

# COMPETENCIAS PARA EL EMPRENDIMIENTO EN LA FP



# Contenidos

1	Introducción al emprendimiento	3
2	<u>Evolución del emprendimiento</u>	10
3	Las 10 competencias clave que necesita un emprendedor exitoso	14
	Trabajo en equipo	15
	Liderazgo	22
	Creatividad	25
	Adaptabilidad	29
	Gestión de conflicto	36
	Iniciativa	44
	Toma de decisiones	49
	Auto-motivación	52
	Capacidad de escucha	54
	Atención al cliente	60
4	Bibliografía	67
5	Glosario de conceptos sobre el emprendimiento	68

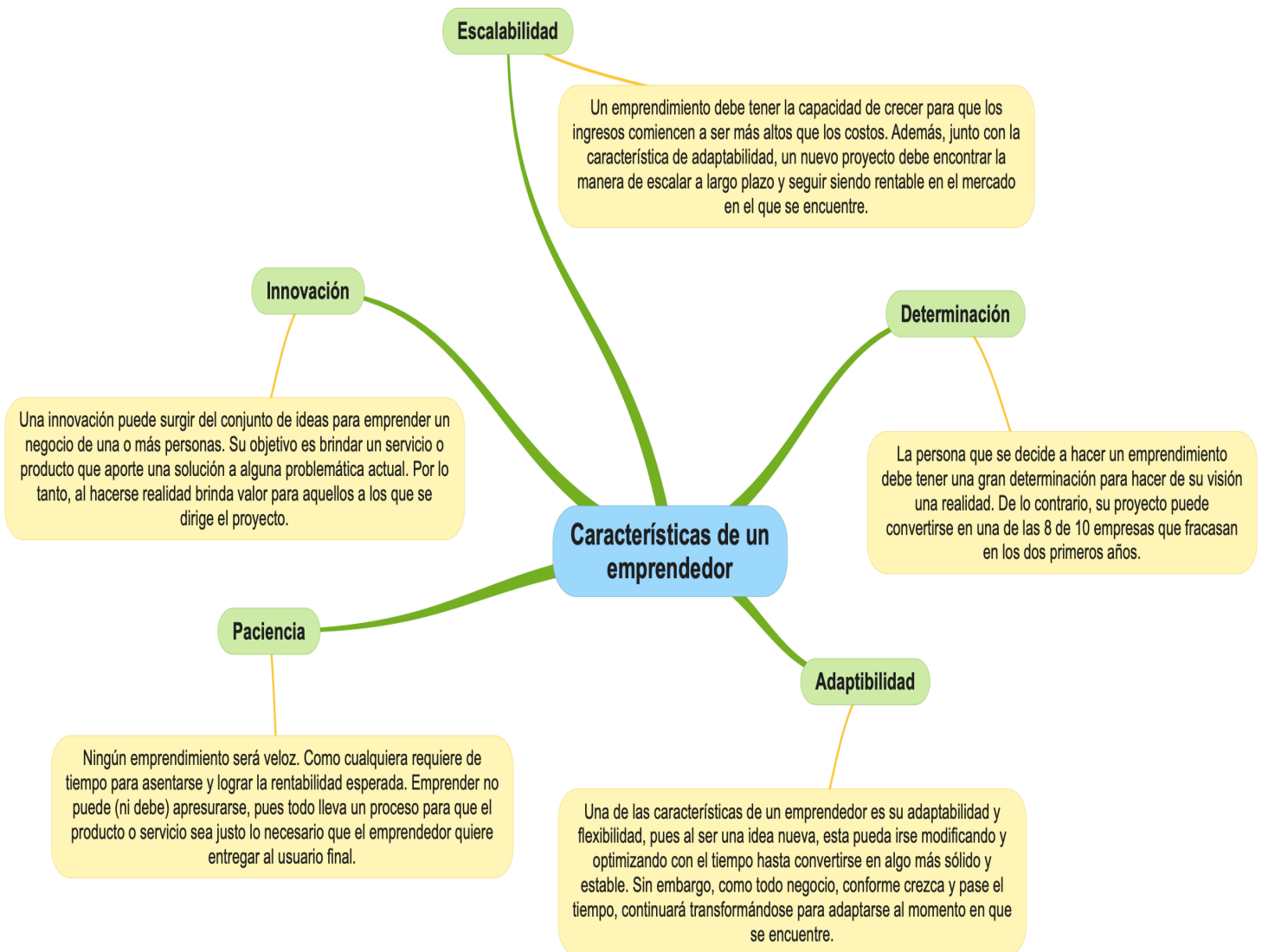
# Introducción al emprendimiento

## 1 ¿Qué significa emprendimiento?

Como término, entendemos por emprendimiento al efecto de emprender, un verbo que hace referencia al término llevar adelante una obra o un negocio. No existe una definición aceptada por todos de la definición de iniciativa emprendedora, puesto que algunos la consideran como la creación de una nueva empresa y otros como el descubrimiento de de oportunidades.



# Características de una emprendimiento iniciativa emprendedora

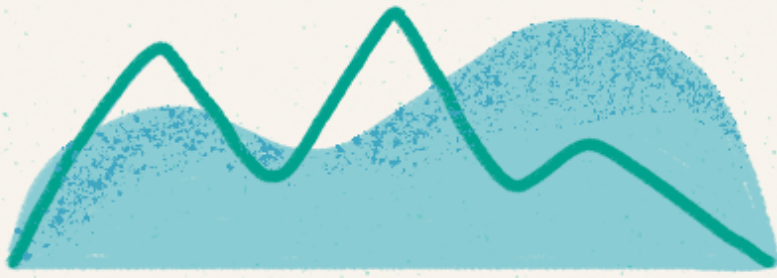


## 2 ¿Cómo lo definimos al alumnado para que realmente entienda el concepto de emprendimiento?

El emprendimiento en la Fp no deja de ser la utilización de las competencias que adquieren los alumnos para generar su propio futuro de manera creativa. Saber comprender las oportunidades que ofrecen las competencias adquiridas durante el proceso de enseñanza de la Fp, es vital para que tengas un punto de vista más creativo a la hora de pensar en su futuro laboral

“ Definir claramente las iniciativas posibles y como hacer frente a los obstáculos, dotarlos de herramientas sobre la resolución de problemas y como alcanzar objetivos, deber estar entre las competencias docentes que nos permitirán allanar el camino a los alumnos cuando imaginen un futuro laboral propio y único”





## ¿Cuándo ocurre?

Una iniciativa ocurre cuando una persona o grupo encuentra una oportunidad para crear una empresa o una solución innovadora. Esta se acompaña de esfuerzos en conjunto que, además de crear ganancias, también aporta valor a los consumidores



# 4 Tipos de emprendimiento

Pequeño

Escalable

Cultural

Social

Tecnológico

De  
imitación

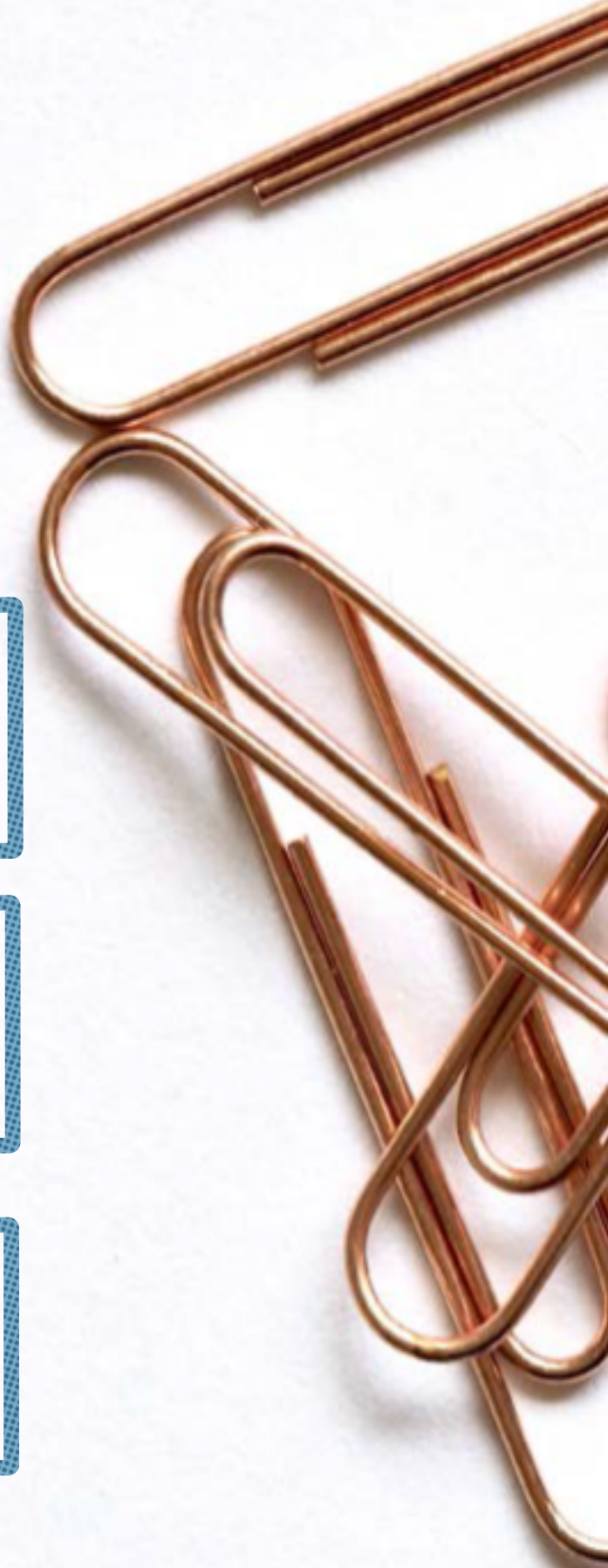
Empresarial

Innovador

Privado

Incubador

Público



# 1 Pequeño

Generalmente estos negocios son creados en un ambiente familiar y se concentran en satisfacer sus propias necesidades económicas. Tienen además una oferta orientada a un entorno inmediato, como una peluquería de barrio o tiendas de barrios, por lo que no están pensados para que se conviertan en algo más grande.

# 3 Social

El enfoque de estos proyectos está dirigido a ayudar en causas ambientales, culturales o sociales y se vincula con organizaciones sin fines de lucro. Debido a que ninguna de sus finalidades es generar ganancias, recibe donaciones para mantenerse, pero su meta más importante es crear conciencia en la sociedad para sumar esfuerzos.

# 5 Cultural

Se concentra en la promoción y la procuración de una oferta artística para ponerla al alcance de la sociedad; y que los artistas o autores tengan un espacio para difundir su trabajo. Proporciona entretenimiento y arte a la población a la que se dirige.

# 2 Escalable

Aunque la mayoría de las iniciativas emprendedoras son pequeños al comenzar, algunos tienen la mira puesta en metas y horizontes más amplios. De tal manera que crean las condiciones para que se puedan expandir, gracias a un modelo de negocio replicable, como las franquicias o los de índole tecnológica.

