

# TEMA: GUÍA PARA EL DESARROLLO DE EMPRENDIMIENTOS

## 1.1. Presentación

Ecuador es considerado uno de los países más emprendedores del mundo, si se toma en cuenta los índices de ideas con potencial de negocio, frente a la población del país. No obstante, la tasa de fracaso de éstos es alta, en un elevado porcentaje, debido a la falta de acceso a información útil y necesaria para el nacimiento, crecimiento y consolidación de un negocio.

Esto se refleja en indicadores internacionales que señalan que arrancar con un negocio en el Ecuador es mucho más complejo que en otros países, debido a los trámites derivados de abrir una empresa, iniciar su operación y cerrarla. El país se encuentra por debajo de la media de la región y de los países más desarrollados. Estas complejidades impactan directamente en la decisión del emprendedor e innovador de formalizar sus actividades.

Para contrarrestar las altas cifras de desempleo y altos niveles de pobreza, el emprendimiento es la manera de crear empleo y dinamizar la economía de la población, el emprender ayuda a innovar y crear productos y servicios que satisfagan las necesidades del mercado.

La presente guía ha sido elaborada con el fin de crear un documento que permita tomar decisiones para poner en marcha un plan de negocio. Una vez que se elabore el plan de negocio se podrá:

- Identificar si la idea de negocio es viable.
- Conocer la posibilidad de que el producto ofertado sea aceptado en el mercado.
- Tener una idea más concreta de cuanto necesitas invertir.

Este documento busca orientar y facilitar la elaboración de un plan de negocios, el cual al realizarlo proporciona información muy importante y de gran ayuda para el emprendedor.

## **1.2.Objetivo**

Elaborar la guía para el desarrollo de emprendimientos mediante el análisis de requerimientos y revisión de bibliografía especializada para que los migrantes retornados del cantón Riobamba cuenten con información precisa para el desarrollo de emprendimientos.

## **1.3.Fundamentación**

El emprendimiento requiere el uso de un enfoque metodológico innovador que debe ser construido en la práctica. Más que trabajar sobre contenidos y materias asociadas al mundo de las empresas, se requiere desarrollar habilidades, actitudes, valores y competencias prácticas, a través de un método innovador que fomente el espíritu emprendedor en los migrantes retornados al cantón Riobamba, e igualmente se requiere que propicie un conjunto de actividades y talleres efectivos para que los participantes fortalezcan su potencial emprendedor, generando un cambio de actitud que les permita ser líderes y gestores de empresas que contribuyan al desarrollo sostenible del país. La labor de formación y motivación es parte fundamental del éxito de cualquier programa.

Este documento ha sido elaborado como propuesta de orientación para los migrantes retornados, que se encargarán de desarrollar emprendimientos, en esta guía encontrarán los fundamentos para el emprendimiento, identificación de ideas de negocio y otros aspectos relacionados.

Esta guía es una propuesta con orientaciones generales que el colectivo migrante debe tener en cuenta para el desarrollo de su proyecto, se utilizan diferentes metodologías, estrategias y contenidos.

## **1.4.Contenido**

### **1.4.1. Constitución de la empresa**

#### **1.4.1.1.Formalizar la empresa**

Una vez que has decidido poner en marcha tu negocio, a partir de una idea y un plan definido de cómo implementarla, lo más recomendable y muchas veces necesario es que formalices una empresa.

Crear una compañía o sociedad permite formalizar tu emprendimiento y es crucial para la imagen de tu negocio, así como para todo lo relacionado con créditos, financiamiento, regularización, cumplimiento de obligaciones legales laborales y tributarias, el trato con proveedores y clientes y demás aspectos necesarios para tu actividad económica.

El primer paso es decidir qué tipo de sociedad se ajusta mejor a tus necesidades:

##### **1.4.1.1.1. Compañía en nombre colectivo**

La compañía en nombre colectivo se constituye entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social. La razón social es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios o de alguno de ellos, con la agregación de las palabras "compañía". Solo los nombres de los socios pueden formar parte de la razón social.

#### **Características**

El contrato de compañía en nombre colectivo se celebra por escritura pública entre dos o más personas. Entre los socios no se puede admitir declaraciones de testigos para probar contra lo convenido en la escritura de constitución. La ley no señala para esta compañía un mínimo de capital social fundacional. Los aportes de capital no están representados por títulos negociables "no se pueden vender sino ceder". Para la constitución de esta compañía no se pagará no menos del 50% del capital suscrito.

#### **1.4.1.1.2. Compañías en Comandita Simple y Dividida por Acciones.**

La compañía en comandita simple existe bajo una razón social y se contrae entre uno o varios socios solidaria e ilimitadamente responsables y otros u otros, simples suministradores de fondos llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes. Siempre se agregará las palabras "CIA en comandita".

#### **Constitución**

Esta compañía tiene dos clases de socios, los denominados socios comanditados; y, socios suministradores de fondos. Para esta compañía no existe un límite de capital fundacional. La administración continúa a cargo de los socios comanditados. Este tipo de compañía se constituirá en la misma forma que la compañía en nombre colectivo.

#### **1.4.1.1.3. Compañía de Responsabilidad Limitada.**

Es la que se contrae entre tres o más personas que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva a la que se añadirá "compañía limitada o su correspondiente abreviatura". Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente.

#### **1.4.1.1.4. Compañía Anónima**

Es una sociedad cuyo capital dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las deudas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

#### **Características**

Esta compañía tiene como característica principal el hecho de que es una sociedad cuyo capital dividido por acciones negociables, sus accionistas responden únicamente por el monto de sus aportaciones. Este tipo de compañías se constituyen con un mínimo de dos socios sin tener un máximo.

#### **1.4.1.1.5. Compañía de Economía Mixta**

Es la compañía constituida por personas jurídicas de derecho público o personas jurídicas semipúblicas o naturales de derecho privado. Son empresas dedicadas al desarrollo de la agricultura y la industria.

#### **Constitución**

Para constituir éstas compañías será indispensable contratar con personas jurídicas de derecho público o personas jurídicas semipúblicas.

#### **1.4.1.2. Obligaciones laborales**

Como emprendedor es necesario que conozcas cómo cumplir tus obligaciones legales en calidad de empleador. Lo más importante es iniciar por suscribir contratos de trabajo con tus trabajadores, regularizar e inscribir dichos contratos ante el Ministerio de Trabajo, así como obtener una clave como empleador en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

##### **1.4.1.2.1. Contrato de Trabajo y Salario Mínimo**

Todos tus colaboradores deben tener un contrato de trabajo inscrito en el Ministerio de Relaciones Laborales, con un salario que debe ser por lo menos igual al salario básico unificado (SBU) vigente. Sobre el monto acordado entre empleador y empleado, se debe aportar a la seguridad social (IESS), mensualmente.

La no firma de contratos de trabajo y la no aportación al IESS son infracciones a la ley, que traen consigo sanciones al empleador. Los derechos laborales son irrenunciables, por lo que tus colaboradores siempre tendrán la posibilidad de reclamar estos beneficios, aun cuando no se haya cumplido con la suscripción y registro de sus contratos.

#### **1.4.1.2.2. Período de prueba**

En todo contrato que se firme, es recomendable incluir una cláusula de período de prueba, que será de hasta tres (3) meses, durante los cuales se podrá separar de la empresa a los trabajadores que no hayan cumplido satisfactoriamente dicho período, libremente (sin indemnizaciones).

#### **1.4.1.2.3. Tipos de contrato de trabajo**

Existe la posibilidad de contratar a tus trabajadores por: tiempo indefinido, tiempo parcial, por temporada, en forma eventual u ocasional, y por obra cierta, por tarea y a destajo.

