

Emprendimiento exitoso

cómo mejorar su proceso y gestión



ECOE
EDICIONES

Alejandro Schnarch Kirberg

Alejandro Schnarch Kirberg

De nacionalidad chilena, es profesor universitario, ejecutivo, escritor, consultor y conferencista en varios países latinoamericanos.

Con amplia experiencia profesional y académica, fue vicepresidente comercial para el Área Andina y Centroamérica del Grupo Franz Viegner, gerente comercial de Construcciones Industriales en Chile, decano del posgrado en Marketing de la Universidad Jorge Tadeo Lozano en Colombia, ingeniero consultor en la Autoridad de la Investigación y el Desarrollo de la Universidad Ben-Gurión de Israel y Director de la carrera de Ingeniería Comercial en la Universidad de Chile. Como asesor, trabajó con varios organismos promotores del emprendimiento, como la Cámara de Comercio de Bogotá, además de haber sido asesor y mentor de varios proyectos de creación de empresas. Ha publicado numerosos artículos en revistas y periódicos especializados y presentado ponencias y conferencias en diversos congresos internacionales.

Emprendimiento exitoso: **cómo mejorar su proceso y gestión**

Alejandro Schnarch Kirberg

CONTENIDO

Prólogo	XI
Introducción	XV
 Capítulo I. Sobre el emprendimiento	1
¿Quién es realmente un emprendedor?	1
Diferentes usos del término	4
Los informales, ¿son emprendedores?	7
Emprendedor y empresario	9
El emprendedor y la innovación	13
Tipos de emprendimiento	16
¿El emprendimiento es una moda o una burbuja?	18
Emprendimiento y <i>marketing</i>	21
Para reflexionar	24
Referencias	25
 Capítulo II. Características del emprendedor	31
Diferentes enfoques	31
¿El emprendedor nace o se hace?	33
El espíritu emprendedor	35
El proceso emprendedor	40
Importancia del emprendimiento	43
Emprendedores en otros contextos	45
Empresarios emprendedores	46
Para reflexionar	50
Referencias	52
 Capítulo III. Etapas del proceso emprendedor	57
Fases del proceso	57
El flujo emprendedor	61
El comienzo del proceso no es el plan de negocio	63
El proceso emprendedor: una propuesta	66
Etapas motivacional	67
El triángulo emprendedor	70
Competencias para emprender	73
Para reflexionar	76
Referencias	79

Capítulo IV. Identificación de oportunidades	83
Ideas y oportunidades	83
Diferencias entre idea y oportunidades	86
Cómo buscar y encontrar oportunidades	89
Análisis de industria, sectores y tendencias	92
Identificar oportunidades donde la competencia es irrelevante	94
La lupa para emprender	97
Para reflexionar	101
Referencias	103
 Capítulo V. Búsqueda de ideas de negocio	105
¿Qué es creatividad?	105
Estudios sobre la creatividad	107
Bloqueos a la creatividad	109
La persona creativa	109
El proceso creativo	111
Métodos para generar ideas	114
Algunos métodos racionales	115
Algunos métodos intuitivos	117
Creatividad e innovación	122
Para reflexionar	122
Referencias	126
 Capítulo VI. Validación de las oportunidades de negocio	129
Evaluación de oportunidades	129
Investigaciones de mercado exploratorias	131
Evaluando la oportunidad en función de las capacidades e intereses	134
Análisis FODA	136
Sistema BeRiREx	138
El concepto del nuevo producto	139
Prueba de concepto, producto y mercado de prueba	140
Desarrollo del producto	145
El producto mínimo viable	148
Para reflexionar	150
Referencias	154
 Capítulo VII. Estructuración del negocio	157
Emprendedores empresarios e innovadores	157
Modelos de negocio	160
Modelos, planes y estrategias	162
Validar el modelo de negocio	170
El plan de negocio	173

Contenidos de un plan de negocios.....	177
Fuentes de financiamiento.....	179
Para reflexionar	181
Referencias	183
Capítulo VIII. Gestión del emprendimiento y el <i>marketing</i>	187
Ciclo de vida de un emprendimiento	187
Nacimiento y supervivencia: creación de la empresa	190
<i>Marketing</i> para emprendedores.....	192
De las ventas depende el éxito	194
¿Qué venden realmente las empresas?.....	198
<i>Marketing</i> estratégico y <i>marketing</i> operativo	199
El mercado: centro orientador.....	201
Mercado meta y posicionamiento	203
Las variables del <i>marketing</i> operativo	204
<i>Marketing online</i>	205
Plan de <i>marketing</i>	207
Etapas de la confección de un plan	208
Fidelización de clientes.....	211
Para reflexionar	213
Referencias	216
Capítulo IX. A modo de conclusión	221
Quiénes son emprendedores	221
Otros tipos de emprendimiento	222
¿Los emprendedores se hacen?	223
Rol del emprendedor	224
Emprendedor empresario	225
Motivación y competencias	226
Identificación de oportunidades	226
Creatividad e innovación	227
Validación de ideas	228
Idea y concepto de negocio.....	228
Modelo de negocio.....	229
Plan de negocio	229
Gestión del negocio.....	230
Dificultades y fracasos	230
Aplicación de <i>marketing</i>	232
Factores de éxito emprendedor	233
Referencias	235