# 4 Empresarial

Al contrario del social, el emprendimiento empresarial está en la búsqueda de la venta de productos o servicios que ofrezcan un valor añadido a sus consumidores, esperando recibir ganancias por ello.

# 6 Tecnológico

Quizá sea el más conocido, aparece con mayor frecuencia en los periódicos y noticias del día a día. Desde Silicon Valley hasta el estudiante universitario que comienza una app con sus compañeros, el emprendimiento tecnológico logra hacer un buen cruce con la innovación, una forma creativa de resolver un problema y obtener ganancias.



## 7 Innovador

Este emprendimiento se relaciona con los ámbitos científico y tecnológico. Puede iniciar como un proyecto de investigación que, después de meses de experimentaciones, llega a valiosas conclusiones y encuentra la oportunidad de resolver un problema, por lo que necesitará una considerable inversión para desarrollarse.

## 9 De imitación

Si ya existe un producto que ha tenido éxito es obvio que nacerán otros negocios que querrán seguir dicho modelo para sus propios proyectos. Sin embargo, esto no quiere decir que únicamente se haga una copia y listo: el nuevo emprendimiento ofrecerá tendrá una ventaja considerable frente a su competencia. Su ventaja debe buscarse en otros aspectos como el precio, las facilidades de pago, la sencillez, mejor diseño, más funcionalidades que atienden necesidades específicas, etc.

## 8 Empresarial

Este modelo se utiliza en empresas de reciente creación. Si no se crean los productos en una compañía ya existente, se potencian gracias a la infraestructura y apoyo de una institución (como una universidad).

También existen las aceleradoras de empresas, que brindan programas intensivos de crecimiento a empresas que ya cuentan con un MVP (producto mínimo viable).

## 10 Privado

Aquí hablamos del origen del capital para el emprendimiento. El dinero puede venir del bolsillo del emprendedor mismo, de sus inversores o de un programa creado por un grupo de empresarios; con lo cual no depende de estímulos públicos.

## 11 Público

Al contrario del privado, el emprendimiento público se nutre de los apoyos que se crean en las iniciativas gubernamentales, que además estimulan la economía a nivel local, regional y nacional, ya sea gracias a una convocatoria o un programa permanente.

# LA EVOLUCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

El iniciar cambios y generar oportunidades de negocios es lo que caracteriza al emprendedor convirtiéndose en el elemento fundamental de los procesos socioeconómicos, sin embargo, la explicación y caracterización de emprendimiento, pueden ser dadas desde diversas líneas de investigación. De aquí que el objetivo del presente artículo, es analizar las definiciones de emprendimiento y su relación con la innovación y el conocimiento.

El artículo se caracteriza por ser una investigación de tipo descriptiva. Lo que ha permitido identificar que en este campo, no existe una sola teoría o perspectiva que defina y explique el emprendimiento como fenómeno de estudio, puesto que el enfoque de cada autor está dirigido a explicitar una determinada característica del emprendimiento, de acuerdo a la postura que asuma el autor; lo que ha llevado a concluir que los países más competitivos, así como las economías más desarrolladas se sustentan en la innovación, el emprendimiento y el conocimiento, como eje central de sus sistemas productivos.



# En el siglo XVIII se definen los conceptos empresario y empresa

Es a partir de esta fecha donde veremos una línea temporal que define algunos de los acontecimientos más relevantes que han dado forma al concepto emprendimiento



Al contrario del privado, el emprendimiento público se nutre de los apoyos que se crean en las iniciativas gubernamentales, que además estimulan la economía a nivel local, regional y nacional, ya sea gracias a una convocatoria o un programa permanente.



UNITED KINGDOM



Stuart (1848) lo introdujo en el mundo anglosajón

Walras (1874), el empresario es una persona que adquiere en alquiler la tierra, el trabajo y el capital, asociándolos. Ya hemos mencionado la importancia del emprendimiento en el mundo, pero existen más datos que nos ayudan a comprender cómo se mueve y de qué manera afecta a las sociedades donde se establece.



Schumpeter (1934), “ un emprendedor es una persona que une un conjunto de recursos de forma novedosa, mejorar la oferta de productos existentes en un mercado e incorporando la innovación”.

Kirzner (1973, 1998), “emprendedor es el que permite aumentar la competitividad que permite mantener el equilibrio en el mercado”.

Gartner (1988), “Puedes hacer dinero, puedes perder dinero, pero no puedes hacer tiempo, una vez que se ha ido, se ha ido”



Bygrave y Hofer (1991), “el proceso emprendedor es el conjunto de las funciones, actividades y acciones asociadas con la percepción de la oportunidad y la creación de la organización para explotarla”.

Lückgen (2006), “los emprendedores son personas que están, activamente involucradas en el nacimiento de una nueva empresa”.



Rodríguez (2009), “se distinguen dos características: el emprendedor es tomador de riesgo; el emprendedor toma decisiones con riesgo innovador y como trabajador innovador que hace la diferencia”.



De Vries (1977), “el emprendedor no solo arriesga su capital económico, sino también su imagen social y los costos psicológicos asociados con el fracaso”.

Veciana (1998, 2005), “el emprendedor es aquel que crea una nueva actividad en una empresa ya constituida”.

Pereira (2003), “el emprendedor es quien percibe la oportunidad y crea la organización para aprovecharla”



Jaramillo (2008), “el emprendimiento es una capacidad de salir adelante con ideas innovadoras para alcanzar una meta u objetivo”.

Audretsch (2013), “un emprendedor es un agente dispuesto a explotar conocimientos que las empresas establecidas consideran alejados de su negocio central”.

Observatorio para el emprendimiento Red Gem España (2016), “el emprendimiento es la percepción que tiene un individuo sobre una oportunidad y la capacidad para aprovecharlas”



Grisales (2016), “el emprendimiento es algo que siempre ha estado presente en el hombre, aunque claro está, el emprendimiento no se ha desarrollado en todos los hombres”.

Con el paso del tiempo, el término emprendedor ha evolucionado poco a poco pero, lo que queda en claro es que todos los autores mencionados en este trabajo tienen casi las mismas ideas ya que poco a poco van añadiendo más palabras a un concepto ya dado, y por ende en la actualidad una iniciativa emprendedora o una persona emprendedora es la que tiene una idea innovadora, la que toma decisiones con riesgos, la que es capaz de crear una empresa y sobre todo es una persona capaz de arriesgar su capital en un proyecto y la que aprovecha todas las oportunidades que se le presente.

# Las 10 habilidades clave que necesita un emprendedor exitoso

Trabajo en equipo

Liderazgo

Adaptabilidad

Creatividad

Gestión de conflicto

Iniciativa

Toma de decisiones

Auto-motivación

Capacidad de escucha

Atención al cliente

# Trabajo en Equipo

## 1 Definición de trabajo en equipo.

El **trabajo en equipo** es una manera de organización laboral con el fin de optimizar la realización de tareas. Básicamente el trabajo en equipo consiste en realizar una acción entre un grupo de personas. Esta modalidad de trabajo requiere un amplio sentido de la unión y empatía de los integrantes del grupo. Es de vital importancia concretar un acuerdo de armonía, para apoyar las distintas ideas que surjan en el camino a la elaboración del proyecto.

El trabajo en equipo puede ser realizado por un determinado conjunto de individuos que posean conocimientos específicos, armando un equipo en el que cada especialista se encarga de un área determinada de la tarea, para que al momento de la conclusión, estos aportes sustenten el objetivo final.

***Los equipos se crean para aportar conocimiento, compartir información, criterios, y para conseguir un objetivo común gracias a las tareas que desarrolla cada miembro.***

***La pretensión que se intenta conseguir a la hora de trabajar en equipo es unir esfuerzos y aptitudes, maximizar estos, y disminuir el tiempo de ejecución de tareas.***

***Cuanto mayor sea el entendimiento y la cohesión entre todos los miembros del equipo, mejores resultados se obtendrán con la puesta en práctica de sus trabajos.***



## 2 Tipos de equipos de trabajo

A continuación, exponemos los principales tipos de equipos de trabajo y sus sistemas de organización:

- Equipos tradicionales: Son las distintas áreas funcionales de una organización. De la que se espera que cumpla con los objetivos planteados, encargados por un líder.

- Equipos informales: Son equipos que nacen con la finalidad de resolver conflictos dentro de la empresa. Un malestar en la empresa o una situación que genera conflictos podría dar lugar a un equipo informal. Creado al amparo de la organización, con el fin de solventar dicho asunto.

- Equipos de resolución de problemas: Surgen ante un suceso imprevisto que afecta a la empresa. Por lo general, estos equipos son multidisciplinares; pudiendo analizar mejor la situación por los campos que cubren.

- Equipos de liderazgo: Son equipos compuestos por los distintos líderes, o directivos, que contiene la organización. Sus reuniones abarcan las distintas áreas de la empresa, tratando de lograr un objetivo común entre todas.

- Equipos autodirigidos: Son equipos que no requieren un jefe o un líder que los guíe, sino que es más una unión de profesionales de un mismo nivel a los que se le encarga una tarea común, la cual deben cumplir trabajando todos en equipo.

# 3 Características del trabajo en equipo

-**Compartir los objetivos:** Tener la claridad de lo que se pretende conseguir con el trabajo en equipo.

- **Predisposición para cooperar:** Si un miembro no tiene claro que cooperar es indispensable para llevar a buen puerto el trabajo en equipo, entonces puede haber problemas. Cada miembro debe sacar adelante su trabajo, y potenciar las funciones de cada componente, pero también debe estar pendiente del resto y mostrar interés por ayudarles si fuese necesario.

- **Visualización positiva de los objetivos:** Hay que tener una mente positiva, visualizar el éxito y tratar de conseguirlo. Las opiniones diferentes y variadas son bienvenidas, pero lo ideal es concretar un camino a seguir por parte de todos los miembros del equipo y que se siga este con vistas a conseguir el éxito que se pretende.

-**Comunicación fluida:** Es importante destacar este concepto ya que la capacidad de comunicarse abiertamente será indispensable para el buen funcionamiento. Manifestar opiniones, valoraciones, preguntas, dudas y cualquier tipo de cuestión será bienvenido por el bienestar general.

- **Compartir destrezas:** Esto dará valor al trabajo que se lleva a cabo. Si alguien es bueno en algo en concreto y otro miembro necesita ayuda sobre ello, compartir información y ayuda al respecto potenciará el valor del equipo.

-**Reconocimiento entre los miembros participantes:** Apreciar el trabajo de los compañeros es muy motivador, y una recompensa para seguir llevando a cabo las tareas de forma exitosa.

- **Potenciar las ideas y la creatividad:** Fomentar la creación de ideas, y la puesta en práctica de técnicas creativas es algo indispensable y que permitirá resolver también problemas que vayan surgiendo durante el desarrollo.