#### **1.4.1.2.4. Pago aportes**

Tanto el empleador como el trabajador deben pagar aportes al IESS. Para el cálculo del aporte de tus trabajadores con relación de dependencia, debes tomar en cuenta (se entiende como materia gravada) a todo ingreso regular y susceptible de apreciación pecuniaria (sueldo, bonos y comisiones si el contrato es de remuneración variable, etc. Los décimos no entran en este cálculo) percibido por el trabajador, que en ningún caso será inferior a lo establecido por el IESS. El pago se realiza dentro de los 15 días posteriores al mes que se haya trabajado.

#### **1.4.1.3. Obligaciones Tributarias**

El Registro Único de Contribuyentes (RUC) es un código que identifica una actividad económica frente a la Administración Tributaria (SRI). Es obligatorio tener uno para cualquier persona natural o sociedad que preste servicios o venda productos, en forma permanente u ocasional, y para ello facture a sus clientes, puesto que está obligada a pagar impuestos al Estado.

##### **1.4.1.3.1. La declaración del Impuesto a la Renta es obligatoria, a excepción de:**

Los contribuyentes domiciliados en el exterior, que no tengan representante en el país y que exclusivamente tengan ingresos sujetos a retención en la fuente.

Las personas naturales cuyos ingresos brutos durante el ejercicio fiscal no excedieren de la fracción básica no gravada (según tabla vigente).

Los plazos para la presentación de la declaración varían de acuerdo al noveno dígito de la cédula o RUC y de acuerdo al tipo de contribuyente. Lo puedes consultar en el siguiente enlace web: <http://www.sri.gob.ec/de/impuesto-a-la-renta>.

#### **1.4.1.3.2. Impuesto al Valor Agregado (IVA)**

Grava la compra y venta de productos, el valor de servicios prestados y la importación de bienes muebles en todas sus etapas de comercialización. También se aplica a los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos.

Existen básicamente dos tarifas para este impuesto, que son 12% y 0%.

Este impuesto se declara de forma mensual si los bienes que se transfieren o los servicios que se prestan están gravados con tarifa 12%; de igual forma si la empresa es agente de retención.

Se declara de forma semestral, cuando los bienes o servicios están gravados con tarifa 0% o no están gravados.

En el caso de importaciones, la liquidación del IVA se efectúa en la declaración de importación y su pago se realiza previo al despacho de los bienes por parte de la oficina de aduanas correspondiente.

En el caso de importación de servicios, el IVA se liquida y paga en la declaración mensual. En este caso es obligatoria la retención del 100% del IVA generado.

Para estos fines, se entiende como importación de servicios a los que se presten por parte de una persona o sociedad no residente o domiciliada en el Ecuador a favor de una persona o sociedad residente o domiciliada en el Ecuador, cuya utilización o aprovechamiento tenga lugar íntegramente en el país, aunque la prestación se realice en el extranjero.

Cuando hablamos de una retención de IVA, se trata de un pago adelantado que se hace al Estado, a través de ciertas empresas catalogadas como agentes de retención. Los

porcentajes de retención son: 30% en compras de bienes muebles, 70% en compra de servicios y 100% en los honorarios profesionales, arrendamientos, liquidaciones de compra, etc.

#### **1.4.1.4. Permisos Municipales**

De acuerdo con la actividad económica que cada persona o empresa realice, se requiere algunos permisos municipales de funcionamiento.

Los permisos municipales son necesarios para poder ejercer una actividad de comercio en el Ecuador, a través de una empresa o como persona natural. El riesgo de no contar con los mismos puede ser desde multas económicas hasta el cierre del local, tras una inspección por parte de la entidad que deba otorgar el correspondiente permiso.

- Patente Municipal
- Permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos
- Permiso de funcionamiento de la Agencia de Vigilancia y Control Sanitario ARCSA.

#### **1.4.2. Ecosistema del emprendedor**

##### **1.4.2.1. ¿Qué es un ecosistema?**

Para entender el Ecosistema Emprendedor, definamos primero qué significa.

“El Ecosistema es una unidad integrada, por un lado, por los organismos vivos y el medio en que este se desarrolla, y por otro, por las interacciones de los organismos entre sí y con el medio, en un tiempo y lugar determinado.” (Gonzalez, 2015).

Así, la naturaleza biológica muestra lo importante que es un ecosistema en el fomento de iniciativas propias en cada individuo. Con esto se intenta explicar el apoyo que se puede generar entre varios individuos y un ecosistema virtuoso, facilitando redes de colaboración, generando retroalimentación, para así apalancar acciones. Con esto se evita los posibles riesgos que puede haber al momento de intentar convivir en cierto ecosistema individualmente.



Si extrapolamos esta definición hacia el mundo emprendedor, el término ecosistema empresarial del Profesor de Babson College , Daniel Isenberg, se define como una combinación de una serie de conceptos tales como; “Cultura, política y liderazgo; disponibilidad financiera, capital humano, mercado favorable a los emprendimientos dinámicos; productos; apoyo institucional y de infraestructura” (Isenberg, 2015).

La esencia en un Ecosistema emprendedor radica en un grupo de elementos individuales que se entrelazan de forma compleja. Estos factores por separado, logran impulsar un proyecto, pero no lo logran mantener en el tiempo, por lo que es necesario unir fuerzas y equilibrar la interacción de estos factores y agentes. A pesar que los Ecosistemas son facilitadores, no siempre están alineados, y como emprendedores debemos asumir navegar en este entorno dinámico.

#### **1.4.2.2. ¿Qué requiere un ecosistema para crecer, desarrollarse y salir adelante?**

Tal como expone Isenberg (2015), existen múltiples agentes que son parte de un Ecosistema Emprendedor, estos agentes son fundamentales para lograr un ecosistema virtuoso y exitoso. A continuación, presentaremos los agentes que interactúan y que son pilares claves en el ecosistema emprendedor.

- **Agentes**

Son muchos los agentes que participan en un ecosistema de innovación y emprendimiento.

De acuerdo a la definición, tenemos entonces ya definido el medio en se desarrolla el ecosistema. Adecuaremos entonces, este medio a la realidad, presentando los principales agentes de cada dominio, que interactúan en él:

- **Política**

Hablamos de política como parte del ecosistema emprendedor en el ámbito de las influencias que este dominio puede tener para el inicio de proyectos. El gobierno es parte fundamental en el apoyo, teniendo la capacidad de facilitar mediante leyes, apoyos sociales y económicos.

- **Finanzas**

En el ámbito de las finanzas existen organismos públicos, que aportan de manera económica mediante fondos concursables, créditos, entre otros. Además de éstos ya especificados, nombraremos otros recursos que pueden facilitar el dominio de las finanzas en el ecosistema emprendedor.

Es importante diferenciar la etapa del emprendimiento para buscar financiamiento. Existen privados y públicos.

- **Cultura**

La cultura en un determinado ecosistema, influye directamente en las emociones y motivaciones que puede tener un emprendedor. Hoy en día ser emprendedor es una opción de vida válida. Éxitos y fracasos son comunes en el dominio de la cultura, lo cual nos hace afrontar de manera realista el camino del emprendimiento, viendo los errores, fracasos y la tolerancia al riesgo como algo inevitable y fundamental para aprender y mejorar en el proceso de emprender.

- **Soporte**

El soporte en el ecosistema emprendedor es un dominio amplio que puede incluir desde el apoyo de profesionales en términos legales, contabilidad y tributación, instituciones bancarias y expertos técnicos, además de organismos e instituciones tanto privadas como públicas que puedan aportar al apoyo del emprendimiento brindando herramientas en los aspectos descritos anteriormente.

- **Capital Humano**

En el emprendimiento se requieren conocimiento y habilidades que están en cursos más básicos de administración y gestión de negocios, estos ayudan a que puedas iniciar o fortalecer tus proyectos, brindándote información y aumentando tus capacidades para lograrlo.