Dicen que tener un hijo, plantar un árbol y escribir un libro es fácil.
Lo complicado es criar un hijo, regar el árbol y que alguien lea el libro.
También fundar una empresa puede ser algo relativamente fácil.
Lo difícil es mantenerla, hacerla crecer y tener éxito.

Prólogo

El emprendimiento es un término últimamente muy utilizado en todo el mundo y, aunque siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, en las últimas décadas, este concepto se ha vuelto más importante porque se piensa que la innovación, el aprovechamiento de oportunidades, la generación de valor y la creación de nuevas fuentes de empleo, con más y mejores empresas favorece el desarrollo y ayuda a superar los constantes y crecientes problemas económicos.

Por ello, en la actualidad se estimula, motiva y apoya bastante el llamado espíritu emprendedor. Se ofrecen libros, seminarios, conferencias, cursos, manuales y procedimientos; además de consejos, ejemplos y fórmulas, para llevarlo a cabo con éxito.

Ser emprendedor se ha transformado en algo loable y positivo, en lo personal y social. Los emprendedores son los nuevos héroes de la sociedad¹, ser emprendedor es una actividad apreciada por la autorrealización que provoca y por su aporte a la sociedad. Según (Delgado, 2013) «hoy, el emprendedor puede estar remplazando a uno de los héroes previos regentes, el cual ciertamente influyó en los proyectos de vida e integró el imaginario colectivo de nuestros abuelos e incluso padres: el ser profesional universitario».

Como consecuencia de este impulso, naturalmente la tasa de emprendimiento es muy elevada, sin embargo el fracaso de nuevos productos y/o servicios es muy elevado² y la supervivencia de las nuevas organizaciones es inmensamente baja, originando muchas frustraciones, reveses y errores. Lo cual ha llevado a que existan considerables paradojas al respecto y la práctica de los hechos llega a ser sorprendente.

Sin duda, el progreso económico y social de nuestros países requiere de personas emprendedoras tanto al interior de todo tipo de organizaciones, públicas o privadas,

1 Ver por ejemplo (Lapetra, 2012).

2 La importancia de introducir nuevos productos, por una parte, y el alto riesgo que esto implica, ha llevado a desarrollar métodos para facilitar su lanzamiento al mercado. Ver (Schnarch, 2014a).

capaces de cambiar y mejorar productos, procesos, métodos o sistemas para hacer crecer las empresas, como personas con espíritu empresarial que establecen sus propias compañías para plasmar sus visiones, generando empleo y progreso. En consecuencia, se necesitan emprendedores en empresas establecidas y para fundar nuevas. Incluso se ha dicho que si uno no construye su sueño, alguien le contratará para ayudarlo a construir el suyo; pero también para construir un sueño, se tiene que contar con personas que ayuden. Detrás de un emprendedor hay otros emprendedores internos.

Sin entrar en la discusión ideológica sobre la percepción del cambio social como resultado de la acción individual de algunos sujetos estrellas, (Pfeilstetter, 2011), y teniendo claro que el ser independiente no es la máxima ni única realización personal, acabando con el «lastre de nuestras tradiciones que nos condicionan a solo pensar como empleados» (Díaz Santil, 2009, 9). Se requiere del espíritu emprendedor para desarrollar nuevas organizaciones, pero también las personas se pueden realizar, ser exitosas, felices y aportar al desarrollo, desde compañías establecidas, que necesitan del cambio y la innovación para enfrentar las nuevas condiciones.

El análisis que se hace en este texto, se focaliza en los mitos y realidades sobre emprendimiento, particularmente en América Latina y está centrado esencialmente en la creación de nuevas empresas y los factores claves que pueden aumentar sus posibilidades de éxito, reduciendo pérdidas y fracasos, es decir en el emprendimiento como creación de empresas³.

Muchas ilusiones y proyectos se han visto frustrados por una equivocada visión de lo que es verdaderamente fundamental al emprender ya que, además de estar motivados y poseer ciertas competencias, se requiere: identificar oportunidades y validarlas; definir el negocio y usar el *marketing* para conocer el mercado y diseñar estrategias adecuadas. Eso es antes de hacer los enaltecidos planes de negocio, como condición necesaria y suficiente para emprender como muchas organizaciones prometen.

