ofreció un millón de dólares para financiar el proyecto en el que trabajaba, Mason aceptó y abandonó sus estudios. Finalmente, en noviembre de 2007 la plataforma web The Point fue lanzada, la cual consiste en ofrecer a los usuarios un lugar donde realizar campañas sobre ideas individuales pidiendo apoyo a personas con intereses en común y así llevar a cabo acciones colectivas” (Tobar, 2011)

Mason en esta primera travesía encuentra a sus socios Eric Lefkofsky y Brad Keywell (quien no se menciona en relato anterior) formado así un equipo de emprendedores con un objetivo en común. “...Los resultados iniciales de El Punto fueron decepcionantes. A finales de 2008 los fundadores decidieron intentar algo nuevo...” (Eric Ries, 2011) para lo que hicieron una prueba de un supuesto que tenían.

“...Cogimos un blog de WordPress e hicimos lo posible para dar a conocer Groupon. Todos los días poníamos un post nuevo. Era

un gueto total. Por ejemplo, en la primera versión de Groupon vendíamos camisetas. En la reseña decíamos: Esta camiseta está en color rojo y talla grande. Si quiere un color o una talla diferentes, mándenos un e-mail. No teníamos forma de añadir esto. Era todo improvisado. Fue suficiente para probar el concepto y demostrar que había algo que realmente gustaba a la gente. La generación de cupones la hacíamos con FileMaker. Podíamos ejecutar una secuencia de comandos que mandaría por e-mail los cupones en PDF a la gente. Llegamos al punto en que vendíamos 500 cupones de sushi al día y mandábamos 500 PDF al mismo tiempo a gente que tenían e-mail de Apple. Realmente, hasta julio del primer año todo era buscar desesperadamente la forma de agarrar el tigre por la cola. Estaba intentando avanzar y montar un producto de forma razonable...” (Eric Ries, 2011).

La primera oferta que lanzó GROUPON fue de una pizza, una oferta de dos por uno, esta oferta solo la compraron 20 personas. Eric Ries, (2011). Y solo lo hicieron con un blog más no con una web con un buen diseño. Estas pruebas los llevaron a tener claro que si había una necesidad y lo clientes compraban. Lo más importante es que con esta prueba se tenía claro el modelo de negocio (los clientes, la propuesta

de valor, el canal, la relación con el cliente, fuente de ingresos, recursos, actividades clave, socios clave y su estructura de costes).

Lo crucial fue que todo esto se realizó con pocos recursos acortando tiempo y dinero. Tenían una visión “Queremos que GROUPON se convierta en una adicción de la cual te sientas bien” (Tobar, 2011).

4.6.3. DROPBOX

Es una empresa que logra probar su idea sin gastar mucho dinero y en poco tiempo, pudo darse cuenta que si había una necesidad. Drew parte de un problema que tenía y lo usa como detonante para lanzar su idea y para ello forma su equipo de emprendedores.

“...Drew Houston, CEO de Dropbox, un día olvidó su memoria USB. Estaba acostumbrado a trabajar con ordenadores de mesa y también con portátiles, por lo que necesitaba siempre tener su pendrive a mano, para pasar los archivos de un PC a otro. Ese día además el disco duro de una de sus computadoras se quemó y Houston no pudo recuperar nada de lo que había dentro, al no tener backups. Tras esta experiencia, decidió buscar alternativas para compartir y guardar sus archivos online, pero cuanto más grandes eran los archivos, más problemas daban. Houston no imaginaba a la gente mandando siempre los archivos por email o llevando USB consigo para compartir información. Así es como

junto a su grupo de amigos, comenzó a desarrollar Dropbox...”
(Mata, 2014).

Es ahí cuando empieza su idea de Dropbox, pero tenía una suposición sobre su idea y quería saber si era realmente lo que la gente necesitaba. Para esto lo único que hizo fue crear un video explicativo y una landing page de la propuesta de valor. Esto plasmaba su modelo de negocio.

“...Drew hizo sólo esta reflexión: “Hay miles dedicadas a esto, pero ¿Usas alguna de ella? NO”. El reto era construir una arquitectura de almacenaje en la nube, escalable y a prueba de balas y esto, como es de suponer, no iba a ser fácil. La estrategia que siguió el equipo de Dropbox es que crearon una landing muy simple, que despertaba el interés y provocaba que la gente se registrara en ella. Lanzaron un video beta de demo, que consiguió una lista de espera que pasó de 5.000 a 75.000 persona en un sólo día...” (Mata, 2014)

Es así como llegó a la conclusión que realmente, el producto, era lo que la gente quería, logrando el financiamiento.

4.6.4. ZAPPOS

Zappos es una tienda online de zapatos exitosa a nivel mundial, esta historia nos muestra como las pruebas realizadas permitieron afirmar que la suposición era cierta.

“Nick Swinmurn, se sentía frustrado porque no había ningún sitio online con una gran selección de zapatos. Él se imaginaba una experiencia de venta al detalle nueva y mejor...para poder probar su idea, empezó a pedir a tiendas de zapatos locales si podía sacar fotos de sus inventarios. A cambio del permiso para hacer las fotos, él las colgaría online y volvería a comprar los zapatos al precio de la tienda si el consumidor los compraba online...” (Eric Ries, 2011)

Podemos observar que Zappos empezó con algo simple donde para poder “...vender zapatos, Zappos tenía que interactuar con los consumidores, recibir pagos, gestionar las devoluciones y encargarse de la atención al cliente...” (Eric Ries, 2011).

Si vemos como inicio Zappos podemos ver que probó su idea de una manera simple sin contar con una tienda online, pero implicó que tuviera ya definido su modelo de negocio, el hecho de tener definido el modelo de negocio no implica que no pueda ser modificado.

En la historia no se cuenta pero Nick Swinmurn luego de un tiempo busco sus socios con los que creo Zappos para luego en 2009 venderlo a Amazon por 1.200 millones de dólares (Eric Ries, 2011).

4.6.5. eBay

Seguimos con otro caso de éxito, donde la pasión se convierte en un negocio.

“La compañía de subastas eBay fue fundada en 1995 por Pierre Omidyar en San Jose, California. El interés de Omidyar por las subastas en línea comenzó a raíz de una conversación que tuvo en 1995 con su novia. Esta era una coleccionista de las figuras que acompañaban a los caramelos PEZ y deseaba ampliar su colección. Omidyar en ese momento ejecutivo de la compañía de tecnología General Magic, incluyó un pequeño servicio de subastas en línea en una de sus páginas de su sitio llamado AuctionWeb, para formar una red compradores y vendedores potenciales de todo EE.UU. y así pudieran encontrarse coleccionistas de figuras. De esta forma, eBay comenzó más por amor que como un lucrativo negocio. En los primeros días de la tienda Omidyar vendió fue un puntero láser inservible, por un precio de 13.83 dólares, Omidyar contactó al ganador de la subasta con el fin de averiguar si realmente éste entendía lo que

había comprado. La respuesta fue más asombrosa aún: "Me gusta coleccionar punteros láser inservibles" Lo que dio pauta para pensar que el negocio tendría un futuro prometedor, esto lo llevó a que en la primavera del 96 Omidyar renunciara a su empleo para dedicarse por completo a la nueva empresa..." (Historias de grandes exitos, 2008)

La pequeña prueba realizada en su primera subasta, permitió a Omydiar aprender y darse cuenta que el modelo de negocio era rentable.

4.6.6. Kola Real

Otro caso peruano de éxito es el de los Añaños que en sus inicios vendían gaseosa en botella de cerveza.

"Kola Real está constituida por la Familia Añaños, siendo estos seis hermanos, quienes con sus padres fundaron la empresa en el patio de su casa, para así poder tener otro tipo de ingresos, debido a que el terrorismo que asolaba el país en esos tiempos, no les permitía vivir de su fuente normal que era la agricultura. Los primeros refrescos eran comercializados en botellas de cerveza, debido a que el hermano mayor de los Añaños, Jorge Añaños, tenía experiencia en la distribución cervecera, empezaron de esta manera, consiguiendo una rudimentaria

máquina para hacer refresco, llamada “Atahualpa”, la cual aún se encuentra en una de las numerosas plantas que Kola Real tiene en Perú; el éxito de esta se debe en mucho a la formación técnica de los hermanos, mayormente Ingenieros, lograron una bebida agradable al paladar de la población, tratando en lo posible de usar lo menos de químicos en su fabricación, la distribución empezó entre los vecinos, luego en la localidad donde residían y así se fue extendiendo poco a poco su fama y la preferencia de la gente por esta bebida, ayudo mucho que el flagelo del terrorismo no dejaba ingresar camiones con productos hacia Ayacucho si no pagaban un cupo, por lo que la competencia de otras bebidas era muy poca. Consolidando su marca se trasladaron poco a poco a otras zonas aledañas a Ayacucho, siempre con la visión de dar un refresco a un precio al alcance de la gran mayoría de la población, para quienes tomar un refresco era un lujo, Kola Real cambio eso dando mejor precio y mayor cantidad junto con un sabor agradable, lo cual siempre ha caracterizado a sus productos...” (PYMEX, 2013)

En la historia de los Añaños podemos ver el equipo emprendedor conformado por la familia. Aprovecharon la oportunidad de que no podían entrar otras marcas de gaseosa a Ayacucho creando su propia gaseosa en su casa con botellas de cerveza esto le sirvió de prueba el

cual lo expandían por todo Ayacucho y esto se emparejaba con su objetivo “...apuntamos a personas de menores ingresos, ponemos en el mercado un producto de calidad a menor precio...” (PYMEX, 2013).

4.6.7. Topy Top

Topy Top una empresa trascendental de Perú, la historia de Aquilino Flores nos muestra primero el trabajo con un equipo emprendedor en este caso con sus hermanos. A la vez también como parte de vender sus 20 primeros polos y la interacción con los clientes la empatía con ellos le llevo a determinar que los estampados en aquel entonces era lo que pegaría ya que a la gente le gustaba. La prueba con pocas cantidades hizo que validara el producto y así es como empezó su éxito.

“Se trata de una empresa familiar que fue fundada hace 25 años, cuyos orígenes se remontan a una provincia llamada Huancavelica, uno de los departamentos más pobres de los Andes del Perú. Aquilino Flores tenía 12 años. Entonces, como millares de migrantes, viajó a Lima. Allí empezó a ganarse la vida lavando autos en los alrededores del Mercado Central. Era un muchacho simpático y trabajador y, un día, el dueño de uno de los carros que lavaba, le propuso que le vendiera algunos de los polos que fabricaba en su taller informal. Aquilino vendió 20

camisetas en un solo día. Luego tuvo la idea de adherirles figuras de colores y el negocio fue todo un éxito. No sabía casi leer ni escribir, pero era empeñoso, inteligente y con una intuición casi milagrosa para identificar los gustos del público consumidor. Como el negocio funcionaba bien, Aquilino se trajo de Huancavelica a sus hermanos y los puso a trabajar con él. En 1982 ya tenían 12 tiendas en Lima y 10 años más tarde inauguraron una planta modelo de exportaciones para Bolivia, Argentina, Ecuador, Brasil y los Estados Unidos...” (Facundo, 2010)

4.6.8. Apple

Apple una de las empresas más exitosas de todos los tiempos en sus inicios nos muestra la importancia de hacer lo que te gusta y el de buscar el complemento al formar un equipo emprendedor donde Steve Wozniak era el de la lógica y la electrónica, mientras que Steve Jobs era el creador del concepto, el vendedor y visionario.

“Steve Wozniak (21 años) y Steve Jobs (16 años) se conocieron en 1971 cuando un amigo mutuo Bill Fernández los presentó. Pronto Wozniak empezó a dedicar cada vez más y más tiempo a construir en papel su propia computadora. Tras intentos relativamente infructuosos, finalmente sus esfuerzos dieron

como resultado lo que sería la Apple I. Tras la presentación de su computadora en el club informático Homebrew Computer Club y asombrar a sus participantes, Jobs rápidamente vio la oportunidad de negocio, por lo que empezó a promocionar la computadora entre otros aficionados de la informática del Homebrew Computer Club y otras tiendas de electrónica digital. Al poco tiempo empezaron a recibir pequeños encargos de computadoras que construían ellos mismos con máquinas hechas a mano, llegando a vender unos 200 ejemplares de su máquina Apple I. Se les unieron más amigos, pero las prestaciones del Apple I eran limitadas, así que empezaron a buscar financiación. Finalmente, Jobs conoció a Mike Markkula, que accedió a invertir 250.000\$ USD, creándose así el 1 de abril de 1976, Apple Computer, a través de un contrato firmado...”

(Histinif, 2011)

La idea de que cada persona tenga una computadora en casa los llevo a crear Apple. Lo resaltante en esta historia es que Steve Jobs hacia ventas sin tener ningún producto, a las justas con un prototipo. Al realizar su primera venta probó el interés, así que con la orden hecha estableció la fecha de entrega y se puso a fabricar este les permitió la mejora constante pasando del Apple I al Apple II. El resto de la historia ya es conocida, Apple empresa exitosa.