- **Mercado**

Una de las áreas claves del ecosistema del emprendedor es el mercado; éste involucra desde los posibles clientes, la validación de tu proyecto por parte de ellos, hasta todo lo

que comprende el desarrollo del negocio en torno al mercado. Esto incluye redes de emprendedores, corporaciones multinacionales, entre otros.

### **1.4.3. Cadena de valor de un sistema emprendedor**

#### **1.4.3.1. ¿Qué es la cadena de valor?**

La cadena de valor es un modelo teórico que grafica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas). Este margen se analiza por supuesto a través de la cadena de valor de Michael Porter, concepto que presentó al mundo en su libro de 1985, “Ventaja Competitiva”.

El emprendedor debe comprender que debe ser parte de la cadena de valor de la economía, eligiendo un sector industrial para abordar. Las redes con empresas a las que se les ofrecerá el producto son fundamentales, por lo tanto, se recomienda estar conectado a asociaciones gremiales.

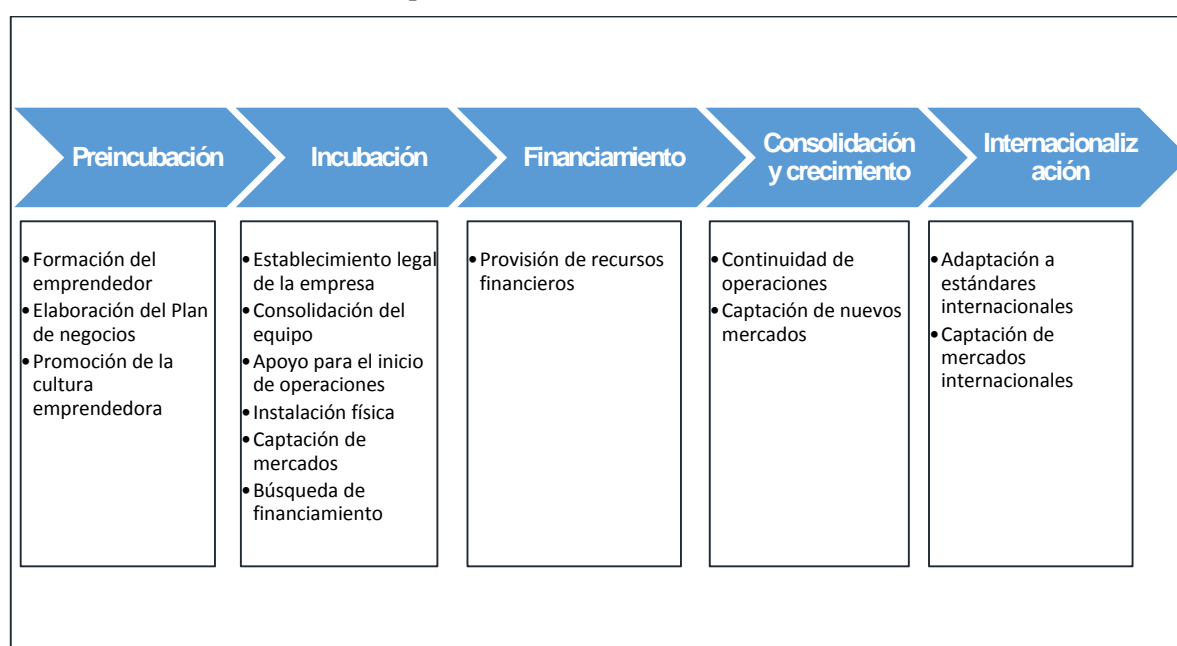
El Ecosistema Emprendedor en que una persona se relaciona, puede incidir directamente en las decisiones y circunstancias del camino hacia el emprendimiento y hacia el mundo empresarial. Esta incidencia se puede dar en las diferentes etapas del camino emprendedor:

- Etapa 0 - [Ver el emprendimiento como una opción] - Decisión de emprender | Pre incubación
- Etapa 1 - Gestación de la idea Incubación
- Etapa 2 - Desarrollo del Proyecto. Cuando la idea está definida y se quiere comenzar a desarrollar el proyecto
- Etapa 3 - Creación de la empresa
- Etapa 4 - Consolidación de la Empresa
- Etapa 5 - Expansión y posible Internacionalización

La creación de un ecosistema emprendedor, trata de descubrir ciertos nichos de negocios y las personas capaces y/o motivadas que logren desarrollar actividades que puedan generar valor para el mundo en que vivimos. El ecosistema debe facilitar el proceso y el camino hacia la creación del negocio, otorgando las herramientas adecuadas para lograr el éxito.

### 1.4.3.2. Cadena de valor del emprendimiento

**Cuadro 49. Cadena de valor del emprendimiento**



Fuente. Centro de emprendedores

### 1.4.3.3. Espacios colaborativos

En el pasado, se asumía el emprendimiento como un proceso individual y competitivo donde los emprendedores lidian entre sí. Sin embargo, desde ya varios años, se ha dado un fenómeno donde el enfoque está cambiando: los emprendedores en etapas iniciales se muestran cada vez más receptivos a la colaboración.

Un espacio colaborativo facilita la concentración y dedicación laboral, promueven una vinculación con la cooperación, el continuo aprendizaje, el relacionarse con el otro, compartir tiempo, conocimiento, experiencias y fusionar habilidades. Los espacios colaborativos son una tendencia mundial, ya que son plataformas que contribuyen a la

creación de comunidades creativas en espacios comunes, con acceso a redes y servicios que potencian todo el ciclo emprendedor, evitando el tiempo y esfuerzo que requiere la logística y mantenimiento de trabajo propio.

### **¿Qué ofrece un espacio colaborativo?**

- Ambiente lúdico
- Ambiente productivo
- Compañía
- Multiplicidad de espacios
- Flexibilidad de tarifas
- Flexibilidad de horarios
- Redes de contacto
- Servicios de oficina comercial (Correo, dirección comercial, secretaria)
- Contactos con incubadoras e instituciones de financiamiento
- Actividades para la formación y adquisición de habilidades

### **1.4.4. Perfil del emprendedor**

#### **1.4.4.1. Ser emprendedor**

Si bien las cualidades de un emprendedor no le aseguran el éxito, si lo ayudan a saber cómo enfrentarse a diferentes situaciones y a tomar las mejores decisiones en cuanto al mercado en que desea ingresar. Para tener un proyecto exitoso tienes que tener claridad de cuáles son las fortalezas y debilidades tanto de la propuesta que planteas, el equipo de trabajo que integres, como del producto o servicio que pretendes ofrecer, de cómo y de dónde se va comercializar, y las características del consumidor al cual le vas a vender.

A continuación se detallan una serie de cualidades que debiera poseer o desarrollar un emprendedor para estar más cercano al éxito y a su ideal: (Stephenson, 2015).

- Pasión: No tomes el emprendimiento como una obligación, debe ser algo que te encante y con lo que seas feliz.
- Oportunidad: No esperes que las oportunidades lleguen por si solas, búscalas.
- Liderazgo: Inspira a tu equipo. Tus colaboradores te necesitan y tú a ellos.

- Comunicación: Transmite con pasión tu visión ¡Debes vender tu idea en todo momento!
- Superación: Proponte metas y alcázalas.
- Intuición: Detecta necesidades y oportunidades, observa tu entorno.
- Empatía: Ponte en el lugar del otro, en especial de tus clientes.
- Iniciativa: Se proactivo y pon en marcha nuevas ideas y/o soluciones con valor.
- Resiliencia: Intenta siempre superar y salir fortalecido de los contratiempos. Asume riesgos y afróntalos.
- Adaptabilidad: Lo que valió la pena antes, puede no valerte ahora. Piensa rápido y logra la capacidad de adaptarte a nuevas situaciones.
- Estudio: El mundo cambia a gran velocidad, mantén una formación permanente.
- Curiosidad: Sé inquieto, no te quedes nunca tranquilo, así, descubrirás opciones y tendencias nuevas.
- Constancia: Sé capaz de terminar lo que se ha empezado esforzadamente. No desesperes, paso a paso y sin parar!
- Innovación: Desarrolla tu creatividad, se diferente.

