

EMPRENDIMIENTO EXITOSO
CÓMO MEJORAR SU PROCESO Y
GESTIÓN

ALEJANDRO SCHNARCH KIRBERG

SEGUNDA EDICIÓN

Schnarch Kirberg, Alejandro

Emprendimiento exitoso : cómo mejorar su proceso y gestión / Alejandro Schnarch Kirberg. -- 2a ed. -- Bogotá : Ecoe Ediciones, 2022.
258 p. – (Ciencias empresariales. Emprendimiento y liderazgo)

Incluye datos curriculares de los autores en la pasta. -- Incluye referencias bibliográficas.

ISBN 978-958-503-386-3 – 978-958-503-387-0 (e-book)

1. Emprendimiento 2. Aptitud creadora en los negocios 3. Éxito en los negocios I. Título II. Serie

CDD: 658.421 ed. 23

CO-BoBN- a1093473



Área: Ciencias empresariales

Subárea: Emprendimiento y liderazgo

ECOE
EDICIONES



© Alejandro Schnarch Kirberg

► Ecoe Ediciones S.A.S.
info@ecoeediciones.com
www.ecoeediciones.com
Carrera 19 # 63C 32, Tel.: 919 80 02
Bogotá, Colombia

Segunda edición: Bogotá, junio del 2022

ISBN: 978-958-503-386-3
e-ISBN: 978-958-503-387-0

Directora editorial: Claudia Garay Castro
Coordinadora editorial: Paula Bermúdez B.
Corrección de estilo: Paula Rueda
Diagramación: Sindy Nicol Pulido Casallas
Carátula: Wilson Marulanda Muñoz
Impresión: Carvajal Soluciones de
Comunicación S.A.S.
Carrera 69 #15-24

*Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.*

Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	XIX
CAPÍTULO 1. SOBRE EL EMPRENDIMIENTO	1
¿El emprendimiento es una ‘moda’?	1
Tipos de emprendimiento	7
Sobre el <i>intrapreneur</i> (emprendedor interno)	9
¿Quién es realmente un emprendedor?	11
El emprendedor y la innovación	13
Riesgos y fracasos	16
Emprendedor y empresario	19
Emprendimiento y <i>marketing</i>	23
CAPÍTULO 2. CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR	27
Diferentes enfoques	27
¿El emprendedor nace o se hace?	30
El espíritu emprendedor	33
Importancia del emprendimiento	40
Emprendedores en otros contextos	41
Empresarios emprendedores	42

CAPÍTULO 3. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES	47
Ideas y oportunidades	47
Diferencias entre idea y oportunidades	50
Cómo buscar y encontrar oportunidades	53
Análisis de industria, sectores y tendencias	57
Identificar oportunidades donde la competencia es irrelevante	59
La lupa para emprender	61
Nuevas oportunidades a partir de la era digital	64
Sobre el emprendimiento social	67
CAPÍTULO 4. BÚSQUEDA DE IDEAS DE NEGOCIO	71
¿Los emprendedores necesitan ser creativos e innovadores?	71
¿Qué es creatividad?	72
Estudios sobre la creatividad	74
Bloqueos a la creatividad	75
La persona creativa	76
El proceso creativo	78
Métodos para generar ideas	81
Algunos métodos racionales	81
Algunos métodos intuitivos	84
Creatividad, innovación y emprendimiento	88
Los <i>startups</i> y el emprendimiento dinámico	89
CAPÍTULO 5. VALIDACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO	95
Evaluación de oportunidades	95
Investigaciones de mercado exploratorias	97
Evaluando la oportunidad en función de las capacidades e intereses	100
Análisis FODA	102
Sistema BeRiREx	104
El concepto del nuevo producto	104
Prueba de concepto, producto y mercado de prueba	106
Desarrollo del producto	111
El producto mínimo viable	114
CAPÍTULO 6. ESTRUCTURACIÓN DEL NEGOCIO	117
Emprendedores empresarios e innovadores	117
Modelos de negocio	119
Modelos, planes y estrategias	121
El Modelo de Negocio <i>Canvas</i>	121
Modelo de las cuatro cajas	124
Modelo de tres niveles	125