Después de haber analizado los casos de éxitos se elabora la siguiente matriz donde se evidencia los factores coincidentes de los emprendedores o empresas exitosas, las mismas que son consideradas en el modelo propuesto:

Tabla 3 Matriz Estudio de caso vs factores

ÍTEM	CASO DE ÉXITO	FACTORES					
		ARCHIVO PROFUNDO /VALORES	TRABAJO EN EQUIPO	VISIÓN UTÓPICA	IDEA	DISEÑO DE NEGOCIO	PRUEBAS
1	RENZO COSTA	X	X	X	X	X	
2	GROUPON		X	X	X	X	X
3	DROPBOX	X	X	X	X	X	X
4	ZAPPOS	X		X	X	X	X
5	EBAY	X	X	X	X	X	X
6	KOLA REAL	X	X	X	X	X	
7	TOPY TOP		X	X	X	X	X
8	APPLE	X	X	X	X	X	X

Como podemos observar como resultado del estudio de caso se obtuvo la matriz, que nos permitió definir los siguientes factores: Archivo profundo, valores, visión utópica, diseño de negocio, pruebas. Resultado del estudio de 8 casos de éxitos entre nacionales e internacionales. Los nacionales son: RENZO COSTA, KOLA REAL, TOPY TOP y lo internacionales son: GROUPON, DROPBOX, ZAPPOS, EBAY y APPLE.

El primer factor muestra una concentración de 6, el segundo 7, tercero, cuarto y quinto 8, sexto 6, los mismos que nos sirven de información para el diseños del modelo para la generación de nuevos emprendimientos.

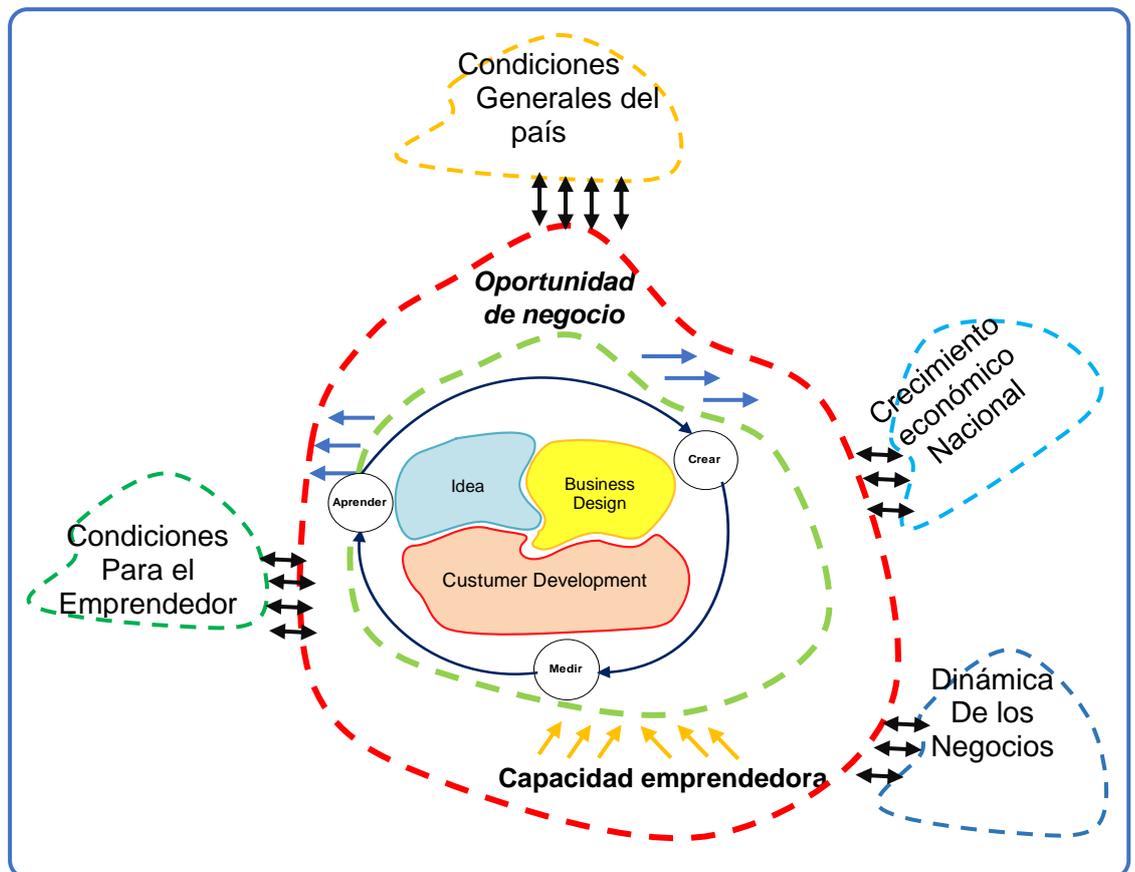
CAPÍTULO V

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. MODELO PARA GENERACIÓN DE NUEVOS EMPRENDIMIENTOS

El modelo propuesto considera al emprendedor como el ADN (el sentido del emprendedor) del modelo, conformado por su, archivo profundo, valores, su equipo y su visión utópica. Abarca tres aspectos centrales: la idea, el diseño del negocio y el desarrollo de clientes. El modelo forma parte del ecosistema emprendedor, como se muestra en la ilustración.

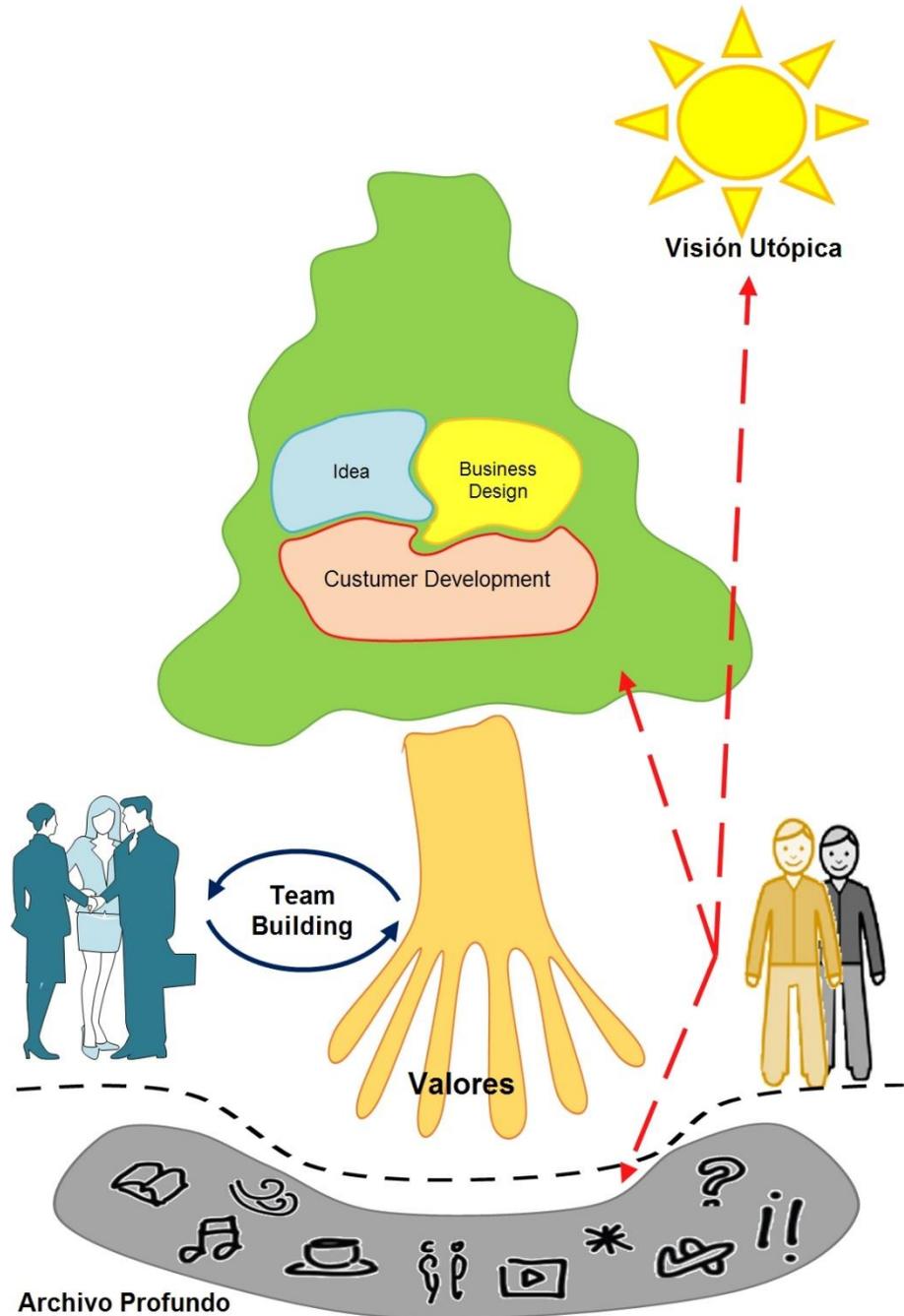
Ilustración 50 Ecosistema emprendedor



Fuente: Elaboración propia

Desde la perspectiva del emprendedor, los aspectos que lo llevarán al desarrollo de su nuevo emprendimiento. Se muestra en la siguiente ilustración.

Ilustración 51 Modelo para la generación de nuevos emprendimientos



Fuente: elaboración propia

A continuación se describen cada uno de los factores del modelo:

5.1.1. EL SENTIDO DEL EMPRENDEDOR

Cuando nos vemos en la decisión de iniciar una actividad emprendedora lo hacemos con respecto a nuestro archivo profundo en otras palabras hablamos de nuestra filosofía, mapa de creencias, principios y experiencias valiosas sean positivas o negativas e incluso las experiencias no vividas es decir nuestras aspiraciones. Estas forman a la vez nuestros valores innatos y propios, ya que si nos son arrebatados perdemos nuestra esencia.

El camino hacia nuestro sueño emprendedor, adonde queremos ir, visión utópica (emerge del archivo profundo). Nos motiva a levantarnos cada mañana y perseguir nuestro sueño.

Otro componente fundamental del emprendimiento es el equipo de personas motivadas y comprometidas con el proyecto, se puede construir un buen producto para el público perfecto, pero si no tienes el equipo adecuado para llevarlo a cabo no podrás ser una gran empresa.

La primera característica que debe tener un equipo es que deben estar alineados a la visión que persiguen los fundadores, así mismo los fundadores deben estar comprometidos con el trabajo en equipo, el proyecto y sus expectativas sobre el mismo, otro aspecto es la

variedad, los miembros tienen que tener múltiples habilidades y conocimientos que se complementen y puedan aportar al proyecto.

5.1.2. IDEA

En ocasiones nos vienen las ideas de negocio de la nada, sin querer y por otro lado hay casos en los que, por más que nos esforcemos no logramos conseguir ninguna idea. En ambos casos tenemos un dilema en común, si la idea que tengamos o generemos será aceptada por nuestros clientes y si están dispuestos a pagar por la idea. Muchas veces estas ideas se dan un portazo dado que al cliente no le interesa y es algo por lo que no pagaría ni un sol, esto debido a que no le soluciona un problema o satisface una necesidad. Los fundadores suelen lanzar estas ideas que ni siquiera ha tenido algún contacto con el cliente y el resultado suele ser desastroso.

Lo que nos toca ahora es crear algo que nuestros futuros clientes estén dispuestos a usar y lo más importante pagar.

Para ello tenemos que enfocarnos en resolver un problema o necesidad, resultando ser común a mucha gente, muchas de estas no resueltas o mal resueltas con los productos o servicios ya existentes.

Un enfoque para poder plantear ideas es el Design Thinking, cuyo objetivo es el de solucionar problemas a través de un proceso de diseño

centrado en el usuario dando importancia al entendimiento del problema para centrarnos en soluciones que aporten valor.

No es un proceso lineal, se desarrolla a través de ciclos de aprendizaje.