#### **1.4.4.2. ¿Estás preparado para emprender?**

Hemos visto las cualidades relacionadas con la personalidad de un emprendedor, ahora veremos las condiciones generales que debes entender y analizar al momento de partir con tu negocio.

La intención de esta guía es enseñarte sobre el camino del emprendimiento, por lo que te otorgaremos algunas preguntas que te ayudaran en este proceso. Respóndelas, e intenta ver cómo mejorar en los puntos que pudiste haber fallado o en aquellos que consideras hoy están más débiles en tu emprendimiento. La idea es guiarte y motivarte a ser parte del mundo emprendedor, siendo lo más transparentes posible y mostrándote que en este mundo, la motivación y pasión, son el motor para superar tus debilidades y llegar a tus metas.

Las siguientes preguntas te ayudarán tomar mejores decisiones que aseguren el éxito de tu emprendimiento y puedas complementarte mejor al elegir tus socios.

**a) ¿Tienes todo lo que se necesita para iniciar una empresa propia?**

Sara Sarasvathy nos propone una nueva forma de mirar el proceso del emprendimiento, a partir de investigar a la interrogante ¿qué características tienen los emprendedores? Como resultado de su estudio, define el concepto efectucción, como “Tomas un conjunto de medios, tal como se indica y te enfocas en seleccionar entre los posibles efectos que se pueden crear con el conjunto de medios “de acuerdo a ésta lógica, la primera pregunta a responder es ¿Quién soy? ¿Qué sé? ¿A quién conozco? Y finalmente ¿Qué efectos puedo diseñar o construir con éstos recursos? (Sarasvathy, 2001).

Es decir en este punto, nos referimos a aquellos recursos como dinero, contactos y conocimientos y/o habilidades que cuento para iniciar una empresa o negocio propio.

**b) ¿Eres capaz de arriesgar tu tiempo y dinero para emprender?**

El comienzo del emprendimiento siempre es difícil, trabajarás mucho, ganarás poco dinero, harás todo tipo de labores dentro de tu empresa, y ni si quisieras vas a estar seguro de que tu proyecto resulte. Muchas veces el capital de trabajo requerido para funcionar involucra el dinero de terceros, si bien ellos no necesariamente conocen el negocio pero han confiado en ti, lo que genera un compromiso adicional con otros. Tienes que estar preparado para esto y no sucumbir a la derrota, la persistencia y superación te ayudarán a salir adelante. Quizás no te funcione a la primera, pero ¡este es el momento para aprender de los errores y seguir insistiendo! ¡Hay muchas ideas por delante!

**c) ¿Estás dispuesto a poner en peligro el tiempo y capital de otros?**

Hay personas que confían en ti, aunque puedan no comprender las características de tu negocio. Es tu dinero y el de ellos el que está en juego ¿Dispuesto a afrontar los problemas que se presenten? Enfrentar los problemas de una manera positiva ayuda a todas las personas que te rodean, recuerda que los estados de ánimos se contagian a las personas, siendo positivo es más fácil resolverlos. ¡Ve los problemas como desafíos y enfréntalos

**d) ¿Estarás dispuesto a delegar tus funciones?**

Al comienzo una empresa está totalmente a cargo del emprendedor, en cuanto más crece el negocio se debe comenzar a delegar algunas funciones, si eres capaz de definir bien qué tareas se deben hacer y cuáles se pueden delegar y todo funciona bien si ti, quiere decir que lo has logrado, tienes una empresa exitosa.

**e) ¿Te ves como un Líder?**

Tienes que ser un líder para poder tener un emprendimiento exitoso. Tienes que tener perseverancia, paciencia y ser muy ingenioso para que tu proyecto funcione. Siempre intenta mejorar en ese aspecto.

**1.4.4.3. Tipos de emprendedor**

Diversas situaciones hacen que las personas opten por emprender. La motivación depende de tu entorno,

tu personalidad y tu situación actual en relación a las responsabilidades. Si ya has pensado en emprender, ¿puedes recordar qué fue lo que te motivó?

Por variadas circunstancias una persona decide comenzar el camino del emprendimiento. El que lo hace por necesidad, frecuentemente es con el fin de solucionar problemas económicos, o porque jamás se sintió cómodo en el mercado laboral. Generalmente al emprender por necesidad, se comienza el negocio de manera apresurada.

Por otro lado, la persona que comienza un proyecto porque tiene una oportunidad, es un emprendedor que visualiza y reconoce las oportunidades que brinda el mercado, creando nuevos negocios.

Nombramos a continuación los distintos perfiles del emprendedor:

- Visionario: Es el que siempre está mirando hacia adelante, atento a nuevas tendencias, con mucha intuición y está interesado en proyectos que serán útiles en el futuro.



- **Inversionista:** Está constantemente preocupado en como rentabilizar su dinero con emprendimientos novedosos. Generalmente es el socio capitalista, y se hace cargo de asesorar y aportar capital.
- **Especialista:** Es un emprendedor que es mucho más específico, habitualmente tiene muchos conocimientos del sector en donde se realiza el emprendimiento.
- **Persuasivo:** Es el que lidera el equipo, y siempre los convence para poder lograr los objetivos para el desarrollo del producto o servicio. Mantiene unido al equipo haciéndolos confiar en el proyecto.
- **Intuitivo:** Por instinto sabe dónde, qué y cómo hacer para emprender un nuevo negocio. Por naturaleza es empresario y es apasionado con todo lo que tenga que ver con emprender.
- **Emprendedor-Empresario:** Es una persona que ya está muy involucrada en el mundo emprendedor, pero le interesa mucho más concretar y consolidar proyectos, que solo emprender. A diferencia de otros tipos de emprendedores.
- **Emprendedor-Oportunista:** Es el que siempre está pendiente de las oportunidades del mercado, y las aprovecha sin pensarlo.
- **Emprendedor-Vocacional:** Es al que simplemente le gusta emprender. Todos los tipos de perfiles tienen este emprendedor dentro.

#### **1.4.4.4. ¿Cómo ser un buen emprendedor; proactivo, feliz y exitoso?**

Elegir el camino de emprender, implica hacer una serie de actividades que no están necesariamente conectadas con lo que te motiva y hay que hacerlas para cumplir con excelencia nuestros compromisos con el cliente, inversionistas, proveedores y colaboradores. Motivo por el cual te invitamos a revisar un conjunto de buenas prácticas para mantener

el equilibrio entre tu vida personal y laboral, mejorando su eficiencia y experiencia al momento de emprender:

- **Motívate:** Parte tu día con buena música y piensa siempre en tu objetivo a alcanzar.
- **Organízate:** Planea actividades con antelación, pon orden en tu vida; tanto en tu agenda como en tu casa, así verás que sentirás que tienes más tiempo y serás más productivo.

- Toma descansos: Desconéctate del trabajo por unos minutos para reactivar tu creatividad. Planifica tu semana dejando días libres para tu recreación o descanso.
- Delega: Esto te permitirá enfocarte en lo importante y trabajar con mejor actitud.
- Se optimista: Se siempre positivo, ve los problemas como desafíos y barreras por superar.
- Cuida tu salud: Procura dormir bien, comer saludable y hacer ejercicio para tener energía y rendir de mejor manera.
- Establece objetivos y metas: Haz una lista con tus objetivos y pon fechas a cumplir. Te recomiendo hacer una lista de actividades a corto plazo; semanal y otra general, a largo plazo.
- Lee: Infórmate de lo que pasa y adquiere nuevos conocimientos.
- Di lo que sientes: Si algo te molesta, comunícate clara y directamente con tu equipo.
- Aprende a decir no: Establece límites para equilibrar tu vida personal y profesional.

