

I. EMPRENDIMIENTO

El Reglamento de la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas (Ley N° 8262), artículo 3 define:

Emprendedor: *persona o grupo de personas que tienen la motivación o capacidad de detectar oportunidades de negocio, organizar recursos para su aprovechamiento y ejecutar acciones de forma tal que obtiene un beneficio económico y social por ello. Se entiende como una fase previa a la creación de una MIPYME.*

Emprendimiento: *Es una manera de pensar orientada hacia la creación de riqueza para aprovechar las oportunidades presentes en el entorno o para satisfacer las necesidades de ingresos personales generando valor a la economía y la sociedad.*

El ejercicio de iniciar un negocio a partir de una idea, que a su vez nace de una necesidad u oportunidad, es denominado **emprendimiento**. Es la primera fase a la que todo empresario o empresaria enfrentará previo a la consolidación de su negocio, y es, probablemente, la etapa en la que se concentra la mayor cantidad de obstáculos y de aprendizajes. Emprender implica generar valor de interés para algún mercado por medio de una estrategia y un modelo de negocio, y aunque parezca sencillo es un camino que demanda compromiso, pasión, perseverancia y preparación. Una **persona emprendedora** es aquella que propone y pone en marcha un emprendimiento.

Este capítulo repasará varios conceptos básicos que toda persona emprendedora debe entender y conocer al iniciar su negocio.



a. Perfil de la persona emprendedora

Una persona emprendedora es aquella que busca resolver problemáticas, solventar necesidades propias o sociales, o aprovechar oportunidades a partir de ideas creativas en una estructura de negocio, ya sea con fines de lucro o no. La persona emprendedora requiere poseer un buen balance entre habilidades duras (o técnicas), habilidades blandas y habilidades emocionales -ver cuadro D.1-, permitiéndole auto motivarse y auto superarse de manera constante y paralelamente atender las necesidades del proyecto y el equipo de trabajo.

HABILIDADES DURAS (TÉCNICAS)	HABILIDADES BLANDAS	HABILIDADES EMOCIONALES
Son conocimientos relevantes para llevar a cabo una tarea determinada o cumplir un rol particular.	Son habilidades asociadas con la personalidad o naturaleza de las personas, también llamadas habilidades interpersonales.	Son aquellas que permiten a las personas conectar con sus pares, con causas específicas y con su propio propósito.
Algunos ejemplos	Algunos ejemplos	Algunos ejemplos
Manejo de idiomas Títulos universitarios Manejo de programas digitales	Liderazgo Trabajo en equipo Comunicación asertiva	Empatía Consciencia Confianza

Diagrama D.1: Cuadro de habilidades

Algunas competencias relacionadas directamente con las personas emprendedoras a nivel mundial incluyen: **perseverancia, liderazgo, visión, pasión, compromiso, determinación, empatía, disciplina**, entre otras. No importa si la vocación de una persona es creativa, financiera o científica, todo perfil de persona emprendedora generalmente comparte estas cualidades y las desempeña en su vida o en su área o campo de experiencia profesional.

Una persona emprendedora es aquella que quiere generar un cambio y actúa al respecto, acompañando una idea desde su creación hasta su implementación. Es aquella persona que aprende de los errores y fracasos y persigue el éxito y la trascendencia.

b. Origen: necesidad y oportunidad



Todo emprendimiento se basa en al menos una idea de negocio, no obstante, esta idea debe ir respaldada y responder a una necesidad que demanda el mercado o a una oportunidad vislumbrada en el mismo (enfoque de mercado), y no a un capricho u ocurrencia del emprendedor o la emprendedora.

Necesidad: cualquier idea que se enfoque en solucionar una problemática latente. Ejemplo: fósforos, que permitieron utilizar el fuego de manera rápida y segura para diferentes aplicaciones del vivir.

Oportunidad: cualquier idea que se enfoque en la mejora de algo existente o bien en aprovechar tendencias y comportamiento del mercado. Ejemplo: encendedor, que evolucionó y optimizó el uso del fuego portátil, gracias a la oportunidad que brindó la nueva tecnología en su momento.

c. Idea y propuesta de valor

Una vez que una idea de negocio es justificada correctamente, es importante prepararla, trabajarla y entender su propuesta de valor.

Una propuesta de valor es el método a través del cual se definen los aspectos de un producto o servicio que un cliente puede necesitar. Es una manera de presentar todas las ventajas de ese producto o servicio que satisfacen los requisitos de un segmento del mercado determinado, algunas de las cuales los competidores no pueden ofrecer. En otras palabras, la propuesta de valor hace referencia a todo aquello que hace única y atractiva una idea de negocio para sus clientes.