Tim Brown señala que se debe pasar por tres etapas: Inspiración, ideación e implementación. (Design Thinking lidera el presente, crea el futuro), los mismos que se toman en cuenta en el modelo y se describen a continuación:

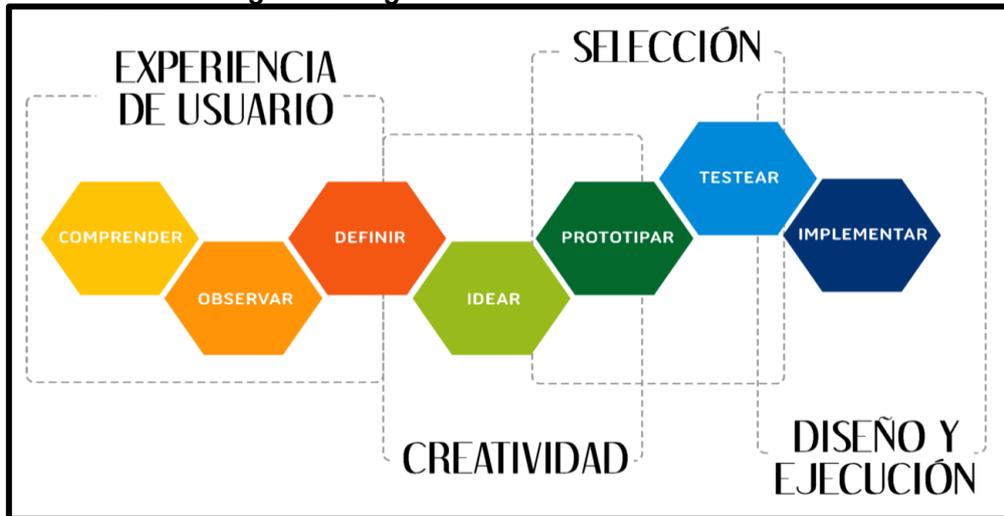
Inspiración: se da en la observación y la comprensión de la realidad en el contexto del mismo.

Ideación: aquí es donde generan (lluvia de ideas), desarrollan y prueban las ideas por medio de prototipos en los distintos escenarios.

Implementación: Etapa en la que se ejecuta el proyecto, se generan las estrategias de comunicación y se buscan feedbacks que nos den información de cómo podemos mejorar las soluciones aportadas.

El design thinking consta de cinco estadios empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar; según como se muestra en la siguiente ilustración.

Ilustración 52 Design Thinking



Fuente: (Design Thinking lidera el presente, crea el futuro)

- a. **Comprender:** en esta fase hay que comprender el problema, realizar una inmersión e investigación sobre la situación problema a investigar; en esta fase exploramos a través de libros, internet, también se realizan entrevistas en el entorno a personas que estén inmersas en la situación problema. Lo importante es hacerse muchas preguntas, sobre todo preguntas detonadoras.
- b. **Observar:** aquí lo que buscamos es empatizar con el usuario tratar de ponernos en sus zapatos y su entorno a través de la observación, lo que hace aquí se puede grabar y tomar fotos de su quehacer diario, también podemos realizar entrevistas.
- c. **Definir:** ahora lo que nos toca es definir bien el problema a resolver, se genera claridad lo que nos permite definir y redefinir conceptos

en base a los supuestos definidos en los pasos anteriores; con la información y las historias que se obtuvieron en las entrevistas. Lo que buscamos aquí es establecer el punto de vista o “Point of View” (POV) en inglés esto nos permite hacer una declaración de problema. Los insights no aparecen de la nada y repentinamente como por arte de magia. Estos insights nacen al procesar y sintetizar la información y enfrentando el problema para hacer conexiones y descubrir patrones racionales. Así mismo esto nos lleva a definir el reto iniciando con la pregunta ¿Y cómo podríamos...?. El POV y el reto tienen que ser desencadenantes de ideas.

- d. Idear:** llega la hora de generar una gran cantidad de ideas, posibles soluciones. En este punto una de las herramientas más usadas es la lluvia de ideas o “brainstorming”, es una manera de generar muchas ideas a través del trabajo en equipo.
- e. Prototipar:** aquí buscamos construir lo más rápido posible el producto o servicio con maquetas, dibujos, impresión 3D, etc. Esto nos permitirá evaluarla, redefinirla y mejorar la solución. Lo que se busca es que sean baratos, incompletos no se busca la perfección lo importante es aprender, fallar rápido y barato.

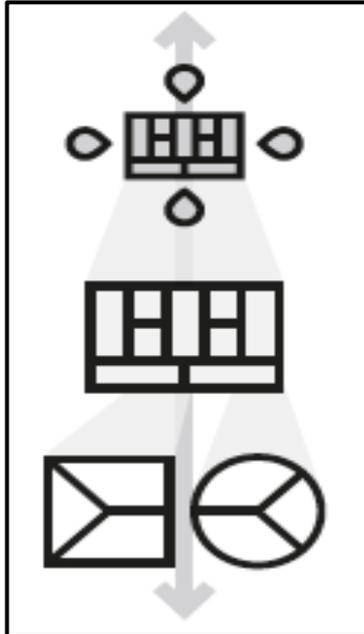
- f. **Testear:** esta es la fase del feedback, aprendizaje. Obtenemos información a través del prototipo, lo mejoramos y lo volvemos a probar para así obtener el diseño final.
- g. **Implementar:** como su nombre lo indica se implementa el resultado final, el supuesto de la idea validada, además de eso se valora lo aprendido.

5.1.3. BUSINESS DESIGN

El diseño del negocio, parte fundamental ya que se establece el modelo de negocio “**business model**” donde se plasman los supuestos del nuevo emprendimiento y el encaje de la propuesta de valor con el cliente.

Antes que nada, veamos una definición de modelo de negocio “...Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor...” (Osterwalser, 2012)

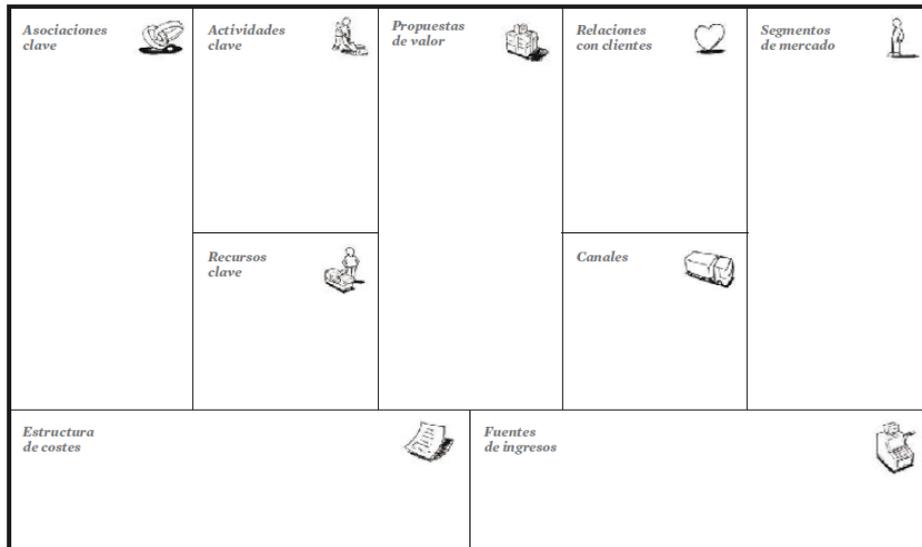
Ilustración 53 Business Design



Fuente: (Osterwalder, 2016)

Alexander Osterwalder nos brinda una herramienta útil para la generación de modelos de negocio, el “**business model canvas**” en su libro “**Generación de Modelos de Negocio**” o en inglés “**Business Model Generation**”. El lienzo de modelo de negocio está compuesto por 9 bloques; segmento de cliente, propuesta de valor, canales, relación con el cliente, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave, estructura de costos.

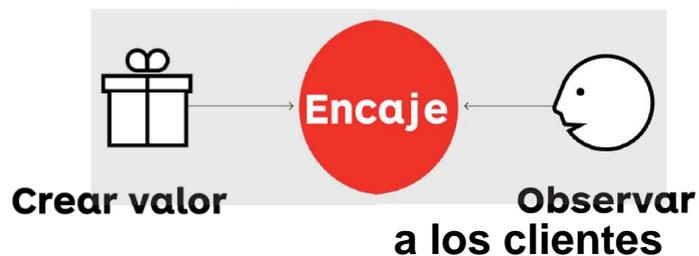
Ilustración 54 Lienzo de modelo de negocio



Fuente: (Osterwalder, 2012)

Así mismos **Alexander Osterwalder** nos brinda otra herramienta, el lienzo de la propuesta de valor, busca crear valor. En el bloque del cliente nos permite detallar los trabajos realizados por el cliente al querer solucionar un problema o necesidad, las alegrías que esperan al llevar a cabo el trabajo y las frustraciones que conllevan los trabajos. Y en el bloque del producto detallamos nuestra propuesta de valor, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías.

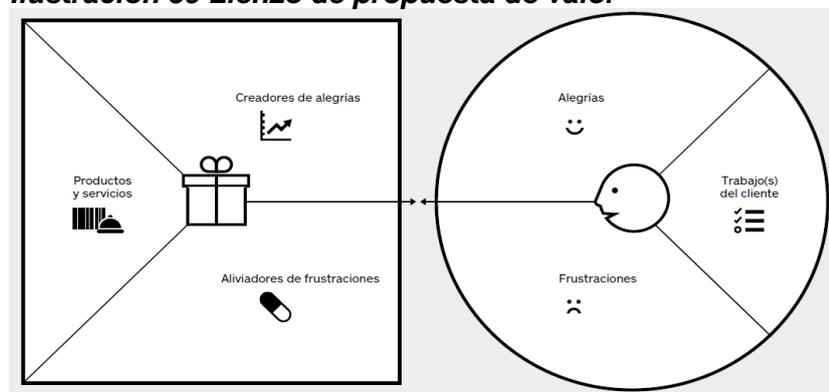
Ilustración 58 Encaje producto mercado



Fuente: (Osterwalder, 2016)

- a. **Perfil del cliente:** el perfil del cliente desarrolla; **el trabajo del cliente**(describe las actividades que los clientes intentan resolver en su vida diaria), **frustraciones del cliente**(describe lo que molesta a los clientes al intentar resolver un trabajo o lo que les impide resolverlo, así mismo los malos resultados al resolver mal un trabajo o el hecho de no resolver el trabajo), **alegrías del cliente**(describe los resultados y beneficios que esperan, desean o incluso se dan de manera sorpresiva para los clientes).
- b. **Mapa de valor:** describe los beneficios que pueden esperar los clientes, el mapa de valor detalla tres aspectos; **productos y servicios** (lo que se detalla simplemente es una lista de lo que ofreces), **aliviadores de frustraciones** (describe como el producto y servicio alivian las frustraciones del cliente), **creadores de alegrías** (describe como el producto y servicio crean alegrías para el cliente).

Ilustración 59 Lienzo de propuesta de valor

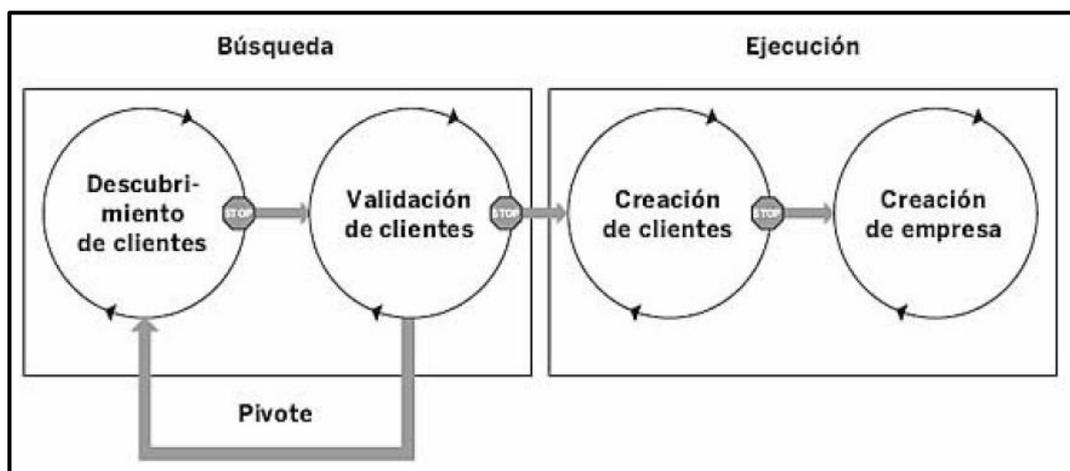


Fuente: (Osterwalder, 2016)

5.1.4. CUSTOMER DEVELOPMENT

El customer development (desarrollo de clientes) consta de cuatro pasos agrupados en dos bloques, el primero nos lleva a la búsqueda del modelo de negocio y el segundo a la ejecución del modelo de negocio validado. El modelo que proponemos solo abarca la búsqueda del modelo de negocio ya que es la parte de mayor criticidad e incertidumbre para un emprendedor, mientras que en la ejecución del modelo ya contamos con mayor certeza y nos dedicamos a ejecutar el modelo de negocio, en este punto el emprendedor ya podría establecer una hoja de ruta para la ejecución, es decir puede elaborar un plan de negocio el que a la vez le servirá para la búsqueda de financiamiento. Los pasos del desarrollo de cliente son (Steve Blank, 2000):

Ilustración 60 Desarrollo del cliente



Fuente: (Steve Blank, 2000)

- **El descubrimiento de clientes:**

El descubrimiento de clientes traduce la visión del emprendedor en hipótesis del modelo de negocio, con la creación de una serie de experimentos para probarlas. Para esto los emprendedores deben salir a la calle. Los emprendedores definen la visión del producto y luego usan el descubrimiento de clientes para encontrar clientes para esa visión. El descubrimiento de clientes cuenta con dos fases, la primera comprueba la percepción que tiene el cliente del problema y su necesidad de resolverlo y la segunda fase muestra el producto por primera vez a los clientes, validando que el producto resuelve el problema o satisface la necesidad. Se pueden producir pivotes en la fase de descubrimiento de clientes. Y se van a producir fracasos. (Steve Blank, 2000)