En conclusión, un buen emprendedor o un buen emprendimiento no depende exclusivamente de una buena idea, por el contrario, ese aspecto carece de validez si no existen los medios y las estrategias para desarrollarla adecuadamente (incluyendo el desarrollo de diversas competencias), perjudicando al emprendedor, al mercado y al consumidor final.

#### **1.4.5. Etapas del emprendimiento**

##### **1.4.5.1. Gestión emprendedora**

En comparación al común de las personas, que trabajan como empleados en empresas formadas, los emprendedores están directamente involucrados en interrelaciones dinámicas y complejas entre la Estrategia de Negocio y la Gestión Financiera. En todos los casos de emprendimiento, la persona que tomó la decisión de emprender, apuesta por correr el riesgo de manera personal. Si hacemos la comparación en términos reales, el peor escenario para un empleado es que lo despidan, sin embargo, para un emprendedor, el peor escenario, será perder su casa, créditos y estilo de vida.

En un emprendimiento, la Gestión está en constante juego con los siguientes asuntos:

- ¿De qué se trata el negocio? Misión y Propuesta de Valor
- ¿Adónde quiero que llegue? Metas, Desafíos y Objetivos
- ¿Cómo alcanzaré lo que quiero? Estrategia de Crecimiento
- ¿Qué necesito para alcanzar mis metas? Recursos Humanos y otros recursos
- ¿Qué estructura es mejor? Capacidades organizacionales
- ¿Cuánto dinero necesitaré y cuándo? Estrategia de Financiación
- ¿Cómo reconoceré el punto a alcanzar? Visión de éxito

#### 1.4.5.2. ¿Cómo empezar un emprendimiento?

Iniciar un proyecto desde cero no es tarea fácil, pero tampoco es algo imposible. Uno de los principales factores que te ayudarán a emprender es dedicarle mucho tiempo.

Si bien hablaremos más adelante detalladamente sobre las Etapas de Vida de un Emprendimiento, nos interesa comentarles los pasos para crear un emprendimiento:

##### a) Definir una idea clara de lo que se pretende hacer:

Es fundamental entender y definir de qué quiero que mi negocio se trate y en qué rubro y área se va a encontrar, además de cuáles serán mis objetivos con este negocio. No creas que las buenas ideas surgen por arte de magia, hay que investigar, observar, entender y escuchar, para detectar oportunidades de ser satisfechas con nuevas ideas.

##### b) Análisis de Mercado:

Es primordial elaborar un Estudio de Mercado, detectar oportunidades y necesidades de las personas, para validar nuestro supuesto de que el producto que estamos ofreciendo es interesante, necesario o de valor para el posible consumidor, o simplemente, para alguien en el mercado. Además, hay que analizar la competencia, ya sea directa o indirecta, para aprender de ellos. Piensa que, puedes sacar provecho de las fortalezas de tus competidores, como también de sus puntos débiles; así, podrás mejorar y diferenciarte de ellos.

**c) Definir el nombre de la marca:**

La marca es la cara visible de tu negocio y, por lo tanto, es un paso muy importante. La coherencia, la narrativa de nuestra marca, la personalidad que queramos otorgarle, van a ser fundamental a la hora de llegar al público objetivo y comercializar. Nuestra marca debe tener vida, debe llegar a los consumidores, debe causar interés, ser coherente con lo que se ofrece, llamar la atención. La gente debe poder recordarla, por lo que recomiendo sea simple, corta y precisa.

La marca involucra más que un logo [imagen y nombre], es un todo; debe transmitir un mensaje, debe tener un branding adecuado, y debe ser una integración de todos esos elementos. Para lograrlo, la imagen corporativa ayuda muchísimo, asesórate por un diseñador y no dejes este punto tan importante de lado. No es sólo hacer algo bonito para tu consumidor, es también, generar una marca visiblemente más atrayente para el nicho específico que quieres apuntar.

Adicionalmente, se recomienda tener una página web [Registro en Nic] y/o un Facebook que te permita ir validando desde etapas tempranas tu idea. Más adelante veremos en profundidad el proceso de Registro de Marca.

**d) Realizar un plan de negocios.**

Donde te puedas orientar con cada uno de los objetivos que debes proponer. Verás así cuáles son tus debilidades y fortalezas, qué información requieres o deben aclarar, si conoces realmente el rubro o no, etc. Pero recuerda, el modelo de negocios puede ir cambiando y adaptándose, es importante ir validando los supuestos para esto.

**e) Crear una empresa.**

La creación de una empresa es un aspecto formal fundamental para legalizar y poder funcionar en el mercado. En los siguientes capítulos se hablará y se explicará cómo hacerlo.

#### **f) Vender tu producto.**

La comercialización requiere de distintos aspectos a considerar, como lo son los canales que se utilizarán, el precio que tendrá nuestra oferta, la diferenciación, etc. Además de esto, entrar al mundo Tributario será indispensable para poder operar como empresa formal que genera rentas.

#### **g) Levantar un equipo de trabajo.**

Pensar que uno lo puede hacer todo es irreal. Es importante comenzar a trabajar con expertos o al menos, asesorarse, en las distintas áreas claves del negocio, como lo son marketing, publicidad y finanzas. No podemos pretender saberlo todo, tampoco debemos intentar manejarnos en todo y hacerlo solos, si comprendemos la generalidad de cada área, podemos trabajar en conjunto con expertos y concentrar nuestros esfuerzos en poner en marcha nuestra idea de negocio, más que en aspectos operacionales o administrativos que muchas veces pueden quitarnos más tiempo del que deberían.

#### **h) Financiamiento**

El dinero no lo hace todo, pero es parte importante a la hora de comenzar un negocio y hacerlo crecer. Hay distintas maneras de conseguir financiamiento, tanto público como privado.

### **1.4.5.3. Etapas de un ciclo de vida de un emprendimiento**

Comenzar un negocio es un camino que va por etapas y que comúnmente nace con una motivación y un sueño que se convierte en idea y que luego se materializa al ser valorada por otros. Esta idea debe ser planeada para luego, trabajarla duro hasta lograr la construcción de una empresa exitosa.

A continuación, se grafica el ciclo de vida del emprendimiento para una mejor concepción de éste. Verán que puede ser utilizado y se repite para negocios de todos los tipos y tamaños.

## ***Etapa 0***

Ver el emprendimiento como una opción - Decisión de emprender, Pre-incubación

- **Dudas que debo resolver en esta etapa:** ¿Te ves emprendiendo? ¿Tienes al menos 3 motivos para emprender? ¿Tienes las cualidades necesarias para ser un emprendedor?
- **Eventos de la Etapa:** Evaluación del punto de partida personal. Adaptación del proyecto a tus habilidades, compatibilidad con tus gustos, aficiones y situación personal.
- **Situación Financiera:** Todavía no se producen ingresos. No hay mayores gastos. No existe necesidad de financiamiento aún.

## ***Etapa 1***

Gestación de la idea – Incubación, basado en ideas y supuestos personales

- **Dudas que debo resolver en esta etapa:**

¿Estoy resolviendo un problema de interés? ¿Qué necesidad pienso suplir con los servicios o productos que ofrecerá mi negocio? ¿Alguien está interesado en mi solución? ¿Existe mercado? ¿Qué haría mi negocio distinto sobre la competencia existente? ¿Cuál es mi propuesta de valor?