El método <i>lean startup</i>	126
<i>Customer development</i>	128
Validar el modelo de negocio.....	130
El plan de negocio	133
Contenidos de un plan de negocios	137
Fuentes de financiamiento	139
CAPÍTULO 7. ETAPAS DEL PROCESO EMPRENDEDOR	141
Fases del proceso.....	141
El comienzo del proceso no es el plan de negocio	147
El proceso emprendedor: una propuesta.....	150
Etapa motivacional.....	151
El triángulo emprendedor	154
Competencias para emprender	158
CAPÍTULO 8. GESTIÓN DEL EMPRENDIMIENTO	163
Ciclo de vida de un emprendimiento.....	163
Nacimiento y supervivencia: Creación de la empresa	167
Trabajo en equipo	169
Fases para crear un <i>startup</i>	171
El proceso de establecer una empresa.....	174
Elaboración del producto o servicio	176
Algunos aspectos administrativos en un emprendimiento.....	180
CAPÍTULO 9. MARKETING PARA EMPRENDER.....	183
<i>Marketing</i> para emprendedores	183
De las ventas depende el éxito	185
¿Qué venden realmente las empresas?.....	189
<i>Marketing</i> estratégico y <i>marketing</i> operativo	190
El mercado: centro orientador.....	192
Mercado meta y posicionamiento	193
Las variables del <i>marketing</i> operativo	195
<i>Marketing online</i>	196
Atención y servicio	198
Fidelización de clientes	202
Plan de <i>marketing</i>	204
CAPÍTULO 10. A MODO DE CONCLUSIONES	209
Sobre el emprendimiento	209
¿Quiénes son emprendedores?.....	209
Otras clases de emprendimiento	210
¿Los emprendedores se hacen?	211

Rol del emprendedor.....	212
Emprendedor empresario.....	213
Motivación y competencias	214
Ideas de negocio	214
Identificación de oportunidades	214
Nuevas oportunidades en el mundo digital	215
Creatividad e innovación.....	216
Validación de ideas	216
Idea y concepto de negocio.....	217
Estructuración de la oferta.....	217
La propuesta de valor	217
Modelo de negocio	218
Cadena de valor	219
Plan de negocio	219
Gestión del negocio	220
Resultados del emprendimiento.....	221
Dificultades y fracasos.....	221
Aplicación de <i>marketing</i>	222
Factores de éxito emprendedor.....	223
Importancia del emprendimiento	225
REFERENCIAS	229
SOBRE EL AUTOR	257

PRESENTACIÓN

*“¿Por qué, si eran gente trabajadora,
que ofrecía buenos productos y un esmerado servicio,
tienen que cerrar? Porque los negocios no son un tema de justicia,
son un tema de marketing.
No se trata solo de lo que vende, sino de cómo lo vende”.*

David Gómez¹

El emprendimiento, sin duda, es algo muy positivo, tanto en el plano personal como organizacional. La innovación es una necesidad ineludible para el crecimiento y desarrollo, sin embargo, este concepto no siempre es bien interpretado y frecuentemente se confunde con ser independiente y habitualmente informal, como ocurre en la mayoría de los países latinoamericanos. Prácticamente, a cualquier forma de comercio, negocio o prestación de servicios que se realiza fuera de un vínculo laboral dependiente, se le denomina emprendimiento.

1 Gómez, D. (2014c). *El día que David venció a Goliat*. Ediciones B.

Por otra parte, se ha llegado a tal extremo, que ser emprendedor se ha transformado en algo **loable** y **positivo**, en lo personal y social (Otto, 2019)². Dice López (2019)³, autor de *La farsa de las startups: la cara oculta del mito emprendedor*, que:

El emprendimiento goza de muy buena imagen pública. Frente a la figura del empresario de toda la vida, que quizá ha quedado devaluada, la del emprendedor goza de todos los beneplácitos sociales y mediáticos: el joven creativo que, sin recursos, pero con una idea brillante y todo su esfuerzo disponible, se empeña en sacar adelante su proyecto innovador, cambiando el mundo e impactando de manera positiva en la economía y la sociedad de su país, convirtiéndose, de este modo, en un ejemplo para todos (párr. 1).

Se ha creado una mitología alrededor de los emprendedores, como dice Colmenares (2022)⁴:

Debido a que se ha generado todo un negocio en el hecho de **querer ser emprendedor**, lo cual incluye libros, conferencias, gurús..., en fin, toda una parafernalia que se sostiene más de aquellos que quieren **sentirse emprendedores**, que de aquellos que **realmente emprenden** (párr. 5).

Anteriormente compartí que:

Se incentiva y se le da mucha importancia al ya famoso **espíritu emprendedor**. Hay muchas instituciones gubernamentales y no gubernamentales, además de fundaciones, que promueven esta actividad, como la solución a muchos problemas económicos y sociales. Incluso en varias universidades, especialmente en las escuelas de negocios y carreras de administración, se postula, casi como un objetivo, el que sus egresados creen sus propias empresas (Schnarch, 2012, párr. 2)⁵.