- **La validación de clientes:**

Trata de demostrar que el negocio que se identificó y confirmó en el descubrimiento de clientes puede convertirse en un modelo de negocio repetitivo y escalable que puede generar el volumen de clientes necesario para crear una empresa rentable. Durante la validación, se pone a prueba su capacidad para crecer. Durante esta etapa, una startup desarrolla un plan de ventas o valida el plan de creación de demanda online. En función del

modelo de negocio, la validación se mide por ventas de prueba, los clientes entregan su dinero. (Steve Blank, 2000)

- **La creación de clientes:**

La compañía debe pisar el acelerador, gastando mucho dinero para crecer generando demanda entre los usuarios finales y conduciendo esa demanda al canal de ventas. Este paso sigue a la validación de clientes, y el gasto en marketing aumenta enormemente. La creación de clientes varía según el tipo de mercado. Algunas entran en mercados existentes bien definidos por sus competidores, otras crean nuevos mercados donde no existe un producto o un competidor y otras más intentan un híbrido volviendo a segmentar un mercado ya existente como competidor de bajo coste o identificando un nicho. Aquí se captan solicitudes de clientes finales dirigiéndolas hacia el canal de ventas para que la empresa crezca. (Steve Blank, 2000)

- **La creación de la empresa:**

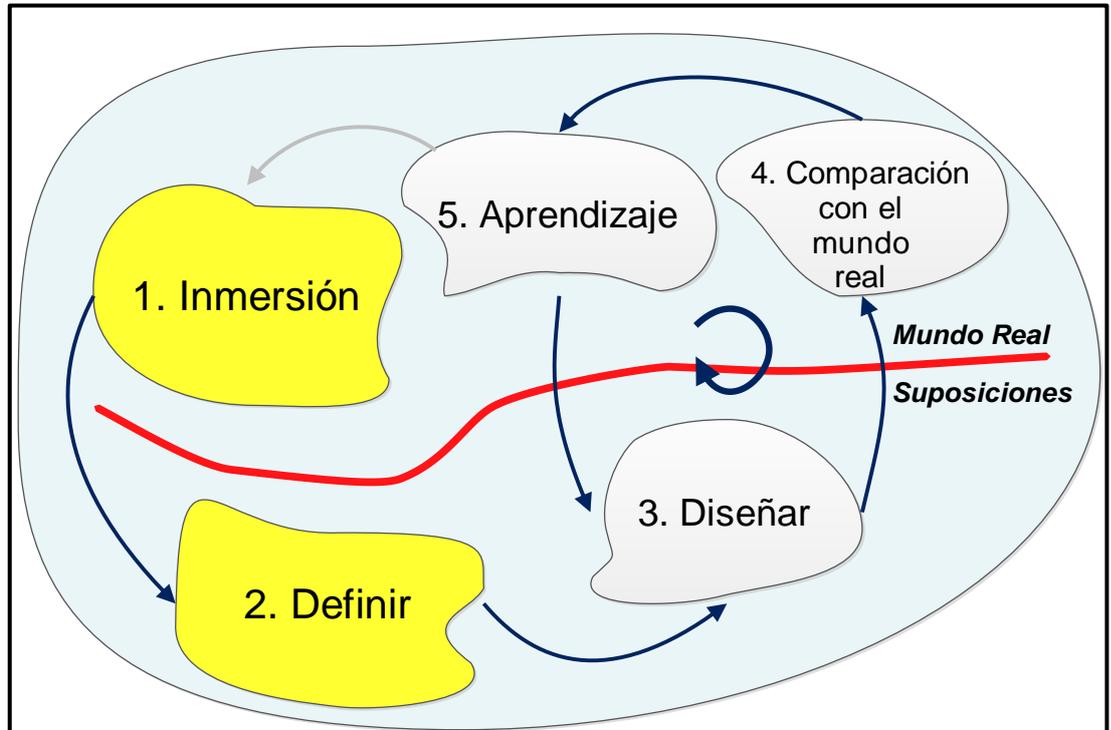
El emprendimiento ya no es la organización temporal orientada a buscar, es una empresa. Aquí se requiere redirigir la energía del equipo del modo buscar al modo ejecutar. Para ello hay que cambiar el equipo de desarrollo de clientes por departamentos formales y estructurados como comercial, marketing y desarrollo de negocios, entre otros. Los nuevos ejecutivos se centran ahora

en la construcción de sus departamentos para hacer crecer la empresa. En resumen, se produce la transición de la organización desde una startup a una empresa centrada en la ejecución de un modelo validado. (Steve Blank, 2000)

5.2. INMERSIÓN EN EL DESARROLLO DEL MODELO DE CREACIÓN DE NUEVOS EMPRENDIMIENTOS

Ahora se genera el modelo conceptual, indica la manera cómo se podría llevar a cabo el proceso de transformar la realidad. En este caso la actividad humana de emprender. El siguiente grafico explica el proceso del modelo de creación de nuevos emprendimientos.

Ilustración 61 Despliegue del modelo para la generación de nuevos emprendimientos



Fuente: elaboración propia

Cabe indicar que se remarcan dos colores; el color amarillo nos indica el inicio de cualquier emprendimiento, el desarrollo de una nueva idea o en el caso de que ya se cuente con una idea el camino sería otro en el uso de las herramientas que recomendará en el transcurrir del modelo.

Nota: para el desarrollo de algunos estadios del modelo se usaron herramientas desarrolladas por Gasca y Zaragoza (2016). Estas herramientas se encuentran detalladas en la página web del libro: (Gasca & Zaragoza, 2013)

5.2.1. INMERSIÓN:

Esta primera fase tiene como objetivo el entendimiento de la situación problema a través de la exploración y observación para crear una base de conocimiento sobre el entorno y el cliente, delimitación del contexto, definir nuestro alcance e identificar problemas y necesidades.

Para iniciar primero tenemos que elegir una situación problema a trabajar, cabe recalcar que el emprendedor ya definió su pasión como parte de su archivo profundo y tiene un equipo que lo complementa.

Para elegir una situación problema seguimos los siguientes pasos:

1. **Tema en común:** en este punto el equipo tendrá que elegir un tema en común y centrarse en un problema o necesidad, para hacer fácil esta actividad se recomienda el cuadro de objetivos de desarrollo sostenible. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Mundiales, son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad... **(PNUD, 2015)**

Ilustración 62 Objetivos de Desarrollo Sostenible

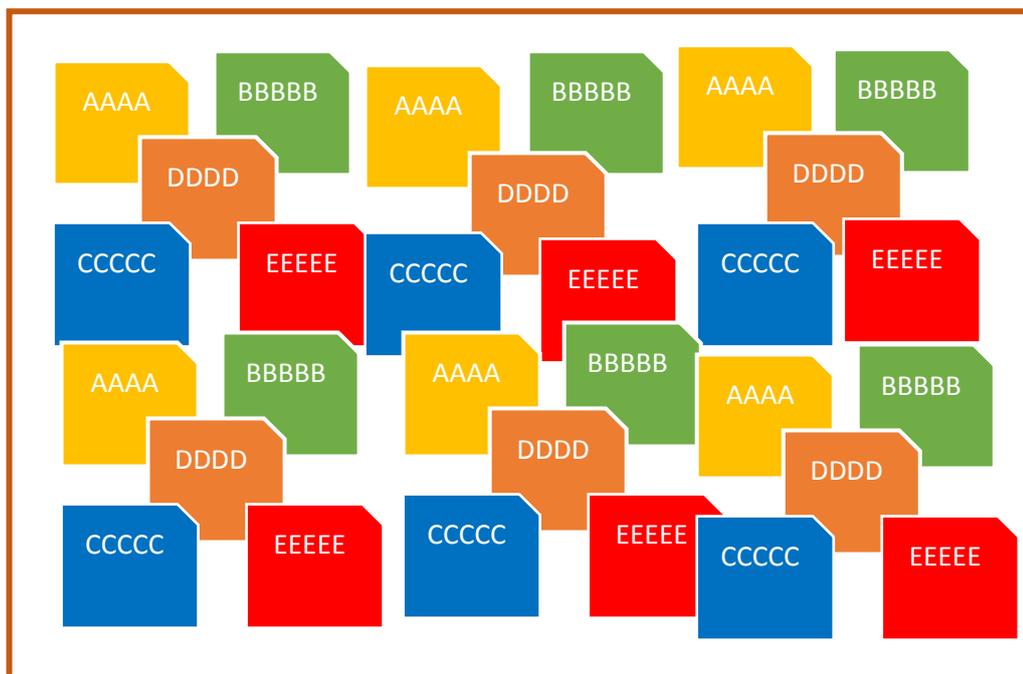


Fuente: (PNUD, 2015)

Para elegir un objetivo podemos usar la técnica de votación por puntos, cada integrante puede hacer como máximo 3 votos (la cantidad de votos también puede ser definido por el equipo) y el que tiene mayor puntaje es el que se debería trabajar.

- 2. Lluvia de problemas:** una vez seleccionado un tema en común hacemos una lluvia ideas con post-its en una pared, sobre problemas enmarcados al tema elegido, lo ideal es que cada integrante proponga como mínimo 20 ideas, ya que a mayor cantidad de ideas tendremos más opciones.

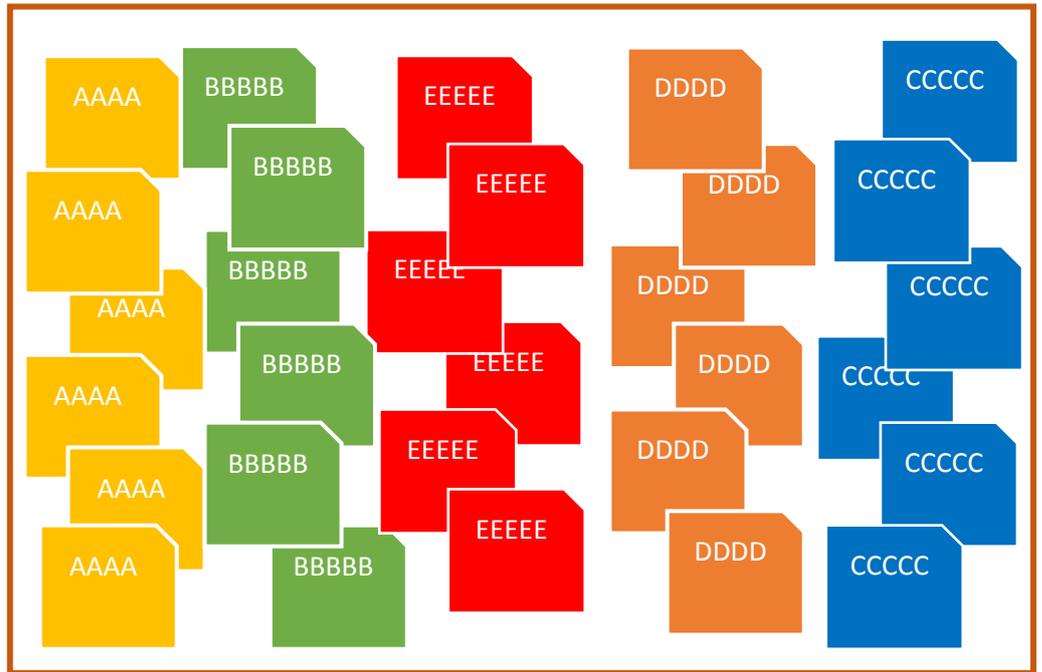
Ilustración 63 Lluvia de ideas



Fuente: elaboración propia

- 3. Agrupación y elección:** luego de tener una gran cantidad de ideas-problema las agrupamos por temas en común y realizamos la votación por puntos.

Ilustración 64 Agrupación



Fuente: elaboración propia

Una vez determinada la *situación problema*, iniciamos con la inmersión y para su desarrollo se recomienda el uso de las siguientes herramientas, la forma presentada no indica el orden de uso ya que el emprendedor puede elegir que herramienta usar y el orden respectivo:

Tabla 4 Herramientas

DELIMITAR EL CONTEXTO	ENTENDIMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMA
Cinco porqués	Benchmarking
Bussines Model Canvas	Búsqueda en medios
FODA	Entrevista
Análogos –Antílogos	Foto-Vídeo Etnografía
Diagrama de sistemas ERAF	Cliente misterioso
Stakeholders Map	Safari

Role play	Shadowing
Customer Journey Map	Visita de campo
Mapa de empatía	Persona

Fuente: (GASCA & ZARAGOZÁ, 2016)

5.2.2. DEFINIR:

El objetivo es definir, comprender, delimitar el desafío/reto, este tiene que ser un desencadenante de ideas. En principio buscamos la síntesis de información, luego de la investigación y exploración en el paso anterior, para poder comprender y asimilar. Esto nos lleva a interpretar lo encontrado.