- **Eventos de la Etapa:**

Visualización: comienza con una idea de negocio, que puede terminar en un plan o modelo de negocio. Establecemos una hipótesis sobre algo que pueda ser valioso. Definición de la idea de negocio a desarrollar. Modelo de negocios mediante supuestos personales. Detectar qué necesidad, oportunidad o idea concreta estoy resolviendo.

La gestación de la idea o incubación de ésta, es un momento de euforia y alta productividad mental. Este momento requiere su tiempo, no hay que apresurarse pero sí avanzar constantemente para que la idea pueda materializarse.

Es importante en esta etapa ir entendiendo tres preguntas básicas para comenzar el desarrollo de la idea:

**¿Por Qué?** ¿Por qué el cliente tiene cierta necesidad? ¿Por qué debería comprar mi producto? ¿Por qué mi propuesta de valor es diferente a la de mis competidores?

**¿Qué?** ¿Qué es lo que quiero ofrecer? ¿De qué se trata mi producto o servicio? ¿Cuál es mi oferta, producto o servicio?

**¿Para Qué?** ¿Qué estoy resolviendo? ¿Qué quiero lograr con esto?

**¿Cómo?** ¿Cómo pretendo lograr esto?

- **Situación Financiera:**

Todavía no se producen ingresos. No hay mayores gastos. No existe necesidad de financiamiento aún.

## *Etapa 2*

- **Desarrollo del Proyecto**

Dudas que debo resolver en esta etapa:

¿El mercado es lo suficientemente grande? ¿Cómo puedo construir un PMV [Producto Mínimo Viable] con poco dinero?

¿La oportunidad detectada, es un problema real? ¿Cuánta inversión necesitaré para montar esta propuesta de negocio?

¿Cómo ganaré dinero con mi idea de negocio? ¿Qué necesito para poder comenzar a crear una empresa?

Dividiremos la etapa de Desarrollo en dos fases importantes:

### *Fase 1*

Puesta en marcha del negocio, cuando la idea está definida y se quiere comenzar a desarrollar el proyecto.

- **Eventos de la Etapa:**

Evalúa y estructura la idea, ya no sólo mediante supuestos, si no que complementa tu modelo de negocios con estudios concretos. Investiga, conversa con expertos, haz entrevistas, conoce y hazte un experto en el mundo en el que te estás metiendo. Después de hacer esto, vuelve a tu modelo de negocios y de seguro irás modificándolo. Producto mínimo viable: piensa en un producto que pueda ser testeado, ya sea en todos o ciertos aspectos de tu propuesta de valor. Debe tener la flexibilidad suficiente para ser mejorado según la respuesta del mercado. En este punto, el mayor inconveniente para el emprendedor es conseguir un espacio para elaborar el producto o servicio, sin invertir mucho y permitiéndole tener la capacidad de generar pruebas para validar. También es importante el lograr conseguir apoyo y opinión con expertos del rubro en que se está.

Formalización de la figura jurídica: conformar una empresa legalmente, regularizarla: adquirir los permisos de operación necesarios (municipales, sanitarios, etc.), invertir en imagen: diseño de imagen corporativa, material POP, publicidad, etc., adquirir documentos tributarios, e insumos administrativos básicos para comenzar a operar (muebles, materia prima, etc.).

Estudio de Mercado: un error muy común dentro de los emprendedores es suponer que sé lo que quiere el cliente. Es fundamental hacer un estudio de mercado para entender a los clientes y ver si estas apuntando al nicho correcto. Para esto es necesario hacer una segmentación de mercado, así lograrás un mejor enfoque. Debes entender cuánto están dispuestos a pagar tus clientes por tu oferta y si es que realmente están dispuestos a hacerlo. Puede ser que no exista disposición a pagar como en el caso de los consumidores de Facebook, sin embargo, puedes replantear si tu cliente es realmente quien piensas, puede ser que debas enfocar tus esfuerzos en otro nicho, que no necesariamente es el consumidor final. Sólo puedes realizar suposiciones sobre el consumidor, el valor que puedes llegar a generar y el modelo de negocio, pero debes validarlas e ir ajustándolas a la realidad concreta. Al comienzo, un emprendimiento es una iniciativa que se basa en los pensamientos propios, en lo que uno cree, en la motivación por hacer algo y está llena de supuestos. Para lograr el éxito, es necesario transformar estos supuestos e hipótesis, lo más pronto posible, en hechos y verdades, es necesario validar. Podemos hacer esto, yendo a la calle, haciendo preguntas, observando, testeando. Van haber cambios en nuestra hipótesis inicial, y eso es parte del proceso de Estudio del Mercado.



## Fase 2

Descubrimiento, Idea a Validación, Pivoteo entre ambas

- **Eventos de la Etapa**

Evaluar la idea mediante la validación del mercado. Evaluar el mercado, ¿es o no el nicho correcto? Modificar el modelo de negocios

**Modificación y desarrollo del producto o servicio.** Estudio de Mercado en profundidad. Validación de supuestos saliendo a la calle.

Es muy importante la fase de Validación por ser una constante búsqueda hacia un producto o servicio que encaje a la perfección a las preferencias del Mercado.

En esta etapa, ya existe un producto o servicio y se debe integrar en el mercado de a poco. Este producto pasa de ser un Producto mínimo viable, con el cuál testaremos a un producto acabado que ya podremos lanzar al mercado para la venta. Es importante en esta etapa entender que el producto siempre puede y debe estar en condiciones para sufrir modificaciones en las etapas de desarrollo.

El estudio de mercado debe hacerse en base a lo que nos aporten nuestros clientes, y para eso nos ayudarán las diferentes herramientas de las cuales hablaremos más adelante. La retroalimentación dada por ellos, que nos generan mediante comentarios, críticas y opiniones, hace que podamos ir mejorando el prototipo testado para seguir el desarrollo. Cuando nuestros clientes estén conformes con nuestro producto o servicio, éste logre resolver una necesidad real y estén dispuestos a pagar por él, podemos decir que está listo para ser comercializado y entrar en el proceso de prueba.

En esta fase, se comienza a aclarar la potencial cartera de clientes que podríamos llegar a tener.

- **Situación Financiera**

Todavía no se producen ingresos. Hay gastos necesarios para el estudio y validación de mercado, creación de empresa. Existe necesidad de financiamiento propio y/o de un Capital Semilla o similar.

### ***Etapa 3***

Ventas, Crecimiento, Escalabilidad Prematura

- **Dudas que debo resolver en esta etapa**

¿Tu producto se ajusta a las necesidades del mercado? ¿Tengo un plan de marketing? ¿Tengo la suficiente energía y confianza para seguir con mi idea de negocio? ¿Puedo planificar mi tiempo de manera eficiente para lograr los objetivos del negocio? ¿Puedo llegar a desarrollar mis aptitudes comerciales y vender? ¿Mi producto o servicio, se vende?

- **Eventos de la Etapa**

- Definición de la oferta
- Venta de productos
- Escalabilidad Prematura: Crecimiento
- Captación de clientes

- **Búsqueda de Financiamiento**

La idea de negocio parte con una producción simple y un gasto mínimo de capital físico e intelectual. Comienza a crearse una cartera de clientes y las primeras ventas formales del producto final. En este momento la empresa puede comenzar a crecer, aunque levemente. Empiezan los ajustes de producción para poder satisfacer la demanda.

En esta etapa hay que plantearse si los resultados obtenidos con el producto o servicio ofertado se ajustan a las necesidades del mercado como queremos. Si el resultado no fue el esperado, hay que hacer los ajustes necesarios o redefiniciones que permitan superar esta etapa. Si los resultados son los esperados, es momento de definir; cómo seguir creciendo, qué tipo de inversión se requiere, con qué estructura, nuevos canales de venta, alianzas, etc. Crecer es emocionante, ser exitoso es estimulante, pero la carga de trabajo puede que sea mayor, el estrés también y hay que saber administrarlo.