Si no se emprende prácticamente es un fracaso y como resultado **la tasa de emprendimiento es muy elevada**, pero la supervivencia de estas nuevas organizaciones es **muy baja**, logrando que no haya crecimiento de la productividad ni generación de empleo. En promedio, de cada diez emprendimientos **viabiles** y **con buenos planes de negocio en su inicio**, cinco desaparecen durante el primer año y otros tres lo hacen antes del tercer año. Es decir, el nivel de supervivencia de los emprendimientos apenas alcanza el 20 % y, como dice Felipe Gómez, “pero más preocupante aún es que de las que sobreviven, menos del uno por ciento logra escalar y convertirse en una gran empresa, una que realmente puede generar

2 Otto, C. (2019). El hombre que desenmascara las ‘startups’ españolas: “Nos han vendido una farsa”. *El Confidencial*. https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2019-02-10/javier-lopez-menacho-farsa-startups-emprendimiento_1811038/

3 López, J. (2019). *La farsa de los startups: la cara oculta del mito emprendedor*. Ed. Catarata.

4 Colmenares, P. (2022). Necesitamos más emprendedores de verdad. *La estrella de Panamá*. <https://www.laestrella.com.pa/cafe-estrella/cultura/220124/necesitamos-emprendedores>

5 Schnarch A. (2012). ¡El emprendimiento es más que condiciones personales! *Degerencia*. <https://degerencia.com/articulo/el-emprendimiento-es-mas-que-condiciones-personales/>

transformación social mediante la generación de empleo y de riqueza” (Gómez, 2022, párr. 2)⁶.

Hay **motivos** y **motivación** para emprender y, sin dudas, la mayor parte de los emprendimientos en nuestros países se generan más por una necesidad que un verdadero interés y se carece de pasión, lo que puede limitar en alguna medida las posibilidades de éxito.

Comparto a través de Portafolio (Schnarch, s.f.)⁷, que:

Por eso, hay que romper con el mentado ‘si quieres puedes’ que se escucha en charlas, conferencias y seminarios, donde todo consiste en tener una actitud mental positiva, cosa importante, pero hay muchos factores socioculturales que impiden a veces lograrlo. No podemos pensar que un malabarista en un semáforo es un emprendedor que, con esfuerzo y perseverancia, vaya a crear un circo o compañía de teatro. ¡Hay que olvidarse 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 está alejada de la verdad! (párr. 4,5).

Cabe agregar que:

Emprender es una palabra que hoy en día está muy de moda y para muchos puede ser sinónimo de dinero y libertad financiera, pero déjame decirte que esto está muy alejado de la realidad. La tarea de emprender no es para cualquier persona, ya que emprender es una labor que requiere un mayor esfuerzo, perseverancia, constancia, sobre todo, mucha, pero mucha paciencia, y por último y no menos importante, formación continua (Ulloa, 2021, párr. 1,2)⁸.

Ser realmente emprendedor es complejo y requiere de conocimientos, habilidades, competencias, creatividad, resiliencia e incluso coraje para atreverse a llevar a la práctica, muchas veces con grandes sacrificios, los proyectos.

Una gran parte de las estrategias y políticas para el fomento del emprendimiento, como aporte al desarrollo económico y social, no han funcionado como se dice y pretende. Se predica la importancia del emprendimiento, de la formación y el fomento del espíritu emprendedor en los medios académicos, pero como manifiesta Trujillo (2014)⁹:

6 Gómez, F. (2022). ¿Es Colombia un país de emprendedores de alto impacto? *Revista Cambio*. <https://cambiocolombia.com/articulo/economia/es-colombia-un-pais-de-emprendedores-de-alto-impacto>

7 Sahagun, R. (s.f.). Colombia, ¿país de emprendedores? *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/opinion/alejandro-schnarch/colombia-pais-emprendedores-57406>

8 Ulloa, L. (2021). Ventajas y desventajas de emprender. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/ventajas-y-desventajas-de-emprender-luis-ulloa/?originalSubdomain=es>

9 Trujillo, J. (2014). Emprendimiento y generación de riqueza. *Portafolio*. <https://beta.blogs.portafolio.co/carta-de-gerencia/emprendimiento-y-generacion-de-riqueza/>

A pesar de lo mucho que se habla de emprendimiento, espíritu emprendedor o empresarialidad en los medios académicos de las facultades de Administración, es muy poco lo que al respecto se ha avanzado, pues un buen número de los emprendedores exitosos, siguen formándose en ambientes externos a los medios académicos formales que tanto alardean con la idea, pero muy poco concretan al respecto (párr. 5).

Añadiendo que:

El tema se pretende manejar con puro corazón; sin trabajar a fondo las teorías, sin una visión sistémica que trascienda el campo de las inquietudes por el problema y se profundice en los aspectos sociales y humanísticas que lo soportan (párr. 6)¹⁰.