Pero, como dice acertadamente Edgardo Augusto Maidana,

olvídense de esas historias de emprendedores visionarios que trabajando desde el garaje de sus casas y creando productos destinados a cambiar el mundo logran la fama y la fortuna. Esa idealización del emprendedor, seamos honestos, está a años luz de la realidad (Maidana, s. f.).

El emprender es mucho más que tener ideas o el deseo de ser independiente. Por ejemplo,

3 El tema del emprendedor interno se puede consultar en el clásico (Pinchot III, 1985).

recientemente Colombia fue catalogada por *Latin Business Chronicle* como uno de los lugares más atractivos para emprender en América Latina. Sin embargo, el hecho de que solo en el 2013 hayan desaparecido 10.912 sociedades, 8,7% más que en el 2012, evidencia que crear una empresa requiere mucho más que una buena idea (Bustamante, 2014).

Es algo que requiere entusiasmo, condiciones, un esfuerzo inusual y la utilización herramientas que pueden facilitar el proceso.

Hace años, en 1997, William A. Sahlman escribía en la *Harvard Business Review*,

se podría llegar a pensar que lo único que se interpone entre un posible emprendedor y un éxito espectacular son brillantes gráficos a cinco colores, una serie de hojas de cálculo muy meticulosas y una década de previsiones financieras, desglosadas mes a mes (Sahlman, 2004, 32).

El plan de negocios es muy importante, pero no garantiza nada. El objetivo de esta obra es, precisamente, analizar críticamente algunos postulados sobre el emprendimiento, disipando mitos y examinando resultados, para proponer algunos elementos que faciliten su gestión y desarrollo, como poder diferenciar ideas de negocio con verdaderas oportunidades, evaluadas y validadas; organizar un modelo de negocio que identifique la demanda y estructure una oferta para satisfacerla y la estructuración de un plan de *marketing* que permita su comercialización y venta.

Capítulo I

Sobre el emprendimiento

*Nada tarda tanto en llegar
como lo que nunca se empieza*

¿Quién es realmente un emprendedor?

El significado de emprendimiento *entrepreneurship* y la figura del empresario *entrepreneur* corresponden a términos y figuras muy utilizados en la academia y en discusiones de políticas públicas, pero en general existe poca claridad respecto a qué nos referimos cuando hablamos de estos asuntos. El estudio del emprendimiento ha sido abordado desde distintas perspectivas y disciplinas, siendo por eso complicado llegar a conceptualizaciones claras. Son muchas las definiciones, teorías, ideas, opiniones y creencias que existen al respecto, e incluso hay problemas semánticos, al usarse indistintamente términos como negocio y empresa, o emprendedor con empresario o gestor.

Emprendedor viene del vocablo francés *entrepreneur* y tal vez el uso más antiguo de este término se registra en la historia francesa en el siglo XVII y hacía referencia a personas que se comprometían a conducir expediciones militares. El término fue introducido a la literatura económica por primera vez, en los inicios del siglo XVIII por el economista francés Richard Cantillon. Su aporte ha sido verdaderamente relevante para comenzar a comprender el concepto de emprendedor y el rol que juega el emprendimiento en la economía. Cantillon define al *entrepreneur* como el «agente que compra los medios de producción a ciertos precios y los combina en forma

Otros títulos de interés:

Creatividad aplicada: cómo estimular y desarrollar la creatividad a nivel personal y empresarial

(Ecoe, Colombia 2008 y Starbook, España, 2010)

Marketing para emprendedores

(Ecoe, Colombia, 2010)

Marketing de fidelización

(Ecoe, Colombia, 2011)

Emprendimiento exitoso

cómo mejorar su proceso y gestión



Desde hace tiempo, se impulsa, motiva y apoya con ánimo el emprendimiento... Se ofrecen libros, seminarios, conferencias, cursos, manuales y procedimientos; además de consejos, ejemplos y fórmulas, para llevarlo a cabo con éxito. Como consecuencia, la tasa de emprendimiento en la actualidad es elevada; sin embargo, la supervivencia de estas nuevas organizaciones es muy baja, originando frustraciones, reveses y errores. Al respecto hay muchos mitos y la realidad de los hechos sorprende.

El autor, Alejandro Schnarch, de nacionalidad chilena, reflexiona sobre ello, concluyendo que hay factores a los cuales no se les ha dado la importancia y categoría que merecen y que definitivamente pueden aportar a mejorar la creación de nuevas empresas: saber diferenciar ideas de oportunidades, tener un modelo de negocio y utilizar las herramientas del marketing. El libro, que está dirigido a emprendedores actuales y potenciales, estudiantes, académicos y organismos que impulsan o financian estas actividades, busca aportar positiva y constructivamente al proceso emprendedor.

Colección: Ciencias empresariales

Área: Emprendimiento y liderazgo

ECOE
EDICIONES



www.ecoeediciones.com

ISBN 978-958-771-155-4



9 789587 711554

e-ISBN 978-958-771-156-1