Así, llegan los primeros beneficios y el modelo de negocio se ha ido perfeccionando. Se adapta el modelo de negocios a la realidad concreta, y se desarrolla más extensamente la planificación estratégica y plan de marketing.

Se generan ventas y comienza a moverse el negocio, pero en general, en esta etapa, las ventas aún están por debajo a los costos del proyecto, haciendo que se opere en rojo por un tiempo. Es necesario entonces, saber vender nuestra idea, y buscar financiamiento externo.

- **Situación Financiera**

Se comienzan a tener ingresos, sin embargo, aún no llegan a pagar los costos del negocio. Hay gastos necesarios para lograr comenzar el negocio de lleno, es una etapa de bastantes gastos, en dónde es necesario dinero externo. Existe necesidad de financiamiento por medio de Inversionistas.

#### *Etapa 4*

Consolidación, Sustentabilidad, Eficiencia

- **Dudas que debo resolver en esta etapa:**

¿Estás preparado para comenzar a crecer de manera exponencial? ¿Los procesos operacionales pueden mejorarse? ¿Estás gastando dinero inteligentemente? ¿Puedes minimizar gastos? ¿Puedes comenzar a automatizar procesos?

- **Eventos de la Etapa**

- Punto de Equilibrio
- Definir posibilidad de Expansión
- Automatización de procesos
- Disminuir costos

En esta etapa, se alcanza el “Punto de equilibrio económico”. El Punto de equilibrio es una situación financiera que se caracteriza por mantener un ingreso y egreso por igual, no habiendo pérdidas ni ganancias. El proyecto entonces, llega a sostenerse sin necesidad de hacer aportes de capital.

Llegando a esta etapa, se debe tomar una importante decisión; la posibilidad de ampliar el negocio y tener un posible retorno de inversión para luego generar utilidades o la decisión de cambiar radicalmente el enfoque con el que se comenzó el proyecto.

Es necesario definir la posibilidad de disminución de costos para no caer en la fase de Supervivencia nuevamente y entrar en una rueda constante.

Como los beneficios monetarios han comenzado a estabilizarse, ya es momento de volver a preguntas originarias una y otra vez: ¿qué? ¿por qué? y ¿para qué? y luego con esto, enfocar nuestros esfuerzos hacia el cumplimiento de nuestros objetivos planteados en la etapa de Desarrollo.

- **Situación Financiera**

Existen ingresos que alcanzan a cubrir los gastos. Si se logra disminuir costos y aumentar las ventas, el financiamiento no será necesario en esta etapa.

### *Etapa 5*

Expansión

- **Dudas que debo resolver en esta etapa:**

¿Tienes los recursos adecuados? ¿Puedo escalar mi negocio a otros mercados? ¿Puedo escalar mi producto a otras líneas de producto/servicio?

- **Eventos de la Etapa:**

- Lograr financiamiento externo
- Abarcar otros mercados
- Ampliar oferta
- Establecer planes estratégicos

Lograr el cumplimiento de procesos automatizados. La Etapa de Expansión es un proceso de transformación de la empresa y es el momento en que se busca capital para poder hacer crecer el negocio.

En esta etapa hay que definir el carácter de la empresa y los objetivos a medio y largo plazo que puede alcanzar ésta. El negocio comienza a ser escalable logrando tener una posición en el mercado a través de una forma de administrar la empresa que contempla el cumplimiento de planes estratégicos. Es un momento decisivo, en donde cada movimiento debe estar bajo una estrategia bien definida, ya que un error podría provocar el hundimiento de la empresa.

La financiación externa resultará primordial, a pesar de que se establezcan alianzas con otras empresas para facilitar el asentamiento en otros mercados.

- **Situación Financiera**

Existen ingresos que alcanzan a cubrir los gastos. Es primordial encontrar financiamiento para expandir la empresa ya sea a nivel de alcance del mercado, como aumento a nivel de línea de productos o servicios.

### *Etapa 6*

Transformación o Cierre-Madurez

- **Dudas que debo resolver en esta etapa:**

¿Quieres seguir creciendo, entrar en nuevos mercados o salir del negocio? ¿Cómo saber si ya es tiempo de vender mi negocio?

- **Eventos de la Etapa:**

- Decidir el futuro de la empresa.

En esta etapa, la empresa genera retornos económicos a los socios fundadores del emprendimiento, sin embargo, llega un punto en donde se desacelera el crecimiento, tanto en ingresos como en egresos. En este punto tienes que tomar la decisión de seguir y desarrollar nuevas áreas ya sea de mercado o de línea de producto o servicio, o salir.

Existen las siguientes opciones al llegar a esta etapa del ciclo de vida de todo emprendimiento:

1. Liquidar la compañía.
2. Unirse a otra compañía.
3. Ser adquirida por otra.
4. Volverse pública.
5. Disfrutar del flujo de efectivo que ésta genere.

- **Situación Financiera:**

Existen ingresos que logran cubrir los costos, dar retorno a los socios fundadores y mantener un capital para reinversión en la misma empresa. Ya no se requiere financiación externa en esta etapa.

Muchos negocios pueden seguir el ciclo de vida explicado anteriormente, otros, se terminan antes de llegar incluso a la primera etapa, por diversas razones, y otros terminan el ciclo por “muerte natural”.

#### **1.4.5.4. Consejos para entrar al ciclo emprendedor**

En el camino hacia el emprendimiento, ocurren una serie de situaciones de las cuáles se va aprendiendo, ya sea por errores, problemas o situaciones engorrosas. Gracias a esto, serás capaz, a través de la experiencia personal, de entregar algunas recomendaciones, que son importantes al menos de tener en consideración.

- **El hecho de que alguien ponga dinero en tu proyecto no quiere decir que tengas que darle el equivalente al porcentaje del valor de la empresa.**

Si inviertes en tu negocio \$10.000.000 y otra persona quiere invertir la mitad del dinero, esa persona no tiene por qué tener el 50% de tu empresa sólo por prestar o ingresar ese dinero al proyecto. Tienes que analizar el valor de tu idea, el esfuerzo que le has dedicado y que le dedicarás y todo aspecto que consideres importante, además del dinero invertido.

- **Busca inversores que no sólo aporten y busquen el dinero**

Lo ideal es un socio que haya pasado por algo similar a lo que estás pasando tú y por lo tanto conozca tu sector. Que además de dinero, te pueda dar contactos, abrir puertas y aconsejar.

- **No te encierres en tu idea inicial**

Tu idea inicial puede evolucionar y cambiar una vez que vayas desarrollando el proyecto y validando propuestas. Tienes que lograr ser flexible para hacer los cambios necesarios

para ajustar el producto o servicio al cliente. Tienes que buscar el mayor potencial de negocio.

- **Siéntate con un experto de tu sector**

Busca personas que tengan experiencia en el rubro y aprende de ellas. Sé abierto de mente y piensa que siempre puedes aprender algo nuevo y sacar provecho de otras opiniones, sin importar que no coincidan con tu punto de vista.

- **Debes demostrar una actitud de aprender**

El emprendedor se encuentra siempre en un proceso de aprendizaje. Especialmente hoy en día, en que las comunicaciones son tan abiertas y el mundo esta tan globalizado y cambiante. Para tener éxito como emprendedor, se requiere actualización constante y adquisición de nuevos conocimientos para así poder competir de forma agresiva.

- **Sigue tu pasión y no la dejes ir**

Asegúrate de enamorarte de un problema, no de una solución. Si la solución tomada no funciona, recuerda lo que te apasiona para encontrar otra solución para tu cliente.