# 4 Importancia del trabajo en equipo

Debemos saber que el trabajo en equipo aporta beneficios a la empresa en muchos aspectos. Así, cuando se trabaja en equipo de forma eficiente, muchas variables que afectan a la empresa se ven afectadas muy positivamente. Como por

- **Compartir los objetivos:** Tener la claridad de lo que se pretende conseguir con el trabajo en equipo.

- **Ganas de cooperar:** Si un miembro no tiene claro que cooperar es indispensable para llevar a buen puerto el trabajo en equipo, entonces pueden haber problemas. Cada miembro debe sacar adelante su trabajo, y potenciar al máximo sus tareas, pero también debe estar pendiente del resto y mostrar interés por ayudarles si fuese necesario.

- **Visualización positiva de los objetivos:** Hay que tener una mente positiva, visualizar el éxito y tratar de conseguirlo. Las opiniones diferentes y variadas son bienvenidas, pero lo ideal es concretar un camino a seguir por parte de todos los miembros del equipo y que se siga este con vistas a conseguir el éxito que se pretende.

- **Comunicación fluida:** Es importante destacar este concepto ya que la capacidad de comunicarse abiertamente será indispensable para el buen funcionamiento. Manifestar opiniones, valoraciones, preguntas, dudas y cualquier tipo de cuestión será bienvenido por el bienestar general.

- **Compartir destrezas:** Esto dará valor al trabajo que se lleva a cabo. Si alguien es bueno en algo en concreto y otro miembro necesita ayuda sobre ello, compartir información y ayuda al respecto potenciará el valor del equipo.

- **Reconocimiento entre los miembros participantes:** Apreciar el trabajo de los compañeros es muy motivador, y una recompensa para seguir llevando a cabo las tareas de forma exitosa.

# 5

## Fallos que impiden el buen desarrollo del trabajo en equipo



- **Pensar a nivel individual y no grupal:** Está claro que cada miembro lleva a cabo sus tareas, pero es necesario tener un pensamiento colectivo e interés por el objetivo común entre todos los participantes del equipo. Si esto no sucede se puede perder la visión original, y fomentar la individualidad.
- **Un liderazgo erróneo:** El líder debe ser un buen ejemplo, si por el contrario tiene una actitud arrogante, dominante y poco motivadora será un problema para el equipo.
- **Metas poco claras:** Tener claridad en los objetivos, y el plan de acción es indiscutible. Si esto no está resuelto desde el principio puede dar lugar a numerosos problemas.

# 6 Ejemplos de trabajo en equipo

- Un ejemplo muy claro lo encontramos en la policía. La policía, cuando investiga un caso, colaboran numerosos investigadores para encontrar la respuesta al crimen que se ha producido. Gracias a la colaboración entre los policías, y en ocasiones a la colaboración ciudadana, logran encontrar al culpable de dicho crimen y, todos juntos, meterlo en la cárcel para que pague por sus delitos. Como sabemos, para que ello se produzca, la policía debe coordinarse y trabajar en equipo, realizando controles, investigando el escenario del crimen, investigando bases de datos, para lo que deben estar coordinados.

- Otro ejemplo puede ser las fábricas, donde cada uno de los individuos realiza una tarea en particular; un equipo de voley; la construcción de un edificio. El trabajo en equipo busca lograr una buena interacción entre los miembros y que éstos complementen sus capacidades y talentos para lograr el objetivo.

- Pero además de los mencionados, podemos citar más ejemplos, entre los que podemos destacar a los bomberos, a los miembros de un equipo ciclista, a un coro de una iglesia, a un grupo de actores, así como numerosos sectores y actividades, económicas y no económicas, en las que el trabajo en equipo es la característica esencial.

# El liderazgo

**Un emprendedor requiere de diferentes herramientas así como habilidades y cualidades para poder mantener su nuevo negocio a flote, y más allá de eso, garantizar su éxito.**

**Una de estas cualidades es el liderazgo, tan importante debido a la capacidad de transmitir confianza, honestidad, y sobretodo la capacidad de dirigir un grupo de personas de manera que se sientan motivados y puedan cumplir con los objetivos planteados.**

**Para lograr esto necesitas un fuerte sentido de propósito y motivación, y tanto tú como tu equipo necesitan el compromiso y la agilidad para responder rápidamente a los constantes cambios de la industria.**

# ¿Cómo actúa un líder?

Las habilidades de liderazgo pueden ser la diferencia entre un emprendedor promedio y un emprendedor exitoso.

## 1 Enseñar con el ejemplo

Un líder debe demostrar al hacer las cosas. Cuando predicas algo y tú no lo haces, el mensaje es confuso.

Para que los demás te apoyen como líder debes enseñar con el ejemplo. Recuerda que instruir con el ejemplo es la herramienta más poderosa para guiar a tu equipo.

## 3 Reconocer cuando no sabe algo

Es imposible tener todo el conocimiento del mundo y es humano aceptar cuando no sepas algo.

Lo importante es buscar la forma de instruirte para poder guiar a tu equipo. Además puedes valerte de ellos para que complementen tus conocimientos.

## 2 Tener buen trato con los trabajadores

Los líderes deben tratar a las otras personas de manera respetuosa y cordial. Recuerda que el éxito general de tu empresa tiene mucho que ver con un equipo motivado y feliz.

No está de más mencionar que someter a tu gente a una ideología dictatorial, es lo último que debes hacer si quieres que crezcan en conjunto con tu empresa.

## 4 Delegar tareas

Para poder delegar las tareas a tu equipo debes conocer tanto sus fortalezas como sus debilidades ya que tienes que asignar las tareas correctas a las personas adecuadas en base a sus habilidades.

## 5 Tener una orientación de resolución de tareas

Como emprendedor, a lo largo de la vida de tu empresa, vas a tener que enfrentarte con varias adversidades y lo más óptimo es que puedas resolverlo a través de tus habilidades de resolución de problemas. Para esto debes determinar cual es la fuente del problema y encontrar la solución más adecuada.

## 6 Tener una excelente comunicación

La comunicación es la base de toda empresa y por supuesto es parte de lo que hace a un gran líder.

Por medio de la comunicación puedes explicar claramente la visión de tu negocio, el tipo de relación que mantienes con tus stakeholders, el tipo de empresa que eres, tus productos, servicios y cual es tu promesa.

## 7 Consultar con tu equipo

Para definir los próximos objetivos de tu empresa, como buen líder siempre debes consultar con tu equipo. El líder debe asegurarse que dichos objetivos vayan con el lineamiento de la empresa y que sean alcanzables y factibles.

Además, en toda toma de decisiones, tu equipo debe sentir que los incluyes ya que ellos son parte esencial de dichas decisiones tanto en trabajo como en cumplimiento de tareas. Además, una buena comunicación mejorará la productividad de tu empresa a la vez que contribuye con los objetivos de esta.

## 8 Crea un plan de trabajo

Es importante realizar un plan de trabajo en conjunto con tu equipo para repartir tareas dependiendo de las fortalezas de cada uno.

Ellos también tienen ideas con las que pueden aportar y seguramente pueden plantear estrategias para el cumplimiento conjunto de los objetivos de la empresa. La clave está en escucharlos.



# Creatividad en el emprendimiento

emprendimiento

La creatividad comienza con la inspiración y la imaginación, y es justamente cuando empiezas a darle vueltas a la idea de un nuevo proyecto, recorriendo diversas etapas del proceso creativo como: el cuestionamiento, la investigación, el desarrollo y la ejecución.

Seguramente, piensas que tu idea es algo -revolucionaria y mejorada- en todos los aspectos y que la estás definiendo como única y de gran utilidad. La creatividad es una actividad que hoy día ha ocupado relevancia en distintas organizaciones y un ejemplo claro de esto, son las agencias de publicidad o empresas como 3M, Google o Yahoo, por mencionar solo algunas.

Para los emprendedores la creatividad debe ser un proceso básico al iniciar su plan de negocio ya que les ayudará a diferenciarla de la competencia, es la semilla que puede germinar en un producto o servicio con mucho valor agregado que cosechará grandes éxitos y posicionamiento en el mercado.

***“Creatividad sin innovación representa una idea más en la cabeza de muchas personas que en el futuro se lamentarán por no haberla llevado a cabo.”***

Innovación sin creatividad, es emprender un proyecto con un producto o servicio que no representará gran rivalidad frente a la competencia, por lo que el precio será el que marcará la diferencia entre ambos y no el valor agregado que podemos plasmar en ellos generando ideas creativas.

# Las 3 habilidades fundamentales para ser creativo en proceso de emprendimiento

- Motivación
- Conocimiento
- Habilidad de pensamiento creativo

## 1 Motivación

Podemos decir, por ejemplo, que un emprendedor tiene los dos elementos básicos: pensamiento creativo y conocimiento. Existe una alta probabilidad de que no salga nada si el emprendedor no está motivado para nada. Una cosa sabemos con certeza: una persona desmotivada nunca puede convertirse en un buen emprendedor.

## 2 Conocimiento

Abarca todo lo que sabe el emprendedor, especialmente en el área en que trabaja el emprendedor. Un emprendedor debe tener conocimientos más que básicos para el negocio que planea construir. La pericia se puede adquirir mediante una buena formación, actividades y seminarios, o incluso con experiencia práctica o real.

## 3 Habilidades de pensamiento creativo

Aunque la experiencia deriva principalmente de diferentes fuentes, el pensamiento creativo está tan conectado con la personalidad y el carácter de uno como con la adquisición de conocimientos y diferentes puntos de vista. Se refiere a la capacidad de la persona para construir ideas y juntarlas para hacer combinaciones que entreguen sus resultados u objetivos. Sin ellos, la creatividad simplemente no podría existir.

### ¿ Por qué la creatividad es la clave para los emprendedores?

**La conclusión completa del proceso muestra que el pensamiento creativo es la inteligencia del emprendedor para generar varias ideas. La creatividad hace que una persona invente procesos divertidos, lo que da muchas oportunidades a los emprendedores. Entonces, ¿Qué define la creatividad como importante y esencial en la vida laboral de un emprendedor?**

# Adaptabilidad

Emprender en sí ya es una montaña rusa, pero si lo juntamos con los acontecimientos actuales y recientes causados por la pandemia, parece que es una montaña rusa en la que vamos a ciegas: no sabemos si toca una subida o bajada, desconocemos la intensidad y la duración de cada etapa, no podemos pararlo, ni prepararnos para lo que nos toca.

Una persona emprendedora tiene muchos “superpoderes”, pero los que esta pandemia ha forjado son la paciencia, la resiliencia y la capacidad de adaptación a un entorno en el que el cambio es el único constante.

Esa “montaña rusa” tiene un nombre más propio: el “entorno VUCA” en el mundo de los negocios hace referencia a un entorno inestable en el que predominan la volatilidad (Volatility), la incertidumbre (Uncertainty), la complejidad (Complexity) y la ambigüedad (Ambiguity).