Tabla 5 Herramientas

HERRAMIENTAS	
Poems	Persona
Stakeholders Map	Mapa de empatía
Key Facts	Mapa activo de la experiencia
Insights	POV
Desafío de diseño	

Fuente: (GASCA & ZARAGOZÁ, 2016)

5.2.3. DISEÑAR:

En esta fase nos centramos en lo creativo, en la creación de nuevas soluciones, plasmar nuestro primer prototipo de modelo de negocio, creamos experimentos para validar nuestro negocio y dejamos el confort de la oficina y nos vamos a la calle, nos sumergimos a la realidad y validamos nuestras suposiciones a través de experimentos.

1. **El primer paso** del diseño es **la ideación** donde buscamos genera nuevas ideas y modelo de negocios. Una de las herramientas como detonador de ideas es el “brainstorming” o lluvia de ideas en español, su objetivo es el pensamiento colectivo y de esa manera podremos tener alternativas variadas. Otras herramientas que utilizar en este punto son:

Tabla 6 Herramientas

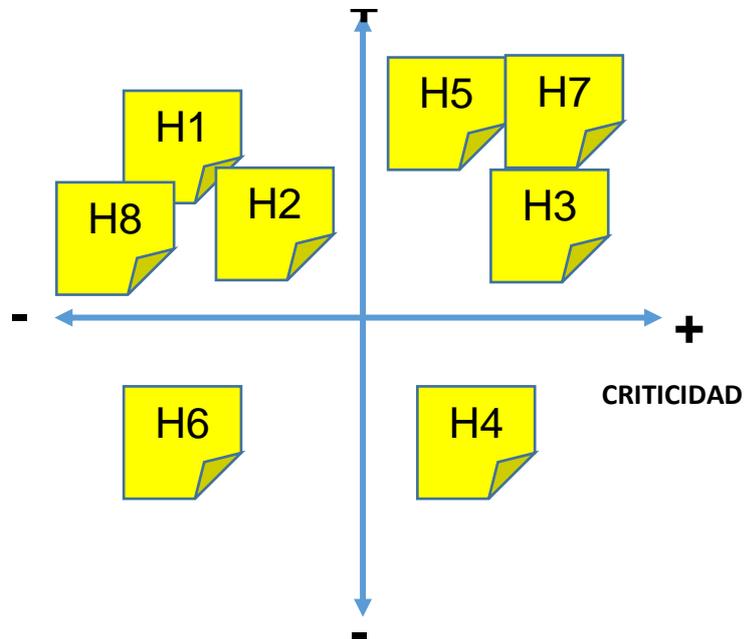
HERRAMIENTAS
Brainstorming
Selección de ideas
What if
Hibridación
Sesiones de cocreación
Lienzo de propuesta de valor
Lienzo de modelo de negocio

Fuente: (GASCA & ZARAGOZÁ, 2016)

(1) Lo primero que hacemos es definir la idea de negocio, para esto partimos del desafío y de la información obtenida en el paso anterior. (2) Una vez definido la idea de negocio pasamos a diseñar el modelo de negocio donde se plasmarán todos nuestros supuestos. (3) Ya con nuestro modelo de negocio tenemos que definir que probar, determinando las cosas más importantes (lo supuestos que deben ser ciertos para la idea funcione). En este caso a los supuestos los llamaremos **hipótesis (aquello que debe ser cierto para que tu idea funcione de forma parcial o total,**

***pero que aún no se ha validado... (Osterwalder, 2016)),
(Supuestos, preferiblemente basados en alguna información o
dato aunque sea sin contrastar, que los emprendedores tienen
acerca del modelo de ese negocio. Las hipótesis se presentan
en el lienzo del modelo del negocio... (Steve Blank, 2000)).*** No
todos los supuestos son iguales unas pueden acabar con tu idea y
otras pasan desapercibidas, para esto ordenamos los supuestos de
menor a mayor incertidumbre, criticidad (más o menos decisivas
para la supervivencia... (Osterwalder, 2016)).

Ilustración 65 Matriz de priorización de hipótesis



Fuente: elaboración propia

2. El segundo paso es la creación de **experimentos** (*Acciones que realizan los emprendedores para poner a prueba sus hipótesis. Los experimentos se diseñan como pruebas para validar/invalidar una hipótesis...* (Steve Blank, 2000)): cuando se inician nuevas ideas el emprendedor suele encontrarse en un estado de incertidumbre, no sabe si la idea realmente funcionara. Lo ideal en este paso es realizar pruebas con experimentos (validaciones sencillas y breves... (Steve Blank, 2000)) baratos, esto ayudara a reducir la incertidumbre al probar las hipótesis.

En este punto interactuamos con el **proceso de desarrollo de cliente ya detallado en el punto 4.6.5**. Este proceso se encuentra dividido en dos bloques, la búsqueda del modelo de negocio y la ejecución del modelo de negocio. Como ya se mencionó el desarrollo del modelo de creación de nuevos emprendimientos abarca la búsqueda del modelo de negocio (descubrimiento de clientes y validación de clientes) ya que es la parte más crítica.

Un tipo de experimento a usar a lo largo de las pruebas es el **MVP (producto mínimo viable)**: Conjunto más reducido de características de un producto o servicio que provoca una respuesta por parte de los clientes. Inicialmente. El MVP podría ser tan reducido o simple como para tener una sola característica, por ejemplo, una sola diapositiva de PowerPoint, o más completas como un vídeo o una demo de una app. (Steve Blank, 2000)

Para el inicio del ciclo de aprendizaje (**4.7.3 Diseñar, 4.7.4 Comparación con el mundo real, 4.7.5 Aprendizaje**) recomendaremos dos herramientas el tablero de experimentos desarrollado por Lean Startup Machine y la tarjeta de pruebas y aprendizaje de Alexander OsterWalder.

El Tablero de Experimentos Javelin (Javelin Experiment Board) nos permite validar las ideas mediante la creación y ejecución de ciclos de experimentación y pruebas. Se utiliza para evitar el

derroche de tiempo y dinero requerido para el desarrollo de un producto que nadie quiere (Yorky, 2015).

Ilustración 66 Tablero de Experimentos

Experimentos		1	2	3	4	5
Clima						
Problema						
Solución						
Supuesto más riesgoso						
Métrica Clave de Éxito						
SALIDA EMERGEN!						
Resolución & Decisión						
Acreditación						

Fuente: (Ezcurra, 2017)

Iniciamos con la formulación de hipótesis del tipo cliente-problema; es por eso en el primer ciclo de experimento la parte solución se encuentra de color gris ya que nos permite centrarnos en lograr el encaje cliente-problema, culminado esto pasamos a las hipótesis del tipo problema-solución.

El primer paso es hacer una lluvia de ideas (el tiempo puede ser de entre 5 a 15 minutos, esto lo puede determinar el equipo emprendedor) con los miembros del equipo emprendedor de quienes serán nuestros clientes, luego tendremos que seleccionar

un tipo de cliente para ponerlo a prueba y lo movemos en la primera casilla en blanco.

De la misma manera se realizará para los problemas o necesidades de estos clientes. Al culminar con la formulación de hipótesis, nos saltamos la parte de la solución que se encuentra de color gris ya que nos indica que aún no es el momento de abarcar ese punto, lo primordial es entender el cliente y el problema y así ser validarlos. Ahora tenemos que identificar la suposición (son considerados como el comportamiento esperado para considerar que la hipótesis es verdadera) más riesgosa a ser validada primero, aquí también realizamos una lluvia de ideas para luego debatirlo con el equipo y seleccionar la suposición más riesgosa para comenzar con la prueba. Si esta suposición es invalidada la hipótesis es invalidada. Luego elegimos el tipo de experimento, **Lean Startup Machine** propone tres tipos de **MVP**

(1) Exploración del Problema. Es una interacción centrada en comprender los problemas de los clientes. Lo que se hace aquí es realizar entrevistas a nuestros clientes y los involucrados en el contexto de la situación problema. Al realizar la entrevista a los clientes se recomienda (Ezcurra, 2017):

- No mencionar la solución
- Escuchar más que hablar

- Utilizar los 5 por qué
- Registrar, anotar, grabar
- Ser amable y solicitar que le presente o recomiende a más personas

Ahora veamos cómo hacer un guion para entrevistas, pero primero indiquemos las malas preguntas (Ezcurra, 2017):

- ¿Has tenido la necesidad de (problema)?
- ¿Te gustaría ahorrar tiempo y dinero en...?
- ¿Te gustaría tener (algo obvio)?
- ¿Te gusta...?
- Preguntas con verbo condicional “-ías” (¿Harías...? ¿Pagarías por...? ¿Te gustaría...?)
- Preguntas cerradas “si/no”
- Mencionar cualquier cosa que tenga que ver con tu solución

Ahora vamos por las buenas preguntas (Ezcurra, 2017):

- Cuéntame la historia sobre la última vez que te ocurrió (problema)...
- ¿Cómo es que actualmente resuelves (problema)?
- ¿Qué tan seguido te ocurre?
- ¿Cómo/dónde buscaste una solución?
- ¿Qué es lo más crítico para ti entorno a ese problema?

- Combinar con los 5 por qué

Estas algunas de las preguntas que se deberían hacer

(2) Pre-venta o discurso (Pitch) Vender la solución conceptual a los clientes pero sin contar aún con el producto, por algún tipo de moneda: tiempo, dinero o trabajo. Algunos tipos (Vidaurre, s.f.):

- MVP de Preventa: describes la solución prevista y solicitas a clientes potenciales, inscribirse u ordenar antes de que el producto o servicio esté disponible. Es la mejor manera de validar que se está construyendo algo que los clientes van a comprar. Funciona bien para (Vidaurre, s.f.):
 - ✓ Soluciones que requieren una masa crítica de clientes con el fin de ser sostenibles o rentables.
 - ✓ Soluciones que requieren un desembolso considerable de tiempo y recursos para que se pueda construir.
- MVP de Creación de Audiencia se trata de la construcción de una base de clientes antes de la construcción del producto. Una vez que hayas identificado una base de clientes potenciales, creas un lugar de reunión para que vengan y obtengan información, se conecten con personas con ideas afines, e intercambien ideas (Vidaurre, s.f.).

Algunos ejemplos clásicos de pitch MVP:

- Landing pages (Páginas de destino) con una llamada de acción de preventa
- Videos de demostración
- Anuncios Falsos
- Envío de emails
- Redes sociales
- Llamadas
- Anuncios falsos
- Prototipos
- Venta presencial
- Crowdfunding
- Test a/b

(3) Conserje (Concierge). Entregar de forma manual la solución para ver si la entrega coincide con las expectativas del cliente y los hace felices. Esta solución no es escalable en absoluto: te tardarías horas por cliente por semana para ofrecer la solución sin automatización. Pero lo que se aprende durante esta fase de trabajo intenso reduce drásticamente el riesgo. Este MVP tiene la siguiente clasificación (Vidaurre, s.f.):

Wizard of Oz (mago de Oz) se provee un producto/servicio que se ve real y completamente funcional, pero de hecho sus

funciones se llevan a cabo manualmente por esfuerzo humano. El cliente no está al tanto de que esto ocurre y cree que el proceso es brindado por un sistema automatizado (Vidaurre, s.f.).

Concierge Puro. Se proporcionar un producto/servicio manual. El MVP de Concierge Puro permite ofrecer la experiencia de usar el producto/servicio a los clientes antes de que realmente este construido.

Luego de definir el experimento, establecemos el criterio mínimo para medir el éxito. Es la cantidad mínima de validaciones que se necesita para validar o invalidar nuestra hipótesis (Ezcurra, 2017).

¡Get Out Of the Building...! Es hora de salir de la oficina (ejecutar los experimentos) y conversar con los clientes (Ezcurra, 2017). Esta parte del tablero de experimentos refleja el punto **4.7.4. Comparación con el Mundo Real** como parte del proceso del modelo de generación de nuevos emprendimientos.

Luego de conversar a profundidad con nuestros futuros clientes vemos si hemos alcanzado nuestro criterio de éxito y así definir si validamos o invalidamos nuestra hipótesis.

Y en el último cuadrante anotamos los aprendizajes que nos serán de utilidad y nos guiarán en los siguientes experimentos. Esta parte del tablero de experimentos refleja el punto **4.7.5. Aprendizaje** como parte del proceso del modelo de generación de nuevos emprendimientos.

Así mismo tenemos las tarjetas de pruebas y aprendizaje, esta herramienta fue propuesta por **Alexander Osterwalder en su libro Diseñando la Propuesta de Valor**.

- 1. Tarjeta de pruebas:** se divide en 4 pasos. Primero describimos la hipótesis a probar, luego describimos el experimento a diseñar con el que probaremos si la hipótesis es correcta o hay que rechazarla o revisarla, luego definimos vamos a medir y al final definimos un objetivo para validar o invalidar la hipótesis. Una vez ya llenos nuestra tarjeta de prueba lo que nos queda es ejecutarla (Osterwalder, 2016).
¡Get Out Of the Building...!