La creatividad, así como el llamado **espíritu emprendedor**, debe comenzar a fomentarse mucho antes y no solo en las universidades. En realidad, debe ser un propósito desde la temprana edad, en la familia y colegio. Se ha dicho que la escuela, en lugar de motivar la creatividad e innovación, la mata, la inhibe, la frena, la aborta (Schnarch, 2019)¹¹. Por eso, como dice la Ley 1014 del 2006 de Colombia, la educación debe incorporar, en su formación teórica y práctica, lo más avanzado de la ciencia y de la técnica, para que el estudiante esté en capacidad de crear, adaptarse a las nuevas tecnologías y al avance de la ciencia, de igual manera debe actuar como emprendedor desde su puesto de trabajo. Necesitamos innovadores para crear empresas y para mejorar las existentes.

Edward de Bono (s.f.) comenta:

A medida que se intensifica la competencia, crece la necesidad de innovación y de pensamiento creativo. Ya no es suficiente hacer lo mismo mejor, ni ser eficientes y solucionar problemas; se necesita mucho más. El actual ritmo de cambio y la globalización exigen innovación y creatividad a empresas y ejecutivos por igual y, para lograr el cambio que toda empresa competitiva requiere, esta creatividad debe lograrse a nivel estratégico y de atención al cliente, desde la administración hasta el verdadero espíritu emprendedor (como se cita en CEEI Talavera de la Reina – Toledo, 2010, párr. 1)¹².

Los nuevos emprendedores tienen que estar conscientes de la importancia de la evolución del mercado y de los cambios que se están produciendo. Ese es un gran desafío y responsabilidad que requiere de un *marketing* creativo e innovador, que ayude a las organizaciones a responder adecuadamente sus objetivos. La función del *marketing* es ayudar a las organizaciones a adaptar sus decisiones y estrategias a los constantes cambios.

10 Trujillo, J. Op. Cit.

11 Schnarch, A. (2019). *Creatividad para un mundo mejor*. ECOE Ediciones.

12 CEEI Talavera de la Reina – Toledo. (2010). Innovación y creatividad. *Ceeitvr*. <http://ceeitvr.blogspot.com/2010/06/innovacion-y-creatividad.html>

En las actuales circunstancias, el cliente tiene un poder jamás antes visto, por ello, las empresas y las marcas han tenido que desarrollar nuevas técnicas para satisfacerlos y mejorar su experiencia.

Se debe agregar que:

La escasez de tiempo, el ritmo de vida acelerado, el crecimiento de la competencia, la globalización, los cambios constantes en los modelos de negocios, la tecnología, el comercio electrónico, la gran cantidad de datos disponibles y la inteligencia artificial, cambian la forma como los clientes se relacionan con las empresas. Vivimos en una sociedad con un consumidor o comprador cada día más informado, con múltiples alternativas de productos y servicios en un mundo cada día más globalizado. Hemos entrado en la Cuarta Revolución Industrial, la era de los datos de la conectividad constante y digital (*Marketing inteli*, s.f. párr. 1)¹³.

Naturalmente no existe una fórmula mágica ni consenso en cómo deberían manejarse los procesos o políticas de estimulación e incentivos, como tampoco procesos o metodologías infalibles; sin embargo, hay ciertos puntos en que indudablemente se está fallando y requieren de un mayor análisis para obtener emprendimientos que logren convertirse en empresas rentables y sostenibles que aporten efectivamente al desarrollo económico y social.

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: **buscar e identificar oportunidades y validarlas, estructurar la oferta de valor, definir el modelo de negocio, diseñar las estrategias para gestionar el negocio y usar herramientas de marketing**, porque no hay que olvidar que la demanda de lo que se ofrece (con y sin fines de lucro) es la prioridad, de igual forma conseguir **clientes**, pues es la validación definitiva para convertir la idea en un negocio o proyecto que funciona.

El tener presente esos aspectos, naturalmente no garantiza el éxito, pero pueden **minimizar los riesgos** siempre presentes en un mundo altamente tecnológico, global, competitivo e incierto.

Uno de los principales **aportes de este libro** es tratar de hacer algunas reflexiones, comentarios y consideraciones con el fin ayudar a los emprendedores a desarrollar sus planes, particularmente, en esta nueva época de grandes avances tecnológicos y cambios en el comportamiento de los mercados. También puede servir a personas que estén pensando desarrollar sus propios proyectos, así como a profesores, estudiantes y organismos que impulsan o financian estas actividades, además de gobiernos y el mundo académico preocupados por mejorar el proceso y desarrollo emprendedor.

13 *Marketing inteli*. (s.f.). Las ventas en la era digital. *Marketing inteli*. <https://www.marketinginteli.com/documentos-marketing/gerencia-de-ventas/las-ventas-en-la-era-digital/>

La realidad nos muestra que una persona crea una empresa por vocación o por necesidad. En ambos casos, el éxito y el fracaso no depende tanto del motivo de la puesta en marcha del emprendimiento, sino más bien de la forma de crearlo y de gestionarlo. El libro *Emprendimiento exitoso: cómo mejorar su proceso y gestión* entrega elementos, metodologías y procedimientos para ayudar a este cometido.