Aunque los emprendedores están acostumbrados a ser pro-activos y adaptarse a los cambios con mayor agilidad que las grandes organizaciones, les conviene analizar cada uno de los factores de VUCA por separado, para adaptarse mejor a la situación. La capacidad de adaptación, como muchos otros “superpoderes” se puede desarrollar y mejorar con la práctica, pero si le acompaña cierta metodología, mejor...

**Volatilidad:** si pensamos en los últimos 17 meses, no cabe duda de que para muchas empresas ha sido difícil “surfear las 5 olas” de la pandemia. La relajación y el endurecimiento de las restricciones han tenido un impacto inmediato en las organizaciones, han hecho imposible tener previsiones, no nos quedó otra que ser más **flexibles y ágiles** en la toma de decisiones.

**Incertidumbre:** no sabemos a corto, medio y largo plazo qué efectos exactos dejará la pandemia en nuestro entorno / economía, pero podemos observar y aprender de tendencias que están ocurriendo en el mercado. Que se ha pisado el acelerador con los procesos de digitalización es un hecho, pero nos conviene **analizar** qué tendencias perdurarán en el tiempo y cuales perderán efecto, basadas en los patrones de comportamiento y las necesidades de las personas. Si aún no has centrado tu **atención en el cliente** en vez del producto, ahora es una tarea obligatoria.

**Complejidad:** somos una pieza de un sistema interdependiente. Nuestra acción afectará a otros y será afectada por otras “piezas” de la misma red: sean clientes, proveedores o colaboradores. Siendo emprendedores, no es suficiente lidiar con nuestra propia “montaña rusa” de emociones y ganas, sino que tenemos que adaptarnos a la de nuestros stakeholders. La paciencia y la **empatía** serán grandes aliados para gestionar todas estas relaciones, siempre teniendo claro cuales son nuestros **valores** como empresa.

**Ambigüedad:** existen muchas interpretaciones diferentes de un solo dato, dependiendo de la perspectiva y el mindset con lo que se mire. **Investigar y conversar** con otros (emprendedores) sobre la realidad que nosotros interpretamos puede aportarnos una visión más clara de la situación.

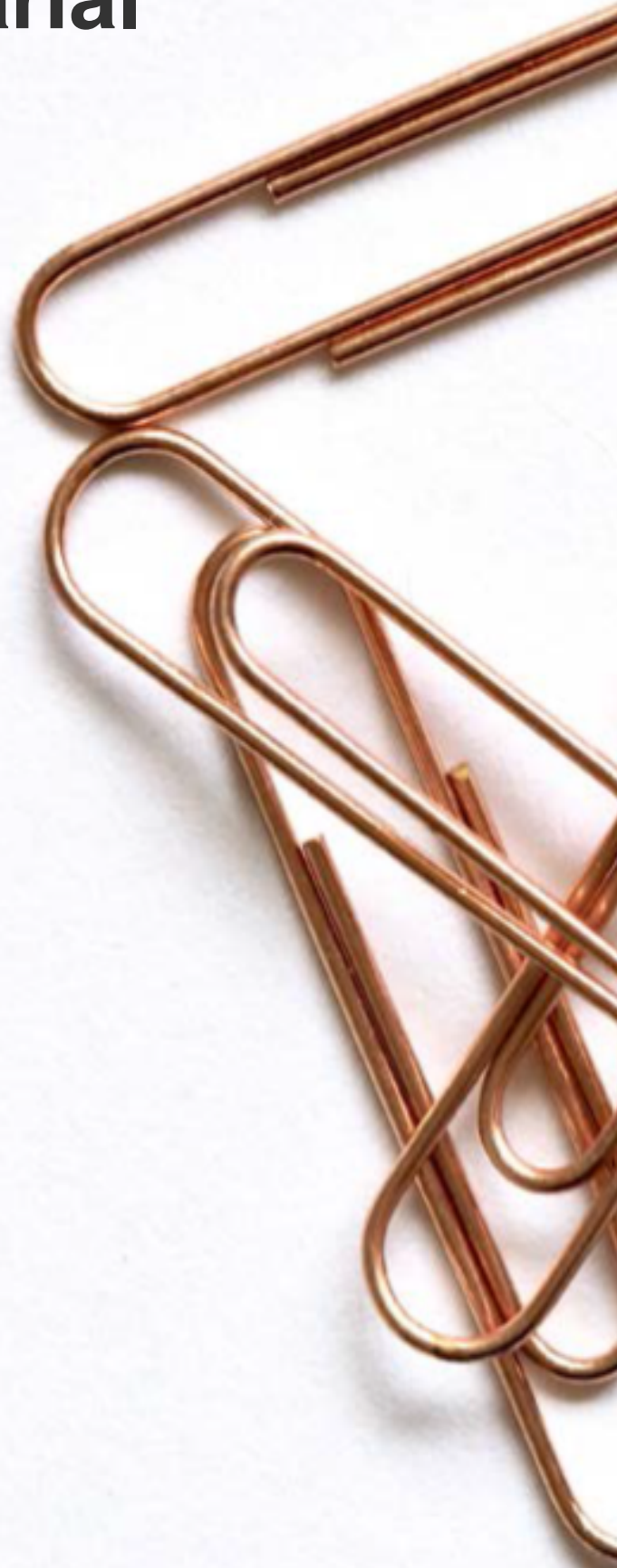
Sin duda alguna, la pandemia nos ha dado, y sigue dándonos muchos golpes a los pymes, emprendedores,

sobre todo si nos vinculamos a los sectores como turismo, ocio y hostelería, y sabemos que en España esos sectores tienen un importante peso en la economía.

Quizás los que hayan aprendido a emprender con metodologías de Lean startup, estos conceptos y metodologías les suenen más que a los de la “vieja escuela” para “combatir” en entornos VUCA. En el mundo startup, la incertidumbre es un gran constante, utilizamos datos para evitar ambigüedad y creamos patrones para descifrar las dinámicas del sector en el que nos movemos, que al principio nos parece muy complejo...

Aunque desde nuestra formación y experiencia hemos adquirido habilidades como la flexibilidad, adaptabilidad, capacidades analíticas y empáticas, para sobrevivir (y prosperar tendremos) que tener un “super-poder” aún mayor: la **paciencia**.

# **Resiliencia como capacidad empresarial**





Se ha encontrado que la evolución de los grupos de negocios “dependen primordialmente de dos factores clave: dependen de la forma en que las instituciones del país, especialmente las gubernamentales, evolucionan. Y de la adaptabilidad que tienen las empresas para responder a los cambios” (Carney, Essen y Shapiro, 2017, p.6). Los autores, conciben que la adaptabilidad empresarial se refleja tanto en el desarrollo de la tecnología como en el posicionamiento internacional. Aspectos con los que cuenta actualmente el país de Israel.

Aunado a sus relaciones con las potencias mundiales, Israel se encuentra profundamente interesado en aspectos actuales como la tecnología y el ecosistema. Su mercado, suele contar con grandes ambiciones que le permiten salir al mercado internacional a pesar de la gran cantidad de posibilidades de riesgo. Se menciona que anualmente se desarrollan entre 1000 y 1500 startups que no tienen miedo a la carencia de certeza, nuevamente aquí se ve reflejada tanto la capacidad de la adaptabilidad como la de la resiliencia.

Las transformaciones económicas, sociales, culturales y tecnológicas acontecidas en la sociedad impactan a las organizaciones, exigiendo de estas, la capacidad para renovarse constantemente, a fin de poder responder a los escenarios globales donde se mueve el mundo moderno. En consecuencia, deben rediseñar los procesos de trabajo, aprovechando el potencial de los individuos para alcanzar los objetivos estratégicos, afrontando proactivamente las nuevas demandas del entorno dinámico.

De acuerdo con Boulding (1962, citado por Chiavenato 2013), el conflicto es una forma de competencia donde las partes que pugnan reconocen tener metas mutuamente incompatibles. Durante éste se dan diferentes tipos de procesos (de facilitación, de negociación, de

mediación o de realización de acuerdos) y actividades tendientes a solucionarlo, que llevan a diversas maneras de transformar, gestionar y terminar el enfrentamiento, con el fin de entrar en una etapa a la cual se supondría aspiran las partes involucradas. Así se llega al final del proceso de paz, es decir, a una etapa (posconflicto) en la cual primarían: preservar la paz, construir o reconstruir todo lo perdido durante años y velar por el cumplimiento de los acuerdos a los cuales llegaron las partes.

Por otro lado, para Caldas et al., (2009), el manejo de conflictos es uno de los aspectos más complejos que aparece en las organizaciones, definido como los distintos procesos de diagnóstico, estrategias de negociación y otras intervenciones diseñadas para reducirlos o resolverlos. Asimismo, los gerentes deben poseer una actitud positiva, generando confianza y respeto a sus compañeros de trabajo.

## Resiliencia

La resiliencia ha sido conceptualizada desde diferentes perspectivas. Como la posibilidad de brindar respuestas organizacionales a amenazas externas (Staw et al., 1981). Como una cualidad de confiabilidad organizacional (Weick y Sutcliffe, 2001). También, como una fortaleza de los empleados (Luthans et al., 2007). Así mismo, como el poder de adaptabilidad de los modelos de negocios (Hamel y Valikangas, 2003). O como un diseño que reduce las vulnerabilidades y las interrupciones de la cadena de suministro (Ponomarov y Holcomb, 2009).

A través del video “Recorre Israel con Conecta con el Mercado”, se puede encontrar que se hace un constante uso de la resiliencia en la gran adaptabilidad que ejercen en los modelos de negocio, en el sentido de comunidad que hay entre los integrantes de las startups, y en la ausencia del miedo ante el riesgo.

De acuerdo a lo mencionado por Vogus y Sutcliffe (2007), dicho tipo de acciones permite que las empresas incipientes respondan con mayor velocidad ante los aspectos cambiantes del entorno, desarrollando formas innovadoras de hacer negocios.

Por ende, se puede concluir, que si bien es vital hacer uso de la gran cantidad de herramientas disponibles en el entorno empresarial – ferias, agentes comerciales, análisis sectoriales, incubadoras de negocios, etc-. Lo más importante es la forma de enfrentar las adversidades ineludibles de un entorno altamente dinámico. A través de la resiliencia y la adaptabilidad empresarial. Cualidades que los empresarios y emprendedores israelíes poseen y transmiten a sus subordinados en pro de un mayor y mejor desarrollo.

# Gestión de conflictos

El conflicto es inevitable en las organizaciones, sin embargo, debido a que puede ser una fuerza negativa, los líderes deben esforzarse en tratar de erradicar sobre todo aquellos que poseen efectos perjudiciales en los esfuerzos de la organización. En relación con los tipos de conflictos, Chiavenato (2013), lo clasifica en intragrupal, intrapersonal e interpersonal.

Lo señalado por este autor, conlleva a pensar que es necesario recurrir a métodos eficientes para comprenderlos, por cuanto aunque son vistos como negativos, se pueden aprovechar de manera positiva con el propósito de aplicarlos en la organización, con esta idea se afirma, al ocuparse de los conflictos lo básico no son éstos, sino el manejo dado para la situación planteada.