Ilustración 67 Tarjeta de pruebas

Tarjeta de pruebas

Nombre de la prueba	Fecha de entrega
Asignada a	Duración

PASO 1: HIPÓTESIS
Creemos que []
Decisiva: []

PASO 2: PROBAR
Para verificarlo, haremos []
Coste de la prueba: [] Fiabilidad: []

PASO 3: MÉTRICA
Y mediremos []
Tiempo necesario: []

PASO 4: CRITERIOS
Tenemos razón si []

Copyright Business Model Foundry AG Los creadores de Generación de modelos de negocio y Strategyzer

Fuente: (Osterwalder, 2016)

2. Tarjeta de aprendizaje: luego de ejecutar nuestro experimento plasmamos nuestras conclusiones en la tarjeta de aprendizaje, en cuatro pasos. Primero describimos la hipótesis que hemos probado, luego hacemos un resumen de los resultados obtenidos según los datos observados en los experimentos. Así mismo en el siguiente paso explicamos

nuestras conclusiones a partir de los resultados de las pruebas y finalmente describimos que acciones adoptaremos de acuerdo a nuestras conclusiones (Osterwalder, 2016). Esto lo podemos plasmar en el punto

4.7.5. Aprendizaje.

Ilustración 68 Tarjeta de aprendizaje

Tarjeta de aprendizaje **Strategyzer**

<i>Nombre de la conclusión</i>	<i>Fecha del aprendizaje</i>
<i>Persona responsable</i>	

PASO 1: HIPÓTESIS
Creíamos que

PASO 2: OBSERVACIÓN
Observamos

Fiabilidad de los datos:

PASO 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES
A partir de ahí aprendimos que

Acción requerida:

PASO 4: DECISIONES Y ACCIONES
Por lo tanto, haremos

Copyright Business Model Foundry AG Los creadores de Generación de modelos de negocio y Strategyzer

Fuente: (Osterwalder, 2016)

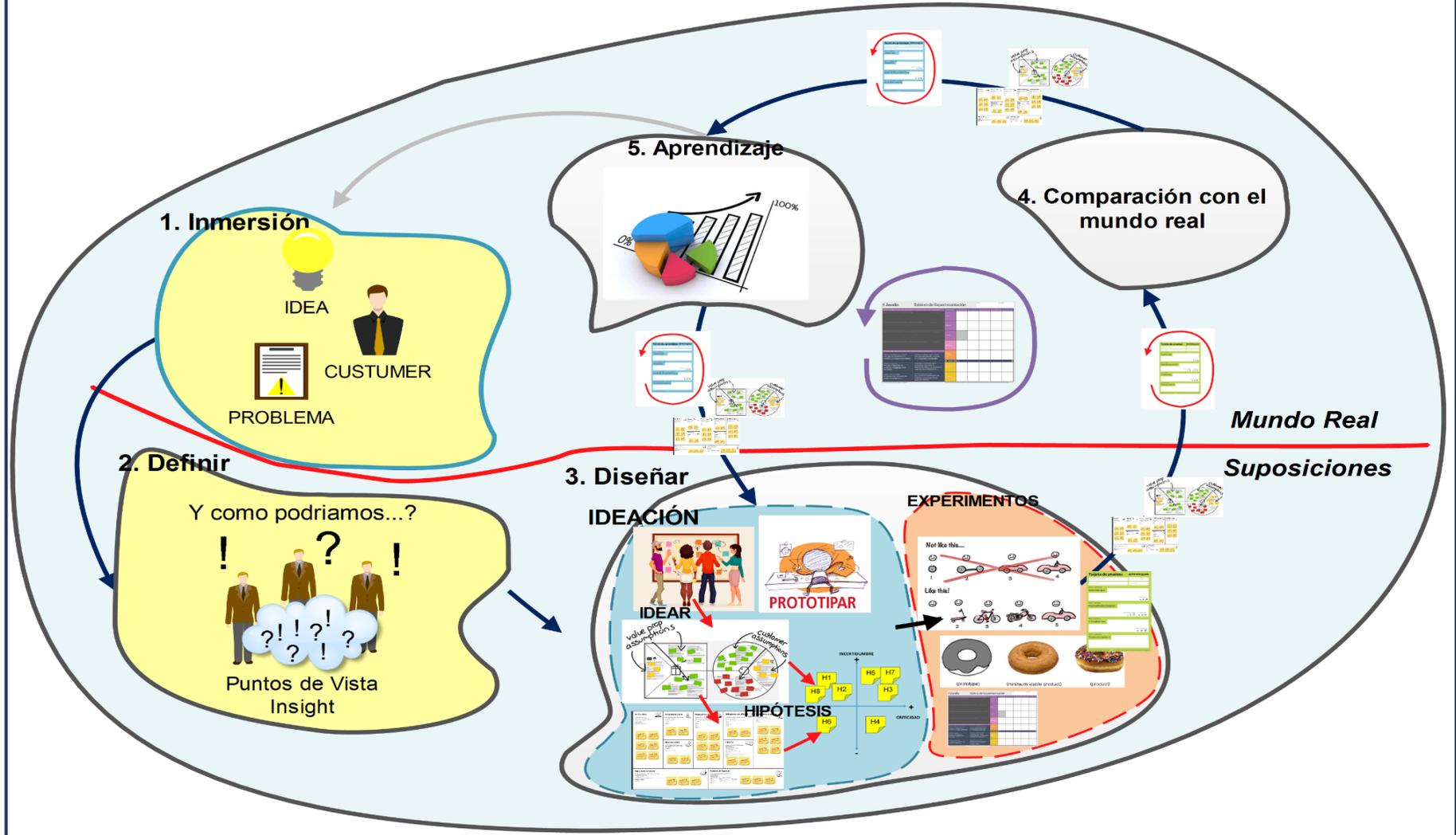
5.2.4. COMPARACIÓN CON EL MUNDO REAL: en este punto del proceso dejamos lo confortable de nuestras oficinas, cochera, cuarto o el lugar donde estemos forjando nuestro nuevo negocio, para poder sumergirnos en el mundo real y poder obtener de primera mano la verdad de nuestros clientes (***Los hechos sólo existen en la calle, donde viven los clientes, por lo que la condición más importante del descubrimiento de clientes es salir a la calle, ponerse delante de éstos. Y no sólo unos días o una semana, sino en repetidas ocasiones, durante semanas o meses...*** (Steve Blank, 2000)). A través de los experimentos, diseñados en el punto anterior, que ponemos en contacto con nuestros clientes para validar nuestros supuestos del modelo de negocio y lograr el encaje problema-solución, producto-mercado y del modelo de negocio.

5.2.4.1. APRENDIZAJE: ya salimos a la calle pusimos a prueba nuestros experimentos y obtuvimos información importante con el que podemos tomar la decisión de validar (es decir hemos tenido un aprendizaje validado), pivotar o perseverar (regresar a los supuestos y replantearlos) o en el peor de los casos cambiar todo el proyecto. Algunas referencias conceptuales de pivote son: "...una corrección estructurada diseñada para probar una nueva hipótesis básica sobre el producto, la estrategia y el motor de crecimiento..."

(Eric Ries, 2011)” o “...Cambio sustancial en uno o más de los nueve elementos del lienzo del modelo de negocio. Por ejemplo, un cambio en el modelo de generación de ingresos y pasar de freemium o gratuito a suscripción, o un cambio de segmento de clientes y pasar de chicos de 12-15 años a mujeres de entre 45-60... (Steve Blank, 2000)”

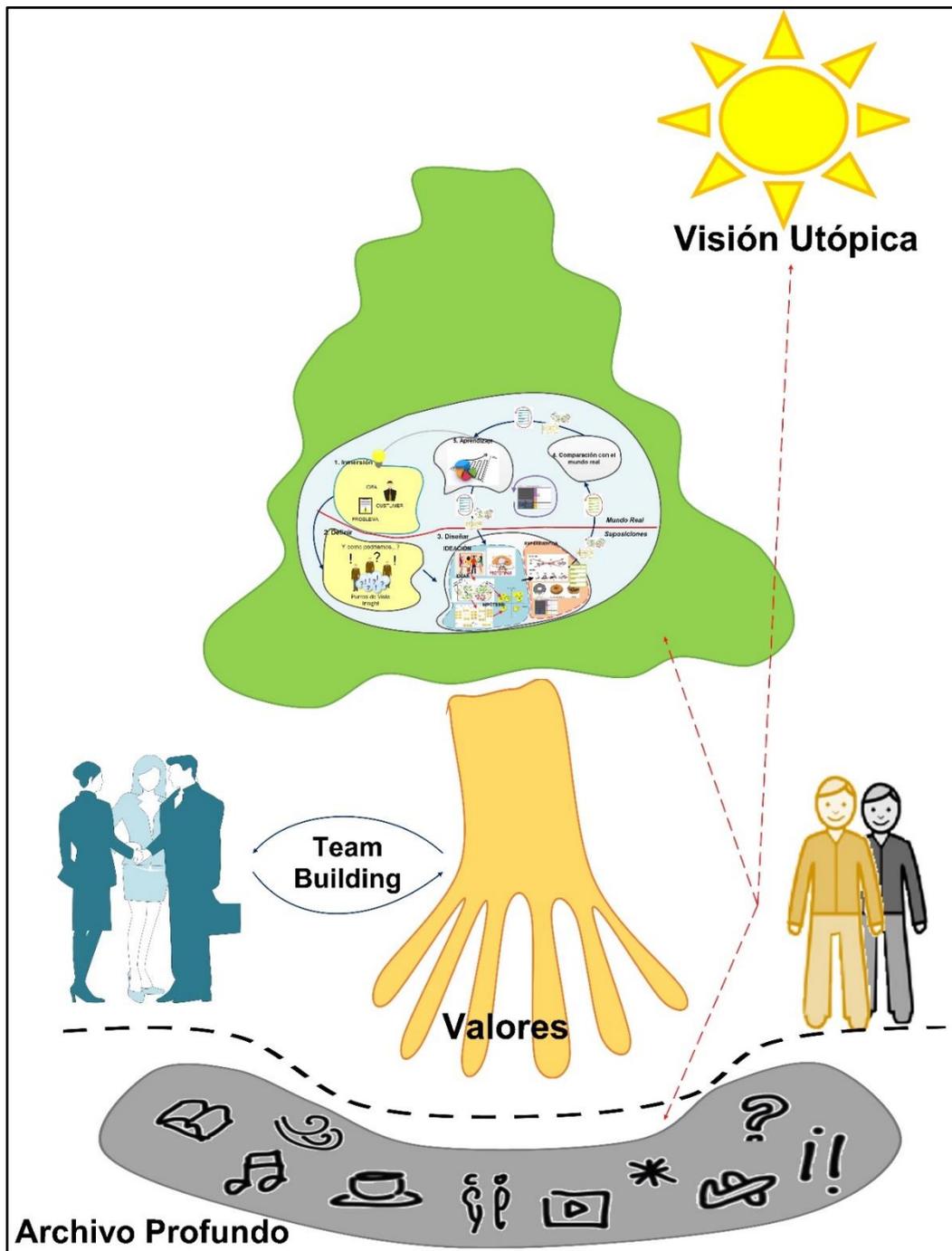
Al llegar a este punto nos daremos cuenta de que todo el aprendizaje obtenido ha sido con un costo bajo y en poco tiempo. En este punto también podemos añadir que el aprendizaje validado “...es el proceso de demostración empírica mediante el cual se aprende, descubre y construye el producto que los clientes necesitan para resolver un problema valioso para ellos y que se les brinda mediante un modelo de negocios que es validado... (Vidaurre, s.f.)”

Ilustración 69 Despliegue detallado del modelo



Fuente: elaboración propia

Ilustración 70 Modelo para la generación de nuevos emprendimientos



Fuente: elaboración propia

Los componentes del modelo han sido validados con la experiencia obtenida a través de talleres, reuniones, networking, cursos, en la inmersión en el ecosistema emprendedor en la Universidad UNHEVAL.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Osterwalder (2012), en su tesis “Generación de modelos de negocio” nos expone de un modo práctico las innovadoras técnicas y modelos que son usados hoy en día por las principales empresas del mundo, plantea nueve bloques: Clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y la estructura de costes, que permite plasmar el modelo de negocios, mas no garantizar el éxito, en la presente investigación, el modelo de emprendimiento propuesto, toma como referencia estos nueve bloques que funcionan para empresas ya existentes y complementa con otros factores tales como: el archivo profundo, valores, team building, visión utópica, idea (inmersión, definir), diseñar(ideación, experimentos), comparación con el mundo real y aprendizaje, probandose en la realidad a través de la experimentación los supuestos de las nuevas ideas de negocios, que nos permitirá, identificar la necesidad y/o problema del cliente y reducir el riesgo de fracaso.

CONCLUSIONES

Se diseñó el modelo para la generación de nuevos emprendimientos con un enfoque sistémico, gracias a la investigación desarrollada y a la experiencia obtenida a través de capacitaciones y reuniones con agentes del ecosistema emprendedor.