- **Sé ordenado, usa una agenda**

¿Se te acumula el trabajo y no sabes por dónde empezar? Tienes una cantidad enorme de cosa por hacer, de temas por estudiar, conocer, aprender y hacer, así que te recomiendo trabajar de manera ordenada, planificando tú semana, tus días con actividades diarias. Lo importante es que estas actividades sean realistas, porque si no lo son y nunca alcanzas a hacerlas todas, te frustrarás. Planifica qué quiere ganar y a qué plazo, ponte objetivos a corto, mediano y largo plazo.

#### **1.4.6. Herramientas para emprender**

La principal herramienta al momento de emprender es el diseño del modelo de negocios, debes tener en cuenta que “Un modelo de negocio es la manera de describir como la empresa crea, entrega y capta valor” (Osterwalder, 2011).

Un modelo de negocio debe ser viable, escalable y repetible.

- **Viable**

Se refiere a que económicamente sea factible. ¿Percibiremos utilidades? ¿La inversión inicial se recuperará? ¿Los costos operacionales son cubiertos con las ventas?

- **Repetible**

Se refiere a que las compras de los clientes serán recurrentes.

- **Escalable**

¿A los clientes actuales les podemos ofrecer más productos? O, ¿Los mismos productos y servicios pueden ser ofrecidos a otros mercados?

#### **1.4.6.1. Segmento de clientes**

¿Para quién creamos valor?

¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

Una empresa puede tener uno o varios segmentos de clientes, dependerá cuál es su oferta. La segmentación de mercado define el público objetivo o target al que apunta la organización. Estos grupos se clasifican de acuerdo a cinco elementos distintivos:

Las necesidades que requieren y justifican una oferta distinta.

Diferentes canales de distribución.

Diferentes tipos de relaciones.

La rentabilidad.

La cantidad que están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Algunos ejemplos de segmentos de clientes son:

**Mercado de masas:** el negocio se dirige a un mercado lo más amplio posible, con necesidades similares.

**Nichos:** segmentos de mercado altamente especializados, con necesidades muy particulares.



**Segmentados:** existen distintos segmentos de mercado, pero con necesidades similares (con ligeras variaciones).

**Diversificados:** segmentos muy diferentes entre sí, con necesidades muy distintas.

**Multi-segmentos:** segmentos que dependen de varios segmentos a la vez.

#### 1.4.6.2. Propuesta de valor

¿Qué valor ofrecen a los clientes? ¿Cuál de los problemas de los clientes ayudan a resolver? ¿Qué necesidades de los clientes se cumplen? ¿Qué paquetes de productos y servicios se ofrece a cada segmento de clientes?

La base de cualquier modelo de negocios es que el producto o servicio debe agregar valor, por tanto, una de las primeras definiciones que debe resolver una organización es su propuesta de valor y de qué necesidades del mercado se hace cargo.

Una propuesta de valor puede ser cualitativa o cuantitativa, diferenciándose de sus competidores al menos en uno de los siguientes aspectos: grado de novedad, mejor rendimiento, diseño, accesibilidad, usabilidad, marca (estatus), precio (abatar costos) y/o nivel de personalización (la adaptación de productos y servicios a las necesidades específicas de los segmentos de clientes escogidos).

#### 1.4.6.3. Canales de distribución y comunicaciones

¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado? ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes? ¿Cómo se conjugan nuestros canales? ¿Cuáles tienen mejores resultados? ¿Cuáles son más rentables? ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

Este ítem describe los medios a través de los cuales la organización se comunica y entrega valor a sus segmentos de clientes. Puede ser directa o indirecta, a través de distribuidores o agentes, y se define en función del tipo de organización. Las fases principales en que se deben definir canales de comunicación y/o distribución entre la organización y los segmentos de clientes son:

**Notoriedad:** cómo hacemos para que la gente nos conozca.

**Evaluación:** cómo ayudamos a nuestros clientes a probar la propuesta de valor

**Compra:** cómo permitimos que los clientes compren nuestro producto o servicio.

**Entrega/distribución:** cómo entregamos la propuesta de valor a nuestros clientes.

**Postventa:** cómo proporcionamos servicios postventa a los clientes.

#### 1.4.6.4. Relación con el cliente

¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido? ¿Cuál es su coste? ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

Describe los tipos de relaciones que la organización establecen con sus distintos segmentos de clientes, de acuerdo a motivaciones como la adquisición y retención de clientes, y el aumento de las ventas.

Existen seis tipos de relaciones con el cliente:

##### a) Asistencia personal

Esta relación se basa en la interacción humana, donde el cliente puede comunicarse con un representante en forma presencial, durante o después de la venta. Habitualmente, este último tipo de relación se sostiene a través de centros de llamados o por correo electrónico. Los centros de llamados requieren personal especializado, lo que tiende a encarecer la atención al cliente, por lo que usualmente, sólo las empresas grandes los tienen.

##### b) Asistencia personal dedicada

Se asigna a una persona para la atención específica de un cliente. Normalmente se desarrolla a largo plazo (por su alto costo) y es muy frecuente en servicios de lujo.

##### c) Auto servicio

Si bien la organización no se comunica directamente con sus clientes, esta provee todos los medios necesarios para que los clientes se ayuden de manera autónoma.

#### **d) Servicios automatizados**

Es una forma más sofisticada de auto servicio, en que se automatizan los procesos, simulando una relación personal. Para esto, suele usarse la creación de perfiles personales, que proveen información sobre las preferencias y actitudes de compra de las personas. Bien empleada, este tipo de relación puede ser tanto o más eficaz que una de asistencia personal, a un costo considerablemente más bajo.

#### **e) Comunidades**

Se crean comunidades en las que los usuarios se comunican entre sí. Además de permitir que se solucionen los problemas de manera colaborativa, ese diálogo permite a la organización involucrarse con sus clientes y entenderlos de mejor manera.

#### **f) Co-creación**

Aquí el valor se crea con los clientes, haciéndolos partícipes de algunos procesos del ciclo de negocios. Usualmente, este tipo de relación se emplea en el diseño de nuevos productos y no como modelo general de la organización.

#### **1.4.6.5. Recursos clave**

¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

Según Osterwalder, los recursos clave son aquellos que “permiten a una empresa crear y ofrecer de una propuesta de valor”.

Estos se clasifican en las siguientes categorías:

**Físicos:** infraestructura, materiales, aparatos, redes de distribución y maquinarias, entre otros.

**Intelectuales:** marcas, patentes y copyrights, entre otros.

**Humanos:** es el capital humano de una empresa. Para empresas cuyo modelo de negocio se basa en las habilidades o conocimientos de sus empleados, este recurso es el más importante.

**Financieros:** fluidez económica, líneas de crédito, stock options, capital financiero, opciones de bolsa, etc.

#### 1.4.6.6. Estructura de costos

¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?  
¿Cuáles son los recursos claves más caros? ¿Cuáles son las actividades claves más caras?

Definir cuál la estructura de costos es un elemento estratégico fundamental, pues determina si se espera obtener un beneficio por volumen o por valor agregado percibido por el cliente/usuario. Una vez determinadas los recursos claves, las actividades y alianzas claves es más fácil completar este eslabón, te sugerimos comenzar describiendo aquel costo que representa un mayor porcentaje de tu estructura de costos.

Existen cinco clases de estructuras de costos, sin embargo, hay empresas que logran generar un modelo mixto de manera exitoso:

**Costo:** minimización de costos, dentro de lo posible.

**Valor:** propuestas de valor premium que se centran en generar el máximo valor posible para el cliente, sin escatimar en los costos.

**Costos fijos:** los costos son independientes del volumen de negocio.

**Costos variables:** los costos son proporcionales al volumen de negocio.

**Economías de escala:** se buscan crecimientos