Todo conflicto en el entorno empresarial, se vincula a la moral, donde existe confrontación de intereses que algunas veces pueden resultar negativos o positivos, porque surgen tensiones entre las partes. Además, la gerencia está en el deber de tomar en cuenta las necesidades de los grupos de trabajo, los clientes y hasta los mismos proveedores que trabajan en la empresa.

Evidentemente, muchos conflictos surgen por causas objetivas. Los conflictos verídicos son aquellos que pueden percibirse de manera similar por todas las partes implicadas y también por posibles observadores. Muchos de estos tipos de conflicto son contingentes, es decir, vienen dados por las circunstancias existentes. Una manera de solucionar estos conflictos es modificando tales circunstancias o

Un ejemplo de esto serían las discusiones por las tareas del hogar que se quedan sin hacer por falta de tiempo; por ejemplo cuando se quedan los platos se fregar o la cama sin hacer. En casos como estos, las personas convivientes tendrían la opción de reorganizar sus horarios para encontrar el tiempo suficiente. Para solucionar este tipo de conflictos. Es importante recurrir a un análisis detallado de la situación y de los impedimentos que existen para que todas las partes implicadas logren sus objetivos.

Los conflictos irreales pueden darse por falta de información o por errores de atribución. Por eso muchas veces se hace también referencia a conflictos de información o a conflictos de comunicación al hablar de esta clase de conflicto. Se trataría de los típicos “malentendidos” que suelen resolverse cuando se indaga un poco en los hechos y se descubre en realidad que el problema es inexistente o está enfocado de manera errónea.

# Tipos de conflicto

Son, al igual que en el caso de los conflictos irreales, falsos. Sin embargo, esta categoría tiene la particularidad de que una de las partes implicadas ha inventado el problema con el propósito de obtener algún tipo de beneficio.

Pueden encontrarse ejemplos de conflictos inventados en las discusiones que surgen fruto de la manipulación, como ocurre en los casos de violencia de género. Hacer *luz de gas* es frecuente entre los maltratadores, que hacen creer a sus víctimas que han dicho o hecho cosas que en realidad no han ocurrido, con el objetivo de criticarlas o generar discusiones. Resolver este tipo de conflictos puede resultar especialmente complicado, ya que requiere detectar la falsedad del planteamiento para poder salir de la trampa.

## Reales

En este grupo entrarían la gran mayoría de los conflictos. Al fin y al cabo, la mayor parte de las ocasiones en que experimentamos desacuerdos o enfrentamientos suele ser porque nuestra opinión o nuestros objetivos difieren de los de otras personas.

Los conflictos interpersonales pueden ser reales, imaginarios o inventados, y también pueden solapar con otras de las categorías que veremos más adelante en el artículo. Un ejemplo típico de conflicto interpersonal se daría cuando los miembros de una pareja no logran ponerse de acuerdo en cuanto al lugar donde quieren convivir. En los conflictos interpersonales es importante hacer uso de la escucha activa para que las personas que participan en ellos puedan comprenderse mutuamente.

No todos los conflictos tienen que involucrar a más de una persona, sino que es posible tener conflictos internos. Es muy frecuente que esto suceda cuando hay que tomar una decisión difícil, o cuando experimentamos una *disonancia cognitiva*; es decir, cuando nuestras acciones no van en concordancia con nuestras ideas.

Por ejemplo, un hombre fumador podría querer ser un buen ejemplo para su hija y que esta no fume; sin embargo, la adicción podría dificultarle mucho dar el paso de abandonar el hábito. Cuando se producen disonancias cognitivas podemos optar por cambiar nuestro comportamiento o acomodar nuestras ideas para poder seguir actuando de la misma manera.

De la misma manera que pueden ser cosa de menos de dos personas, también pueden ser cosa de muchas más. Aquí podríamos diferenciar entre los conflictos *intergrupales* (cuando dos grupos se enfrentan entre sí) y los conflictos *intragrupales* (cuando son los miembros de un mismo grupo quienes experimentan una diferencia).

Un ejemplo de conflicto intergrupual podría darse entre el grupo de participantes de una manifestación y el conjunto de policías que acuden a disolverla. Por otra parte, el conflicto intragrupal ocurre, por ejemplo, cuando varias personas de una misma familia se disputan una herencia. Los conflictos grupales pueden requerir el nombramiento de portavoces o mediadores que ayuden a la negociación.

El conflicto de interés es un tipo muy particular, ya que suele apelar directamente a la responsabilidad de las personas que lo experimentan. Ocurre cuando una persona tiene que servir a una causa o tarea y, sin embargo, se le presenta la oportunidad de obtener beneficios secundarios a costa de desfavorecerla o no cumplir con ella de la mejor manera posible.

Un caso típico se da cuando un político ha de asignar un trabajo que debe ayudar a mejorar la comunidad (por ejemplo, la construcción de un centro deportivo). Podría caer en la tentación de ofrecerle la obra a un familiar que tiene su propia empresa de construcción, a pesar de que no esté especializado en ese tipo de edificaciones, con el objetivo de que el dinero público termine en su familia. En ocasiones se recurre a figuras u organismos neutrales



## Interpersonales

Esta clase de conflicto suele tener mucho que ver con la toma de decisiones. Tiene lugar cuando existe un choque entre los valores morales de una o varias personas. Así, los conflictos éticos pueden ser a su vez conflictos intrapersonales, conflictos interpersonales, conflictos intragrupalos o conflictos intergrupales.

Los conflictos éticos surgen, con frecuencia, en el contexto de la salud. Por ejemplo, podríamos ponernos en la situación de un equipo médico que ha de ofrecer a una familia la opción de desconectar los respiradores que mantienen con vida a una paciente que no tiene la posibilidad de recuperarse de su estado comatoso. Los conflictos éticos requieren una valoración muy minuciosa de las consecuencias de cada posible decisión, ya que pueden tener implicaciones emocionales y filosóficas de gran importancia para sus participantes.

## Conflictos de poder

Cuando hablamos de conflictos de poder hablamos de conflictos de rol o de conflictos estructurales, y también pueden incluir subtipos como los conflictos de liderazgo o de autoridad. Como su propio nombre indica, se trata de un tipo de conflicto desencadenado por una desigualdad de poder que sirve como contexto para que una de las partes implicadas ejerza opresión sobre la otra, que se encuentra en desventaja.

Existen muchos ejemplos de conflictos de poder en el ámbito laboral, cuando en algunas empresas se aprovecha la situación precaria de trabajadores para ofrecer condiciones de trabajo que son abusivas. Las herramientas de negociación son especialmente importantes en estos casos, aunque cuando este tipo de conflicto se da de manera estructural suele ser necesario ir a la raíz de las desigualdades de poder para cerrar las brechas.

## Grupales

De la misma manera que pueden ser cosa de menos de dos personas, también pueden ser cosa de muchas más. Aquí podríamos diferenciar entre los conflictos *intergrupales* (cuando dos grupos se enfrentan entre sí) y los conflictos *intragrupales* (cuando son los miembros de un mismo grupo quienes experimentan una diferencia).

Un ejemplo de conflicto intergrupalo podría darse entre el grupo de participantes de una manifestación y el conjunto de policías que acuden a disolverla. Por otra parte, el conflicto intragrupal ocurre, por ejemplo, cuando varias personas de una misma familia se disputan una herencia. Los conflictos grupales pueden requerir el nombramiento de portavoces o mediadores que ayuden a la negociación.

## Conflicto de Intereses

El conflicto de interés es un tipo muy particular, ya que suele apelar directamente a la responsabilidad de las personas que lo experimentan. Ocurre cuando una persona tiene que servir a una causa o tarea y, sin embargo, se le presenta la oportunidad de obtener beneficios secundarios a costa de desfavorecerla o no cumplir con ella de la mejor manera posible.

## Conflictos éticos

Esta clase de conflicto suele tener mucho que ver con la toma de decisiones. Tiene lugar cuando existe un choque entre los valores morales de una o varias personas. Así, los conflictos éticos pueden ser a su vez conflictos intrapersonales, conflictos interpersonales, conflictos intragrupales o conflictos intergrupales.

Los conflictos éticos surgen, con frecuencia, en el contexto de la salud. Por ejemplo, podríamos ponernos en la situación de un equipo médico que ha de ofrecer a una familia la opción de desconectar los respiradores que mantienen con vida a una paciente que no tiene la posibilidad de recuperarse de su estado comatoso. Los conflictos éticos requieren una valoración muy minuciosa de las consecuencias de cada posible decisión, ya que pueden tener implicaciones emocionales y filosóficas de gran importancia para sus participantes.

## Conflictos derivados del poder

Cuando hablamos de conflictos de poder hablamos de conflictos de rol o de conflictos estructurales, y también pueden incluir subtipos como los conflictos de liderazgo o de autoridad. Como su propio nombre indica, se trata de un tipo de conflicto desencadenado por una desigualdad de poder que sirve como contexto para que una de las partes implicadas ejerza opresión sobre la otra, que se encuentra en desventaja.

Existen muchos ejemplos de conflictos de poder en el ámbito laboral, cuando en algunas empresas se aprovecha la situación precaria de trabajadores para ofrecer condiciones de trabajo que son abusivas. Las herramientas de negociación son especialmente importantes en estos casos, aunque cuando este tipo de conflicto se da de manera estructural suele ser necesario ir a la raíz de las desigualdades de poder para cerrar las brechas.

# Iniciativa

La iniciativa emprendedora” es un proceso social y dinámico en el que los individuos, solos o en colaboración, identifican oportunidades para innovar y actúan transformando las ideas en actividades prácticas dentro de un contexto social, cultural o económico.

En el contexto de creación de empresas es una actitud en la que se refleja la motivación y la capacidad del individuo para identificar una oportunidad y producir un nuevo valor o éxito económico. En los últimos años en Europa existe una conciencia creciente de la necesidad de promover iniciativas que promuevan la cultura emprendedora como una de las bases fundamentales del

## Las barreras para emprender

Vivimos en un mundo en constante cambio, en una economía globalizada basada en la competencia. Las empresas se ven obligadas a realizar una adaptación constante a ese contexto. No caben las actitudes conformistas del tipo "esto siempre se ha hecho así", para no quedarse atrás hay que tomar la iniciativa, indagar, idear y poner en marcha nuevos proyectos, es decir, emprender. Esta responsabilidad no atañe sólo al empresario/a, es necesario implicar a toda la organización.

La iniciativa emprendedora” es un proceso social y dinámico en el que los individuos, solos o en colaboración, identifican oportunidades para innovar y actúan transformando las ideas en actividades prácticas dentro de un contexto social, cultural o económico.

En el contexto de creación de empresas es una actitud en la que se refleja la motivación y la capacidad del individuo para identificar una oportunidad y producir un nuevo valor o éxito económico. En los últimos años en Europa existe una conciencia creciente de la necesidad de promover iniciativas que promuevan la cultura emprendedora como una de las bases fundamentales del crecimiento.