Se realizó el diagnóstico del emprendimiento, Perú se encuentra entre uno de los países más emprendedores con una tasa de emprendimiento del 25.1%, sin embargo, lo lamentable es que el 75% de los emprendimientos no llegan a los primeros dos años de vida. Por otro lado, solo el 4% de emprendimientos alcanzaron la rentabilidad. El promedio de edad de los emprendimientos con mayor porcentaje es de 25 y 34 años. Sin embargo, a pesar de que los hombres emprenden en mayor porcentaje con 26.3% las mujeres no están muy lejos con un 24%.

Se identificaron los siguientes factores del modelo de emprendimiento: el ADN de emprendedor (Archivo profundo, valores, team building, visión utópica), idea (inmersión, definir), diseñar (ideación, experimentos), desarrollo de cliente (diseñar (ideación, experimentos), comparación con el mundo real, aprendizaje. Con el que se pretende que los nuevos emprendimientos identifiquen la necesidad y/o problema real del cliente y reduzcan el riesgo de fracaso.

Se validó el presente modelo a través del juicio de expertos con experiencia en el ámbito del emprendimiento.

RECOMENDACIONES

Dentro de contexto peruano dado que el porcentaje de empresas que fracasan es alto, se recomienda el uso del modelo con la finalidad de identificar la necesidad y/o problema real del cliente y reducir el riesgo de fracaso.

Se recomienda el uso del modelo en el Centro de Emprendimiento e Innovación de UNHEVAL, algunos factores del modelo ya se aplicaron efectivamente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(s.f.). Obtenido de *biologiaygeologia*:

http://biologiaygeologia.org/unidadbio/a_ctma/u0_medio/u0_t1medio/e_l_concepto_de_modelo.html

(07 de SETIEMBRE de 2004). Obtenido de IASVIRTUAL:

<http://www.iasvirtual.net/queessis.htm>

(2009). En C. B. IDEA, *MANUAL DE LA CREATIVIDAD EMPRESARIAL*

(págs. 8-9). CREA NET 2.0.

(2010). En A. Cornella, *VISIONOMICS*. Barcelona: Infonomia.

(2011). En J. M. Thierry Casillas, *Guía para la Creación de Empresas*.

Madrid: Fundación EOI.

(17 de 12 de 2011). Obtenido de Histinif:

<https://histinf.blogs.upv.es/2011/12/17/historia-de-apple/>

(2012). En J. G. José Manuel Salinaz Sánchez, *Empresa e Iniciativa*

Emprendedora. España: Mc Graw Hill.

(2013). En A. Cornella, *Cómo Innovan los Mejores*. Barcelona: Infonomia.

(2013). Obtenido de innodrive: [http://innodrive.com/areas-de-](http://innodrive.com/areas-de-trabajo/diseño-de-modelos-de-negocios/)

[trabajo/diseño-de-modelos-de-negocios/](http://innodrive.com/areas-de-trabajo/diseño-de-modelos-de-negocios/)

(14 de 06 de 2013). Obtenido de PYMEX:

<https://pymex.com/pymes/historias-de-exito/la-historia-de-exito-de-kola-real>

Albertoni, G. (11 de Noviembre de 2013). Obtenido de

<http://www.institutoece.com/tipos-de-emprendedores/>

Alvarado, C. (2012). Obtenido de Christiamalvarado:

<http://www.christiamalvarado.com//emprendimiento/que-es-una-idea-de-negocio/>

Andreaquixtan. (2019). Obtenido de

<http://andreaquixtan.blogspot.com/2009/10/concepto-de-innovacion.html>

ASEP. (13 de 02 de 2017). *ASEP*. Obtenido de ASEP: <https://asep.pe/el-fracaso-no-es-una-opcion/>

Cabero, A. J., & Llorente, C. M. (2013). *LA APLICACIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO COMO TÉCNICA DE EVALUACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC)*. Sevilla - España: Universidad de Sevilla.

Chekland, P. (1994). En J. S. Peter Chekland, *La Metodología de los Sistemas Suaves en Acción*. Mexico: Limusa.

Costa, R. (2012). *Caminando juntos Historia de una familia*. Perú.

Enrique Draier, Jimena Huarte, Adrián Leonardo Lebendiker, Alejandra Méndez, Gabriela Pértega,. (2013). En *Claves para Emprendedores* (pág. 14).

EOI. (25 de Marzo de 2013). *EOI*. Obtenido de http://www.eoi.es/wiki/index.php/Qu%C3%A9_es_la_empresa._Qu%C3%A9_significa_ser_emprendedor_y_ser_empresa_en_Proyectos_de_negocio

Eric Ries. (2011). En E. Ries, *Lean Startup* (pág. 320). DEUSTO.

Esteban Romero Frías. (12 de MAYO de 2013). Obtenido de estebanromero: <http://estebanromero.com/2013/05/design-thinking-una-vision-global/>

Ezcurra, H. (2017). VALIDANDO EL CLIENTE Y EL PROBLEMA. LIMA, PERU: LEAN STARTUP MACHINE.

Facundo, M. (24 de 08 de 2010). Obtenido de Manuel Facundo: <http://manufacto.blogspot.pe/2010/08/aquilino-flores-es-un-hombre-bajo.html>

Freire, A. (2004). En A. Freire, *Pasión por Emprender, de la Idea a la Cruda Realidad* (págs. 37-34).

Gasca, J., & Zaragoza, R. (2013). *Designpedia*. Obtenido de <http://designpedia.info>

GASCA, J., & ZARAGOZÁ, R. (2016). *DESIGNPEDIA*. España: LID.

GEM. (2012). En j. Serida, K. Nakamatsu, A. Borda, & O. Morales, *GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR* (pág. 106). Lima: ESAN.

GEM. (2017). En J. SERIDA, C. GUERRERO, J. ALZAMORA, & A. BORDA, *GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR* (pág. 69). Lima: ESAN/Cendoc.

gradomarketing. (s.f.). Obtenido de gradomarketing:

http://gradomarketing.uma.es/index.php?option=com_content&view=article&id=122:las-7-caracteristicas-de-los-emprendedores&catid=43:blog&Itemid=62

Gross, M. (10 de Octubre de 2013). *manuelgross*. Obtenido de <http://www.engestion.com/Engestion/services/services.html>: <http://manuelgross.bligoo.com/20131010-las-11-competencias-basicas-para-formar-la-actitud-y-aptitud-emprendedoras>

Historias de grandes exitos. (17 de 08 de 2008). Obtenido de <http://www.historiasdegrandes exitos.com/2008/08/historia-de-ebay.html>

<http://www.gerencie.com/emprendimiento.html>. (s.f.).

Julia Prats; Remei Agulles. (2008). algo mas que intuicion para los negocios. *IES BUSINESS SCHOOL*.

Karen Weinberger, V. (2009). *Plan de Negocios*. Lima, Perú: USAID.

- KEIKO NAKAMATSU, M. (2014). *perueconomico*. Obtenido de <http://perueconomico.com/ediciones/85-2014-mar/articulos/1563-demograf-a-del-emprendedor>
- MANUEL SERRANO ORTEGA, PILAR BLÁZQUEZ CEBALLOS. (s.f.). *Design Thinking lidera el presente, crea el futuro*. ESIC.
- Mario López, José Antonio, Borja Prieto, Néstor Guerra, Justo Hidalgo, Javier Megías, José Manuel, Marc Florit, Francisco Palao, Mary Escobar, Guillermo Marqueta, Javier Criado, Masa Maeda, Whilhelm Lappe, Alexis Roquë. (2013). *El estado del arte del emprendimiento lean en España*. Madrid: ELS2013.
- Mata, A. (26 de 03 de 2014). Obtenido de <https://elblogdeanamata.com/lean-thinking/la-historia-de-dropbox-consejos-para-emprender/>
- Maturana, H. (8 de Agosto de 2006). *Humberto Maturana*. Obtenido de <http://autopoiesis.cl/?a=21>
- Maximiano, A. C. (2008). Tipos de empresas. En A. C. Maximiano, *Administración para Emprendedores* (págs. 32-34). Mexico: PEARSON.
- Megias, J. (07 de Agosto de 2013). *javiermegias*. Obtenido de <http://javiermegias.com/blog/2013/08/el-fin-de-los-planes-de-negocio/16452/>

Osterwalder, A. (2016). *Diseñando La Propuesta de Valor*. España:

DEUSTO.

Osterwalser, A. (2012). En Y. P. Alexander Osterwalser, *Generación de*

Modelos de Negocio. Barcelona, España: Grupo Planeta.

Paco, E. (3 de Setiembre de 2013). Obtenido de evapaco:

<http://evapaco.blogspot.com/2013/09/que-es-la-actitud-positiva.html>

Peñaranda, C. (11 de Marzo de 2015). Obtenido de gestion:

<http://gestion.pe/economia/emprendimiento-peru-quinta-economia-mundo-2125812>

PNUD. (28 de 09 de 2015). *PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS*

PARA EL DESARROLLO. Obtenido de

<http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Quijano, E. p. (18 de Enero de 2015). *Marketing y Finanzas*. Obtenido de

Marketing y Finanzas: <http://www.marketingyfinanzas.net/2015/01/el-circulo-de-oro-descubra-el-porque-siguen-a-los-lideres/>

RealAcademia. (s.f.). *RealAcademia*. Obtenido de RealAcademia:

<http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=F77BO4xYqDXX2BpwCGRr>

Revoló, J. (04 de Diciembre de 2010). *sistemigramas*. Obtenido de <https://sistemigramas.wordpress.com/category/metodologia-sistemas-suaves/>

Rivas, R. (2012 de Mayo de 2012). *asesoriacomercialycoach*. Obtenido de <http://asesoriacomercialycoachcom.blogspot.com/2012/05/que-son-las-competencias-las.html>

Sampieri, R. H. (2003). Metodología de la Investigación. En C. F. Roberto Hernández Sampieri, *Metodología de la Investigación* (págs. 10-11). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

SERIDA, Jaime; GUERRERO, Carlos; ALZAMORA, Jessica; BORDA, Armando; MORALES, Oswaldo. (2017). GEM. En J. SERIDA, C. GUERRERO, J. ALZAMORA, A. BORDA, & O. MORALES, *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2016-2017* (pág. 70). Lima: Universidad ESAN.

Sinek, S. (Mayo de 2010). *TED*. Obtenido de TED: http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action

Steve Blank. (2000). En S. Blank, & B. Dorf, *El Manual del Emprendedor* (pág. 640). GESTION.

Steve Blank (Dirección). (2014). *Emprendimiento* [Película].

- Tobar, E. (26 de 01 de 2011). *Maestros del Web*. Obtenido de <http://www.maestrosdelweb.com/andrew-mason-fundador-de-the-point-y-groupon/>
- Valín, D. (17 de Stiembre de 2012). *productividadextrema*. Obtenido de <http://blog.productividadextrema.com/2012/09/pensamiento-visual-o-visual-thinking.html>
- Verdu, C. (28 de Noviembre de 2013). *Comunidad IEBSchool*. Obtenido de <http://comunidad.iebschool.com/iebs/agile-scrum/cambio-lean-startup/>
- Vidaurre, M. (s.f.). *Medium*. Obtenido de <https://medium.com/@mvidaurre/producto-minimo-viable-mvp-porque-nos-debe-de-importar-8343ab6e7351>
- Yorky, R. (04 de 10 de 2015). *leanparaguay*. Obtenido de <http://leanparaguay.com/blog/javelin-experiment-board-validacion-de-ideas-para-startups/>

ANEXOS

ANEXO I

DISEÑO DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

“La evaluación mediante el juicio de experto consiste, básicamente, en solicitar a una serie de personas la demanda de un juicio hacia un objeto, un instrumento, un material de enseñanza, o su opinión respecto a un aspecto concreto” (Cabero & Llorente, 2013).

Witkin y Altschuld (1995) no indican un número concreto, pero sí que debe ser menor que 50, reconociendo que en algunos casos se puede recurrir a un número mayor en función de los objetivos que perseguimos.

El instrumento que se usara para el juicio de experto es, listas de auto-chequeo (Cabero & Llorente, 2013)

FICHA DE EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombre del experto: _____

Formación Académica: _____

Cargo e Institución donde labora: _____

Nombre del Instrumento: Lista de chequeo (Check List)

II. ÍTEMS (CRITERIOS DE VALIDACIÓN: 1 Totalmente en Desacuerdo, 2 En Desacuerdo, 3 Ni Acuerdo Ni Desacuerdo, 4 De acuerdo, 5 Muy de Acuerdo)

De acuerdo con los siguientes factores del modelo califique según corresponde.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			CRITERIOS DE VALIDACIÓN					OBSERVACIONES
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	1	2	3	4	5	
MODELO PARA LA GENERACIÓN DE NUEVOS EMPRENDIMIENTOS	EMPREDEDOR	ARCHIVO PROFUNDO/ VALORES						
		TEAM BUILDING						
		VISION						
	IDEA	INMERSIÓN						
		DEFINIR						
	IDEACIÓN							
	EXPERIMENTOS							
	COMPARACIÓN CON EL MUNDO REAL							
	APRENDIZAJE							

III. JUICIO DE EXPERTO, RESPECTO A LA PRUEBA:

<input type="checkbox"/> VÁLIDO	<input type="checkbox"/> MEJORAR	<input type="checkbox"/> NO VÁLIDO
FECHA :	LUGAR:	

FIRMA DEL EXPERTO

“Los criterios la selección del experto son: haber realizado algún estudio teórico o empírico sobre emprendimiento, ser profesional de emprendimiento,

ser docente de formación de emprendedores, haber escrito algunos artículos sobre emprendimiento” (Cabero & Llorente, 2013).