# Innovación y desarrollo económico

La innovación supone la creación o modificación sustancial de un producto, de un servicio o de un resultado finalista.

Es imposible separar la figura del emprendedor de la de la innovación, ya que ambas son consustanciales. No estaremos ante un emprendedor propiamente dicho si éste no lleva a cabo una labor innovadora, en mayor o menor medida. Si el emprendedor careciera de algún tipo de innovación en su proyecto no podríamos hablar de un emprendedor.

Las innovaciones pueden recaer en diferentes planos:

- ***Teniendo en cuenta el grado de novedad de la innovación:***

1.- Innovación radical o absoluta: se trata de aquellas innovaciones de productos, servicios o procesos que nacen ex novo, es decir, son nuevos y anteriormente no existían ni se conocían.

2.- Innovación incremental: se trata de aquella que aporta un valor o cualidad nueva a un producto ya existente.

***Analizando dónde se produce la innovación:***

1.- Innovación del producto: la novedad se materializa en el producto final.

2.- Innovación del proceso: lo nuevo es cómo se llega al producto, es decir, cómo se fabrica el mismo o cómo se proporciona el servicio determinado.

- ***Teniendo en cuenta el tipo de innovación:***

1.- Innovación tecnológica: aquella que supone una novedad utilizando técnicas o avances de tipo tecnológico. Cada una de las

prestaciones nuevas son innovaciones tecnológicas que hacen un producto más completo o avanzado.

Innovación comercial: hace referencia a los medios o métodos de distribución de los productos o servicios.

2.- Innovación conceptual: aquella innovación que se basa en una manera de concebir tu negocio o maneras de hacer las cosas totalmente diferente a lo que existe en ese momento. Podemos tomar como ejemplo a Google, que aunque también supuso una innovación tecnológica, y en eso se basa parte de su éxito, fue su manera de concebir el concepto de empresa y trabajo lo que cambió radicalmente su expansión y éxito. La libertad creativa de los trabajadores, el fomentar un entorno de trabajo que propicie la creación y desarrollo de nuevas ideas, el mantener un espíritu colectivo entre los trabajadores para que se sientan parte de ese éxito global que la empresa pueda generar, fueron medidas novedosas en una transición conceptual a medida que no inmergimos en un nuevo siglo.

# La persona emprendedora

Se denomina emprendedor o emprendedora a aquella persona que identifica una oportunidad y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha. Es habitual emplear este término para designar a una «persona que crea una empresa» o que encuentra una oportunidad de negocio, o a alguien quien empieza un proyecto por su propia iniciativa.

Si hablamos desde el punto de vista empresarial, la persona emprendedora será capaz de transformar esa oportunidad en un producto o servicio que puede ser comercializado a un precio superior a su coste de producción, obteniendo así un beneficio. Este beneficio no está asegurado, el emprendedor siempre asume un riesgo.

## Cualidades personales del emprendedor

**INICIATIVA:** Inclinación a la acción de adelantarse a los demás.

**VISIÓN EMPRENDEDORA:** Capacidad de comenzar con resolución acciones difíciles.

**PERSEVERANCIA:** Mantenerse constante en conseguir una meta.

**CONFIANZA EN SÍ MISMO:** Seguridad en las propias capacidades.

**AUTODISCIPLINA:** Acatar por uno mismo valores sociales y personales beneficiosos.

**ESPÍRITU POSITIVO:** Capacidad de juzgar las situaciones en su aspecto más favorable.

**CAPACIDAD DE DECISIÓN:** Determinación que se toma ante una duda.

**MOTIVACIÓN DE LOGRO:** Disponer del ánimo para conseguir lo que se desea.

**ASUNCIÓN DE RIESGOS:** Predisposición a actuar con decisión ante situaciones que requieren cierto arrojo por su dificultad.

**RESPONSABILIDAD:** Capacidad para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.

**SENTIDO CRÍTICO:** Capacidad de discernir de manera objetiva.

**AUTONOMÍA:** Capacidad de no depender de nadie para ciertas cosas.

**EMPATÍA:** Capacidad de ponerse en lugar del otro.

**AUTOCONTROL:** Saber manejar las propias emociones.

**ADAPTABILIDAD:** Capacidad de acomodarse a distintas circunstancias.

**CREATIVIDAD:** Generar nuevos recursos a través del desarrollo de la imaginación y el ingenio para progresar en nuestras metas.

**CAPACIDAD ORGANIZATIVA:** Aptitud de ordenar y distribuir las actividades.

**PERSUASIÓN:** Acción de inducir a alguien con razones a hacer o creer algo.

**LIDERAZGO:** Habilidad de un individuo para influir, motivar y capacitar a otros para que alcancen las metas propuestas.

**COOPERACIÓN:** Acción de obrar conjuntamente con otros para un mismo fin.

**COMUNICACIÓN:** Acción de manifestar a alguien algo.

**CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN:** Mentalidad práctica basada en observar el entorno extrayendo conclusiones útiles para tus metas.



# Toma de decisiones

A lo largo del proceso de vida de una empresa, un emprendedor debe tomar multitud de decisiones, que serán más o menos decisivas para la buena marcha de su negocio. Estas son cinco decisiones inevitables en la mayoría de los casos.

Se trata de una de las mayores ventajas de emprender un negocio: llevar el control de tu vida profesional y tomar las decisiones empresariales. Decisiones de las que serás tú el responsable, pero que, al fin y al cabo, siempre será tuya la última palabra.

Por desgracia, esta autonomía también irá acompañada de algunos aspectos negativos que conlleva la gran responsabilidad de gestionar un negocio. La toma de decisiones no va a ser un camino fácil, algunas serán verdaderamente duras y estresantes, algunas respuestas vendrán a ti de forma natural y para otras será necesario estar preparado.

## Financiación del negocio

Una vez tomada la decisión, para poder seguir adelante con tu proyecto vas a necesitar contar con cierta cantidad de dinero. Son muchas y muy variadas las opciones para financiar un negocio, y todas tienen sus ventajas y desventajas, que deberán ser consideradas. Se trata de otra decisión difícil y especialmente determinante, pues de ella va a depender tu éxito potencial.

## Decidir a quien contratar y cuando

Entre otros aspectos, deberás evaluar cuidadosamente a cada candidato en términos de talento, experiencia, gasto, y quizás lo más importante, que se ajuste a la cultura empresarial. Sin una sólida cultura de empresa que lleve a los trabajadores a operar como una piña,

incluso tú podrías terminar renunciando a cualquier idea de trabajo en equipo. Por otro lado, también deberás estar preparado para la difícil decisión de despedir a un empleado, en caso de que la conexión con la empresa no sea la que esperabas.

## Decidir a quien contratar y cuando

Entre otros aspectos, deberás evaluar cuidadosamente a cada candidato en términos de talento, experiencia, gasto, y quizás lo más importante, que se ajuste a la cultura empresarial. Sin una sólida cultura de empresa que lleve a los trabajadores a operar como una piña, incluso tú podrías terminar renunciando a cualquier idea de trabajo en equipo. Por otro lado, también deberás estar preparado para la difícil decisión de despedir a un empleado, en caso de que la conexión con la

## Decidir cuando y como expandirte

Como propietario de tu empresa, serás tú quien tome las decisiones y marque la estrategia empresarial, pero va a ser el equipo de trabajo que logres formar el que llevará a cabo en última instancia las directrices a seguir y el que hará que el negocio funcione. Elegir las personas adecuadas para ser miembros de ese equipo implica una serie de decisiones bastante difíciles, y tendrás que estar preparado para ello.

Entre otros aspectos, deberás evaluar cuidadosamente a cada candidato en términos de talento, experiencia, gasto, y quizás lo más importante, que se ajuste a la cultura empresarial. Sin una sólida cultura de empresa que lleve a los trabajadores a operar como una piña, incluso tú podrías terminar renunciando a cualquier idea de trabajo en equipo. Por otro lado, también deberás estar preparado para la difícil decisión de despedir a un empleado, en caso de que la conexión con la empresa no sea la que esperabas.

# Auto-motivación

## Consejos para auto-motivarse cuando emprendes

Emprender es un camino arduo, trabajoso, sumamente incómodo; donde no tendrás prácticamente tiempo para descansar y mucho menos, vida propia en un comienzo. Demorarás unos cinco años en ver los primeros resultados, y tal vez algunos más para darte cuenta si tu negocio funciona, por más que tengas explosiones de éxito y ventas, y un rotundo éxito comercial.

Lo importante es mantener firme la auto motivación, consciencia y perseverancia; persistir; completar el proceso cada día, y volver a empezar al siguiente, creando una rueda virtuosa que no se detiene. Sólo así se producirán los resultados.

- 1 *Analiza los contextos y no tomes decisiones en base a información parcializada o fragmentada:*** es necesario ver el todo de las cosas. Esto consume mucha energía.
- 2 *Desmenuza los puntos en conflicto*** cuando estás en problemas. Ponlos en perspectiva, y define una acción concreta para cada uno, y su plazo tangible de ejecución. Considera estos pasos sólo si son importantes. Si no lo son, déjalos de lado, o delega esa tarea en otros. No te enredes en cosas que no son relevantes.
- 3 *Mantén el equilibrio entre lo urgente y lo importante.*** Aprende a priorizar para no sobrecargar.

- 4 **Desconéctate con pausas activas:** caminar, meditar, hacer deporte, conversar con un amigo, leer un libro que no tenga que ver con lo profesional, escuchar música, bailar, todo esto ayuda. Recupera energía: lo necesitas
- 5 **Inicia el día poniendo una intención positiva de qué quieres lograr ese día.** Te invito a que te enfoques en lo que TÚ quieres lograr, y no en lo que SE ESPERA DE TI desde fuera (el mundo, tu familia, un socio, etcétera). Pon en alto tus metas, y bájalas a la tierra con un plan concreto: sólo así se construye la realidad. Para terminar el día, haz una lista de gratitud: dar las gracias, incluso, por lo que te desafía, es una gran llave para abrir más claridad durante el sueño.
- 6 **Si estás en medio de un resultado inesperado:** dale vuelta y transfórmalo en aprendizaje positivo. Todo tiene una contra-cara, y, capitalizando la experiencia por más negativa que sea -por ejemplo, si te estás fundiendo con tu empresa-, una vez pasado ese momento (recuerda la máxima del emprendedor: “*esto también pasará*”), podrás ver cuánto has aprendido en el proceso. Es doloroso, tiene un costo. Necesitas atravesarlo y sacarle el mayor provecho posible..
- 7 **Mantén tu organización del tiempo:** esto es fundamental para no estresarte.

- 8 **En momentos de rutina o tareas que no te gustan**, te invito a descubrir qué hay de aprendizaje nuevo para vos; de esta forma le encontrarás el sentido.
- 9 **No hables con cualquiera de tus planes.** Mejor aún: háblalo con casi nadie. Mantén en total reserva los proyectos hasta que se concreten: la envidia existe, y no ayuda demasiado para motivarse y emprender.
- 10 **Busca consejos en personas EXITOSAS.** El que es un fracasado o está en un mal momento no podrá aconsejarte bien, porque sentirá envidia (por más que sea una persona muy querida, como, por ejemplo, tu

# Capacidad de escucha

***Conversar para hacer negocios es un arte. Implica destrezas y competencias que, al parecer simples, son subvaloradas por muchos. Son habilidades estratégicas que, si las usamos bien, pueden potenciarnos a la N. Estas son:***

- 1) El correcto uso de la lengua***
- 2) La escucha activa; y muy relacionada con esta última.***
- 3) la corporalidad.***

## Escucha y emprendimiento

La competencia de escuchar es una parte importante del proceso de conversación, por lo que se recomienda cultivarla antes de dar los primeros pasos para crear una empresa o start up. Saber o no saber escuchar podría ser el factor que nos aleje o nos lleve al éxito al momento de innovar.

Si bien es cierto que oír es una función biológica rica en sí misma que nos permite percibir el mundo a través de sus sonidos, escuchar es darle sentido a los que oímos. Es interpretar y comprender.

*¿No te ha pasado que tu cliente te está contando su nuevo proyecto para potenciar su marca y te invita a participar mientras tú solo estás pensando en que le vas a responder?*

*¿Cuántas veces le has preguntado a tu compañera cómo está, y has recibido un “bien” por respuesta, con cara de “estoy mal” y ello te ha llevado a hurgar un poco más? ¿Cuántas veces hemos asegurado a alguien que le estamos escuchando con la mirada fija en el celular?*

¿Será que estamos siempre en automático, «oyendo» pero no escuchando? ¿Realmente nos estamos comunicando?

La escucha activa nos otorga el poder de percibir lo que se oculta más allá de la palabra, permitiéndonos tomar en cuenta el estado emocional de nuestros clientes. Es escuchando como podemos darnos cuenta de que es lo que realmente quiere decirnos la persona con la que hablamos, lo que valora y preocupa.

## Escuchar para fluir

Nuestra capacidad de influir en los demás está directamente relacionada con las destrezas propias y las estrategias de comunicación que utilicemos para mejorar nuestra escucha.

Al escuchar, toda nuestra atención debe estar puesta en el otro, y nuestra mente debe estar centrada en el proceso. De esta manera, captamos el verdadero mensaje, que no suele ser siempre verbal o, peor, que puede ser absolutamente contradictorio.

En el acto de escuchar entra en juego la kinesia, **el lenguaje no verbal**. Captar el gesto complementa el acto lingüístico, ratificando la contundencia de la información o al contrario, proporcionándole un significado opuesto y diferente.

No es lo mismo decir «te odio» con actitud relajada y sonrisa cómplice, que decirlo con el ceño fruncido y en alta voz. Esto ilustra la necesidad de contextualizar y prestarle atención al conjunto que representa el mensaje.

¿Cómo haremos esto último si mientras hablamos con alguien, estamos atentos a la pantalla del celular? Resulta cuando menos complicado. La comunicación en este caso queda a la deriva, ya que no hay manera de influir y conectar si no prestamos atención plena.

Si nos atenemos a lo que dicen los estudios, España no se caracteriza por su dinamismo empresarial, es decir, se crean y se consolidan un número de empresas algo superior de la media europea, que a su vez también está por debajo de EE.UU.. La relación entre creación de empresas y desarrollo económico tiene la forma de una U: son las economías más pobres y las más ricas, en donde encontramos una tasa mayor de empresas creadas, aunque lo que motiva su nacimiento tiene un origen dispar. Para los más pobres es una necesidad ante la falta de empleo, para los ricos una oportunidad de negocio.

## Juicios y creencias cuando escuchamos

Existen factores que condicionan la escucha y limitan o potencian la conexión al momento de conversar. Las creencias, los juicios, el contexto y los estados de ánimo pueden darle un giro de 180° al mensaje.

En cuanto a las creencias y los juicios, es fundamental entender que antes de comenzar a escuchar, hay una especie de «filtros» en nosotros y en los demás. Estos filtros funcionan de manera inconsciente y automática condicionando el mensaje incluso antes de que la primera palabra sea pronunciada. Nos creamos una idea antes de conversar con alguien y actuamos en consecuencia, adelantándonos muchas veces a lo que esa persona nos dirá o a cómo reaccionará.



## Pero, ¿por qué ocurre esto?

**Desde que somos chicos y atravesamos la crianza, desarrollamos un sistema de creencias** que funciona como un *software*. Sin embargo, este puede ser maligno muchas veces, haciéndonos ver amenazas donde no las hay, o crear opiniones distorsionadas acerca de lo que observamos.

**De igual manera, muchas veces no escuchamos al otro**, sino más bien, nos escuchamos a nosotros mismos, hecho que encuentra explicación en las «neuronas espejo», un descubrimiento neurocientífico según el cual la empatía y la identificación con la persona que nos habla podría llegar al punto de mimetizarnos en su relato y hacerlo nuestro sin que lo sea. La historia nos resuena tanto, que mientras la persona habla yo estoy pensando en cómo eso que narra me ha ocurrido a mi antes o forma parte de mi fantasía. Esto corrompe la escucha.

## Los filtros de la escucha

Los mencionados filtros que están instalados en nosotros como «**eso ya me lo sé**». Se traduce en «esta persona no tiene nada que enseñarme, de que va a hablar si...». Esta postura cierra la posibilidad de escuchar, por lo que podríamos perdernos de importantes mensajes.

Otros filtros como «**Yo no soy culpable**» implican asumir una postura de víctima, lo cual nos hace actuar a la defensiva. Desde esta posición, la escucha es imposible. Es el caso que ocurre cuando sabemos que hemos fallado en alguna de nuestras tareas y nuestro jefe se nos acerca, y nos ponemos en guardia, aunque no sepamos con certeza de que va a hablarnos.

**También está «Yo tengo la razón».** El sabelotodo, que se traduce en “eso que me dices no es correcto, por tanto, no te escucho”.

¿Hay alguna manera de hablar con esta persona? No, el juego está trancado.

«**No es correcto**». Eso nos lleva a «tú estás equivocado y yo estoy seguro de que tengo la verdad». Desde allí podría ser complicado vislumbrar una rendija por la cual entrar y avanzar, por lo que se requiere madurez y estrategia.

Es prudente revisar desde qué postura escuchamos, ya que muchas veces somos nosotros quienes actuamos de esta manera y créanme que vale la pena traerlo a conciencia y transformarlo

## Propicia un espacio para la escucha

Para que la escucha sea exitosa y produzca los resultados deseados, es importante generar un contexto favorable para su existencia.

**Siempre que se presente la oportunidad de conversar con socios, clientes, *stakeholders***, es recomendable cuidar los espacios donde se producen los encuentros, conscientes de que estos condicionan de manera contundente los resultados. Implica escoger el momento adecuado, el lugar de preferencia del cliente, tomar en cuenta sus necesidades de privacidad o exposición, de modo que estemos dispuestos a escuchar y ser escuchados, en el mejor estado emocional posible.

En el estricto ámbito del trabajo, por ejemplo, generar una oferta o una propuesta cuando el cliente ha manifestado no disponer de suficiente tiempo para atendernos, podría acabar con la oferta misma generando una mala experiencia.

Vale la pena revisar para darnos cuenta de cómo estamos diseñando nuestras conversaciones y por qué no estamos logrando los resultados deseados, si este fuera el caso.

**Siempre que se presente la oportunidad de conversar con socios, clientes, *stakeholders***, es recomendable cuidar los espacios donde se producen los encuentros, conscientes de que estos condicionan de manera contundente los resultados. Implica escoger el momento adecuado, el lugar de preferencia del cliente, tomar en cuenta sus necesidades de privacidad o exposición, de modo que estemos dispuestos a escuchar y ser escuchados, en el mejor estado emocional posible.

En el estricto ámbito del trabajo, por ejemplo, generar una oferta o una propuesta cuando el cliente ha manifestado no disponer de suficiente tiempo para atendernos, podría acabar con la oferta misma generando una mala experiencia.

Vale la pena revisar para darnos cuenta de cómo estamos diseñando nuestras conversaciones y por qué no estamos logrando los resultados deseados, si este fuera el caso

## El auto-examen de la escucha es necesario

**Recuerda:** a escuchar también se aprende. No porque oigas todo el tiempo lo que te dicen todos, estás necesariamente escuchando.

La invitación de hoy, es traer a conciencia cómo estamos conversando en nuestros mundos. Es importante una auto revisión profunda de nuestras prácticas de escucha para ver de qué forma estas juegan a favor de conexiones auténticas, potenciadoras de tu negocio.

# Atención al cliente

El **servicio al cliente** debe visualizarse como un componente pro-activo que busca satisfacer las necesidades de los usuarios de un producto o **servicio** determinado, ofreciendo un valor mayor. Este consta de hacer sentir al consumidor lo más a gusto posible con el trato que le da la empresa.

Para que un negocio prospere necesita un elemento imprescindible que, además de facilitar su existencia, constituye lo que podría denominarse la columna vertebral del éxito de toda compañía. Nos referimos al servicio al cliente.

Para el protocolo de servicio al consumidor, el servicio al cliente es todo esfuerzo encaminado a atender al cliente y resolver sus inquietudes, sugerencias, dudas o reclamos. Es decir, el servicio al cliente es el momento de contacto entre el cliente y la empresa.

El servicio al cliente es un trabajo en equipo. No solo debe centrarse en los operadores de ventas, sino en todos los procesos que haya durante la interacción de un cliente con un producto o servicio. Esto va desde la web principal del negocio, sus redes sociales, la llamada telefónica que el usuario pueda realizar a la empresa para conocer algo acerca del artículo o prestación. Debe generar en el consumidor una experiencia global que le invite a la satisfacción y por ende a las reacciones positivas con la marca en cuestión.

El servicio al cliente debe visualizarse como un componente proactivo que busca satisfacer las necesidades de los usuarios de un producto o servicio determinado, ofreciendo un valor mayor. Este consta de hacer sentir al consumidor lo más a gusto posible con el trato que le da la empresa. Para que esto suceda, consideramos diversos factores, entre los que destacan la personalización, amabilidad, rapidez y seguridad; así como el seguimiento y la eficacia.

Los especialistas de servicio priorizan las necesidades e intereses de cada consumidor para que de ese modo las empresas aseguren a su clientela.

Ten en cuenta que:

- Gracias a la buena interacción, el cliente regresará para comprarte más que solo una vez. Así podrás obtener más ventas y, por supuesto, el buen posicionamiento del negocio frente a la competencia.

- Actualmente, los usuarios demandan mejor servicio por parte de las empresas. Por eso, mantener una base de clientes entusiasta es imprescindible para cualquier compañía. En esto consiste la fidelización: lograr que tu marca se vuelva parte de la identidad social del consumidor. Para lograrlo es indispensable contar con el servicio idóneo hacia tus usuarios y seguidores.