Los expertos seleccionados son:

- Arturo Coral Alamo
- Ricardo Espinoza Mendoza
- Nérida del Carmen Pastrana Díaz
- Demostenes Franklin Cuba Salazar

Biograma: consiste en elaborar una biografía del experto incorporándose en la misma diferentes aspectos: lugar donde trabaja, años de experiencia, actividades desarrolladas, acciones formativas llevadas a cabo, experiencia en investigación, años de trabajo, lugares dónde ha trabajado, entre otros, en la cual se recoja el mayor número de aportaciones que le permita justificar al evaluador o investigador los motivos que le han llevado a seleccionar a una persona concreta como experto en su estudio. (Cabero & Llorente, 2013)

BIOGRAMAS

ARTURO CORAL ALAMO

Country Manager Future Startup Hero. Diplomado en Entrepreneurship Education to Strengthen Emerging Economies en el Entrepreneurship

Development Institute de la India. Scrum master, Los Angeles - EEUU, Ingeniero informático, elegido como top 100 emprendedores del Perú E100. Jurado mentor Founder Institute, Startup Grind, Embajador AngelHack Perú. Con su proyecto KUNFOOD ha pasado por la experiencia de ser incubado en instituciones internacionales como STARTUP-Chile, así como Wayra. Asesor COFIDE, docente, expositor BI, DBM en universidades y empresas nacionales e internacionales.

RICARDO MARTÍN ESPINOZA MENDOZA

Ingeniero, docente PUCP, mentor en CIDEPUCP, 1551 UNMSM, Incubagraria UNALM, emprendedor y optimista. Lab Manager de Piscina Lab, Lead Organizer de Lean Startup Machine Perú. Maestría en Dirección de Sistema de la Información en la Universidad Politécnica de Madrid, ganó un premio con el IE Business School con su startup Qinti en España y estuvo en el programa Startup for Accelerator for Emerging Entrepreneurs en Israel.

NÉRIDA DEL CARMEN PASTRANA DÍAZ

Dra. Ingeniería Industrial, Maestría en Gestión de Desarrollo Social, Directora de Transferencia e Innovación – UNHEVAL. Organizadora de programas en emprendimiento UNHEVAL: Programa de sensibilización en emprendimiento, concurso de emprendimiento “Emprende UNHEVAL 2017”, jueves emprendedores, semana del emprendimiento e innovación 2017, Demo Day -

Emprende UNHEVAL 2017. Gestión de la Investigación Universidad Peruana Cayetano Heredia. Ecosistemas de Emprendimiento e Innovación: Ejes fundamentales del Desarrollo Regional- UNIVERSIDAD PACIFICO. I Encuentro Macrorregional Centro entre la Academia, la Empresa y el Gobierno: “RESPONDIENDO A LOS DESAFÍOS NACIONALES”. La Investigación en las Universidades a través de la Incubación de Empresas y la Creación de SPIN – OFF Académicos. Formación de Auditores Internos de Calidad ISO 19011 y Norma ISO 9001. Curso Synchro Game - Lean Manufacturing. Programa Internacional de Pedagogía – FESTO ESPAÑA. Curso Internacional Internet de las Cosas – Brasil. Programa internacional “Gestión y Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior Universitaria. Diplomado en Investigación Científica para Ingeniería, Diplomado en Desarrollo de Competencias Gerenciales, Curso de Especialización en Tecnologías de la Información y la Comunicación.

DEMOSTENES FRANKLIN CUBA SALAZAR

Economista. Docente en el nivel superior, de la Universidad y de la Escuela de Postgrado de la Universidad Continental en la Especialidad de Economía, Emprendimiento, Plan de Negocio y Proyectos de Inversión Pública y Gestión por procesos. Membrecía en la “Red de ContiEmprende socia de Perú Incuba” integrada a RELAPI. Capacitador en emprendimiento e innovación en la ciudad de Tacna para personas con discapacidad, del programa jóvenes

productivos e impulsa Perú, con la EPG Continental IDMA- FONDO EMPLEO 2016. CONSULTOR en PLANEST SA, HAGAL SA Coordinador Formación de Emprendedores del Programa del Centro de Emprendimiento Contiemprende de la Corporación Educativa Continental. Asesoría Especializada: Implementación de Planes de Negocios –Concurso de Nuevas Iniciativas Empresariales 2008-2017.

VALIDACIÓN DE EXPERTOS:

1. ARTURO CORAL ALAMO

FICHA DE EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombre del experto: CORAL ALAMO ARTURO

Formación Académica: Ingeniero Informático

Cargo e Institución donde labora: Country Manager Future Startup Hero

Nombre del Instrumento: Lista de chequeo (Check List)

II. ÍTEMS (CRITERIOS DE VALIDACIÓN: 1 Totalmente en Desacuerdo, 2 En Desacuerdo, 3 Ni Acuerdo Ni Desacuerdo, 4 De acuerdo, 5 Muy de Acuerdo)

De acuerdo con los siguientes factores del modelo califique según corresponde.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			CRITERIOS DE VALIDACIÓN					OBSERVACIONES
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	1	2	3	4	5	
MODELO PARA LA GENERACIÓN DE NUEVOS EMPRENDIMIENTOS	EMPRENDEDOR	ARCHIVO PROFUNDO/ VALORES					X	
		TEAM BUILDING					X	
		VISIÓN					X	
	IDEA	INMERSIÓN					X	
		DEFINIR					X	
	IDEACIÓN						X	
	EXPERIMENTOS					X		
	COMPARACIÓN CON EL MUNDO REAL					X		
	APRENDIZAJE						X	

III. JUICIO DE EXPERTO, RESPECTO A LA PRUEBA:

<input checked="" type="checkbox"/> VÁLIDO		<input type="checkbox"/> MEJORAR		<input type="checkbox"/> NO VÁLIDO	
FECHA :	07/12/2017	LUGAR:	LIMA		


 Arturo Coral Alamo
 Country Manager

2. RICARDO ESPINOZA MENDOZA

FICHA DE EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombre del experto: ESPINOZA MENDOZA, RICARDO

Formación Académica: MAESTRÍA

Cargo e institución donde labora: PISCINA LAB - PUCP

Nombre del instrumento: Lista de chequeo (Check List)

II. ÍTEMS (CRITERIOS DE VALIDACIÓN: 1 Totalmente en Desacuerdo, 2 En Desacuerdo, 3 Ni Acuerdo Ni Desacuerdo, 4 De acuerdo, 5 Muy de Acuerdo)

De acuerdo con los siguientes factores del modelo califique según corresponde.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			CRITERIOS DE VALIDACIÓN					OBSERVACIONES
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	1	2	3	4	5	
MODELO PARA LA GENERACIÓN DE NUEVOS EMPRENDIMIENTOS	EMPREDEDOR	ARCHIVO PROFUNDO/ VALORES				X		
		TEAM BUILDING				X		
		VISION				X		
	IDEA	INMERSIÓN				X		
		DEFINIR				X		
	IDEACIÓN						X	
	EXPERIMENTOS						X	Experimentar en el mundo real
	COMPARACIÓN CON EL MUNDO REAL					X		Benchmarking para sacar lo mejor de lo que ya existe, pero no debe limitar la innovación
	APRENDIZAJE						X	

III. JUICIO DE EXPERTO, RESPECTO A LA PRUEBA:

<input checked="" type="checkbox"/> VÁLIDO	<input type="checkbox"/> MEJORAR	<input type="checkbox"/> NO VÁLIDO
FECHA : 12/15/2017	LUGAR:	LIMA



FIRMA DEL EXPERTO

3. NÉRIDA DEL CARMEN PASTRANA DÍAZ

FICHA DE EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombre del experto: DRA. NERÍDA DEL CARMEN PASTRAN DÍAZ

Formación Académica: ING. INDUSTRIAL

Cargo e institución donde labora: DIRECTORA DE TRANSFERENCIA E INNOVACIÓN

Nombre del Instrumento: Lista de chequeo (Check List)

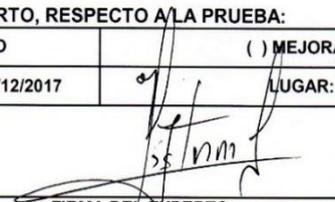
II. ÍTEMS (CRITERIOS DE VALIDACIÓN: 1 Totalmente en Desacuerdo, 2 En Desacuerdo, 3 Ni Acuerdo Ni Desacuerdo, 4 De acuerdo, 5 Muy de Acuerdo)

De acuerdo con los siguientes factores del modelo califique según corresponde.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			CRITERIOS DE VALIDACIÓN					OBSERVACIONES
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	1	2	3	4	5	
MODELO PARA LA GENERACIÓN DE NUEVOS EMPRENDIMIENTOS	EMPRENDEDOR	ARCHIVO PROFUNDO/ VALORES					X	
		TEAM BUILDING					X	
		VISIÓN					X	
	IDEA	INMERSIÓN					X	
		DEFINIR					X	
	IDEACIÓN						X	
	EXPERIMENTOS						X	
	COMPARACIÓN CON EL MUNDO REAL						X	
	APRENDIZAJE						X	

III. JUICIO DE EXPERTO, RESPECTO A LA PRUEBA:

(X) VÁLIDO		() MEJORAR		() NO VÁLIDO	
FECHA :	07/12/2017	LUGAR:		HUÁNUCO	


FIRMA DEL EXPERTO

4. DEMOSTENES FRANKLIN CUBA SALAZAR

FICHA DE EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombre del experto: Cuba Salazar Franklin

Formación Académica: Economista

Cargo e Institución donde labora: Coordinador Conti-Emprende

Nombre del Instrumento: Lista de chequeo (Check List)

II. ÍTEMS (CRITERIOS DE VALIDACIÓN: 1 Totalmente en Desacuerdo, 2 En Desacuerdo, 3 Ni Acuerdo Ni Desacuerdo, 4 De acuerdo, 5 Muy de Acuerdo)

De acuerdo con los siguientes factores del modelo califique según corresponde.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			CRITERIOS DE VALIDACIÓN					OBSERVACIONES
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	1	2	3	4	5	
MODELO PARA LA GENERACIÓN DE NUEVOS EMPRENDIMIENTOS	EMPREDEDOR	ARCHIVO PROFUNDO/ VALORES				X		Propuesta de valor
		TEAM BUILDING					X	
		VISION				X		
	IDEA	INMERSIÓN					X	
		DEFINIR					X	
	IDEACIÓN						X	
	EXPERIMENTOS						X	
	COMPARACIÓN CON EL MUNDO REAL						X	medición
	APRENDIZAJE						X	

III. JUICIO DE EXPERTO, RESPECTO A LA PRUEBA:

(x) VÁLIDO	() MEJORAR	() NO VÁLIDO
FECHA : 12/12/2017	LUGAR: Huancayo	


FIRMA DEL EXPERTO

ANEXO II

MATRIZ DE CONSISTENCIA

FORMULACION DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES
<p>PRINCIPAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿De qué manera se diseñara un modelo para la generación de nuevos emprendimientos con un enfoque sistémico? 	<p>GENERAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un modelo para la generación de nuevos emprendimientos con un enfoque sistémico. 	<p>GENERAL:</p> <p>No se formulará Hipótesis</p>	<p>Sentido Del Emprendedor:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Archivo profundo ➤ Valores ➤ Visión Utópica ➤ Team Building
<p>ESPECIFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Cuál es la realidad de los emprendimientos? ➤ ¿Cuáles son los factores del modelo para la generación de nuevos emprendimientos con un enfoque sistémico? ➤ ¿De qué manera se desarrollara el modelo para la generación de nuevos emprendimientos con un enfoque sistémico? 	<p>ESPECIFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un diagnóstico de emprendimientos para el desarrollo del modelo para la generación de nuevos emprendimientos con un enfoque sistémico. • Identificar los factores del modelo para generación de nuevos emprendimientos con un enfoque sistémico. • Desarrollar el modelo para generación de nuevos emprendimientos con un enfoque sistémico. • Validar el modelo para generación de nuevos emprendimientos con un enfoque sistémico. 		<p>Ideas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Idea de negocio <p>Business Design:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Modelo de negocio <p>Customer Development:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ BUSQUEDA: <ul style="list-style-type: none"> • Descubrimiento del cliente • Validación del cliente