- Fidelizar resulta hasta 7 veces más rentable que buscar prospectos. Y cuando de adquirir nuevos clientes se trata, 92 % de las personas considera que las recomendaciones son el tipo de publicidad en el que más confían, así que un servicio al cliente excepcional podrá aumentar tu cartera de clientes.

- «94% de los clientes esperan respuestas de las empresas en menos de 60 segundos»: según las estadísticas de la firma Simplr en su reporte The State of Cx in 2020, detectaron que 94% de los clientes que recibieron una respuesta por parte de la compañía en menos de 60 segundos quedaron más satisfechos. Por esto el servicio al cliente es vital para mantener satisfechos a todos tus seguidores, usuarios y consumidores.

- «82% de los usuarios se alejan de una marca debido a una mala experiencia»: 82% de los usuarios y seguidores de las marcas se alejan por indiferencia y mala atención de quien ofrece el servicio. Un porcentaje alto comparado con los factores como los precios bajos que puede tener la competencia (9%), algún cambio de residencia (5%) o dejar de consumir cierto producto(3%).

- «La fidelidad de los usuarios a las empresas se vio afectada por una mala experiencia durante la contingencia actual»: en el reporte de The State of Cx in 2020 se detalla cómo en 2020 las empresas se han visto obligadas a ofrecer un servicio online. En algunas compañías disminuyó su rating porque muchas enfocaban su modelo de negocios en el contacto físico. El porcentaje de las empresas que eran calificadas bajó 20% en solo cuatro meses. La fidelidad hacia las marcas se vio afectada y, por ende, el ciclo de vida fue menor. Es por ello, que con los nuevos modelos de negocios, hay que considerar los clientes que deseen resolver sus dudas a través de los sitios y chats de la marca.

- «76% de los clientes esperan que las empresas comprendan sus necesidades y expectativas»: es importante establecer una buena relación entre el servicio y el consumidor que se traduzca en el incremento de resultados cumplidos de acuerdo con las necesidades de cada usuario. Su importancia es tal que al menos un 76% de los clientes afirman que esperan que las empresas comprendan sus necesidades y expectativas.

## ¿Por qué el servicio al cliente es una ventaja competitiva?

La raíz del éxito de toda empresa es el servicio al cliente. Entonces debes tener en claro que la experiencia brindada a través de esta atención es lo realmente importante. Una vez que sabes qué espera tu cliente y cómo puedes satisfacer sus necesidades, **todo se resume en deleitarlos**. Esto aplica también para todas aquellas personas que aún no son clientes, pero podrían llegar a convertirse.

Para muchas empresas el servicio al cliente es fundamental para determinar la manera en que ofrecen su producto o servicio de acuerdo con lo que desean los clientes. Además, ayuda a priorizar y escuchar a sus consumidores para brindar un servicio personalizado.

De esto depende que el cliente continúe comprando los productos o servicios de una empresa. Actualmente, los consumidores dan más importancia a sus expectativas en cuanto a la atención que les brinda que al servicio o producto mismo. Por ello, es importante garantizar calidad en ambos aspectos para lograr su completa satisfacción.

El servicio al cliente es el elemento diferenciador. Además, es una gran ventaja competitiva, pues a mayor interacción personalizada y eficaz, las compañías ganan la preferencia de los consumidores. Esto significa mayores embajadores, más ganancias y probabilidades de generar su lealtad a la marca.

## 3 empresas que tuvieron éxito gracias al servicio al cliente

### 1 **NETFLIX**

Es la compañía de streaming más grande y que continúa expandiéndose conforme pasa el tiempo. La plataforma estadounidense es uno de los que mayor calificación tiene no solo por su contenido, sino por su cercanía con los clientes, que los hace sentir bien desde el momento en que ingresan a su servidor.

La empresa implementa una experiencia de usuario basada en los gustos o películas y series vistas anteriormente, dejando de lado aquellos contenidos que no le interesan al usuario. Del mismo modo, Netflix les facilita un catálogo con grandes opciones de todo tipo de género.





## 2 **FIESTA AMERICANA**

El servicio hotelero depende enteramente del servicio al cliente, pues eso garantiza que las personas vuelvan a visitar sus instalaciones y se hospeden por más días u ocasiones al año. Su objetivo lo consiguen desde la primera interacción que el cliente tiene con el establecimiento. Desde su llegada ya hay una persona encargada de cargar sus maletas, el área de recepción es agradable, las habitaciones son cómodas y limpias, los alimentos que ofrecen en el lugar son de calidad así como el trato que recibe por parte de todos los colaboradores.

Gracias a este gran servicio, el estudio, los coloca como el segundo rubro con la mejor atención hacia sus consumidores.



### 3 AMAZON

La empresa de compras por internet se ha posicionado como la mejor para realizar adquisiciones en línea por su experiencia y servicio al cliente. Con miles de usuarios en todo el mundo, la compañía de Jeff Bezos se dedica principalmente a ofrecer la comodidad de comprar productos sin necesidad de ir a una tienda física.

La experiencia radica no solo en la compra en línea, sino en la atención para que los productos puedan llegar en el menor tiempo posible, el formato de pagos a través de diversas plataformas y la mayor cercanía con sus usuarios al momento de las devoluciones. Si el producto no cumple con las expectativas del consumidor, no es lo que buscaba o venía en malas condiciones, estos pueden regresarlo y aplicar la garantía para recuperar su dinero.

Ahora que sabes la importancia del servicio al cliente, ¿qué esperas para mejorar tus procesos especializados?



# Bibliografía

<http://www.scielo.org>.

<https://blog.hubspot.es/service/importancia-servicio-cliente>

<https://www.emprender-facil.com/atencion-al-cliente-un-buen-servicio/>

<http://escuelaempresarialvirtual.blogspot.com/2012/04/profesional-del-marketing-multinivel.html>

<https://www.emprendedores.es/gestion/automotivacion-trabajo-energia-positiva-mente-autoayuda/>

<https://www.pymesyautonomos.com/management/el-importante-papel-de-la-automotivacion-para-los-emprendedores>

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/05/27/emprendedores/1432744929\\_163592.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/05/27/emprendedores/1432744929_163592.html)

<https://www.avancepsicologos.com/tipos-de-conflicto/>

[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372021000100032&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372021000100032&script=sci_arttext)

<https://www.juntadeandalucia.es/educacion/portals/web/revista-andalucia-educativa/contenidos/-/contenidos/detalle/i-congreso-andaluz-sobre-emprendimiento-educativo-una-perspectiva-internacional-comunicaciones>

Challenge for Skilled Entrepreneur

# Glosario de conceptos sobre emprendimiento

**Aceleradora de empresas:** es un programa intensivo de tres a cuatro meses de duración auspiciada por una organización (de la que normalmente se encuentra detrás una red de inversores) que aglutina una serie de asesores, tutores, inversores y emprendedores que proporcionan experiencias y formación especializada sobre las cuestiones más relevantes para los socios fundadores de startups.

**Business Angel:** es un inversor privado que invierte en las fases iniciales (semilla o seed) de un proyecto empresarial, asumiendo, por tanto, un riesgo muy elevado por su inversión

**Capital:** son los fondos aportados por los accionistas en el momento de su constitución. El capital está dividido en acciones de igual valor nominal. Se puede incrementar mediante ampliaciones de capital, bien mediante emisión de acciones nuevas o mediante la elevación de su valor nominal.

**Demo Day:** los programas de aceleración/incubación suelen incluir como cierre la **oportunidad** de realizar un elevator pitch ante una comunidad de inversores acreditados seleccionados por la organización.

**Plan de negocio:** es un documento formal, elaborado por escrito, que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzarlos. El Plan de Negocios ayuda a asignar los recursos en forma apropiada, manejar complicaciones imprevistas y tomar buenas decisiones.

**Riesgo:** condición en la que existen posibilidades de que ocurra algo adverso que no permita el resultado positivo que se espera. Es el cálculo conjugado y anticipado de las posibles pérdidas ocasionadas de las amenazas y de las debilidades.

**Family, Fools & Friends:** las 3 F's son las primeras fuentes de financiación externas a las que apelan los emprendedores en las fases iniciales de un proyecto startup. Son literalmente los familiares, los tontos y los amigos. La confianza en que se basan a la hora de invertir estos perfiles no debería ser incompatible con un mínimo análisis de en dónde se pueden meter.

**Gobierno corporativo:** Son el conjunto de reglas y normas autoimpuestas por una compañía que afectan al funcionamiento interno de los órganos de gobierno de la sociedad o corporación, tales como el Consejo de Administración, los Comités de Dirección, la Junta de Accionistas, el equipo directivo de la compañía, auditores, etc. En las startups es conveniente definir en este tipo de entidades las reglas básicas de funcionamiento entre los socios fundadores, la previsión de la creación de un Consejo de Administración o/y un Consejo Asesor a la entrada de un inversor financiero.

**Incubadora:** las diferencias son muy sutiles con respecto a una aceleradora de empresas. La más importante es la duración del programa de incubación frente al de la aceleradora, puesto que la primera puede prolongarse hasta 2 ó 3 años. Los servicios prestados son bastante similares y suelen proporcionar la oportunidad de presentar el proyecto ante un panel de inversores.

**Liquidez:** capacidad para hacer frente a las obligaciones económicas en la fecha de su vencimiento. Se puede hacer por conversión de un activo en dinero efectivo o equivalente.

**Mentor:** en la fase de arranque de una startup es una figura muy importante. Suelen ser emprendedores o fundadores de startups reconocidas, personas experimentadas que han tenido éxito en alguno de los proyectos que han desarrollado. Aportan experiencia y visión a los fundadores de empresas tecnológicas que participan en foros y programas de aceleración. Muchas veces se acaban convirtiendo en inversores de las startups con las que colaboran.

**Plan de negocio:** es un documento formal, elaborado por escrito, que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzarlos. El Plan de Negocios ayuda a asignar los recursos en forma apropiada, manejar complicaciones imprevistas y tomar buenas decisiones.

**Riesgo:** condición en la que existen posibilidades de que ocurra algo adverso que no permita el resultado positivo que se espera. Es el cálculo conjugado y anticipado de las posibles pérdidas ocasionadas de las amenazas y de las debilidades.

**Spin-off:** es la constitución de una sociedad mercantil a partir de los trabajos de investigación de un departamento universitario o de un centro de investigación. El equipo investigador constituye una sociedad mercantil independiente de la que son socios fundadores, a la cual se transfiere la titularidad de la IP o una licencia exclusiva sobre la misma otorgada por el centro investigador.

**Startup:** organización humana con gran capacidad de cambio, que desarrolla productos o servicios, de gran innovación, altamente deseados o requeridos por el mercado, donde su diseño y comercialización están orientados completamente al cliente.



# **COMPETENCIAS PARA EL EMPRENDIMIENTO EN LA FP**

**Financiado por:**



**Financiado por  
la Unión Europea**  
NextGenerationEU



 **Plan de Recuperación,  
Transformación y Resiliencia**



## Entidades colaboradoras:



**2022**