Algunas de las preguntas que se deben tratar de contestar al crear la propuesta de valor son:

¿Por qué debería un cliente usar este servicio o comprar este producto en lugar de lo que ofrece la competencia? ¿Qué es lo que se ofrece que nadie más ofrece y por qué es mejor? ¿Cómo agrega valor al cliente este producto o servicio?

d. Validación de mercado

Este paso es uno de los más importantes a la hora de emprender, pero también es uno de los más subestimados. Una correcta validación de mercado permite tomar decisiones claras y efectivas en torno al futuro inmediato del proyecto, asegurando la continuidad y el éxito de este o bien evitando importantes pérdidas en inversión económica y tiempo.

Se trata del primer contacto entre la idea y el mercado al cual pretende ser ofrecida. Es el momento donde se sale a la calle y se presenta el producto o servicio a los posibles clientes, para evaluar su interés y su reacción y para recibir retroalimentación específica.

Durante esta etapa se incluyen dos conceptos importantes, la iteración y el pivoteo:

- Iteración: repetición continua y múltiple de un proceso con la intención de alcanzar una meta deseada, objetivo o resultado.
- Pivoteo: pequeños cambios o ajustes basados en los aprendizajes de experiencias previas, pero manteniendo la base y lo que funciona.

La validación de mercado implica, entonces, una numerosa serie de acercamientos con el mercado definido para constatar la viabilidad de la idea y ajustar las acciones de manera que se disminuya el riesgo de fracaso. Se opone a la idea de construir y pulir un producto o servicio final en privado, pues es el cliente y el mercado finalmente quien dictará si la oferta es la adecuada o no.

Además, es un proceso que puede extenderse incluso a cualquier etapa o proceso de un emprendimiento, incluyendo a los diferentes elementos del modelo de negocio.

Modelo de negocio

Entiéndase el modelo de negocio como la forma en que una empresa o emprendimiento desarrolla su negocio y genera ingresos. La estructuración de este modelo varía mucho según la identidad y el tipo de bien que ofrece cada emprendimiento. Incluso, en ocasiones es justo el modelo de negocio lo que diferencia a empresas similares, y lo que define cuál de ellas es más exitosa.

Al igual que la idea, el modelo de negocio se debe validar y puede también evolucionar con el tiempo. Es decir, el modelo de negocio con el que inicia una empresa probablemente sea muy diferente al modelo de negocio luego de 5 o 10 años. Esto, por un lado, porque el mercado y las condiciones contextuales cambian, pero, por otro lado, porque la estrategia y las necesidades organizacionales también lo demandan al buscar objetivos como la expansión o la escalabilidad.

Existen numerosas herramientas para facilitar la construcción de un modelo de negocio, entre ellas el famoso “Lean Canvas”, una evolución del “Business Model Canvas” que ayuda a definir cómo funciona un negocio incluyendo los siguientes elementos:

- Propuesta de valor
- Segmento de clientes
- Relaciones con clientes
- Canales de venta
- Actividades clave
- Recursos clave
- Alianzas clave
- Estructura de costos
- Fuentes de ingreso

Ejemplo: modelo de negocio de las aerolíneas de bajo costo.

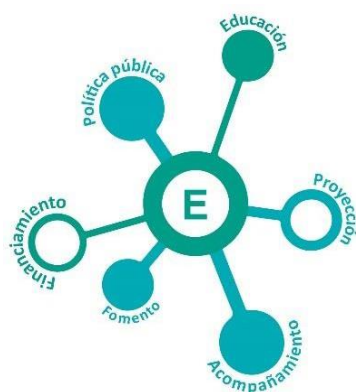
Lean Canvas: modelo de negocio			<i>Aerolíneas de bajo costo</i>	
Socios clave Alquiler de vehículos Hoteles y hospedaje Compañías de seguros	Actividades clave Regresos muy rápidos (poco tiempo en tierra)	Propuesta de valor Vuelos baratos Requisitos mínimos	Relaciones con clientes Automatizada Impersonal	Segmento de clientes Viajeros de bajo presupuesto
	Recursos clave Un único modelo de avión Vuelos solo a aeropuertos baratos		Canales Centrales telefónicas Internet	
Estructura de costos Mantenimiento Entrenamientos	Impuestos aeropuertos Centrales telefónicas Publicidad (mínima)	Fuentes de ingreso Tiquetes aéreos Comisiones por extras		

El modelo de negocio de este tipo de aerolíneas les permite alcanzar precios sumamente competitivos y casi inalcanzables para aerolíneas tradicionales, no obstante, atraen a todo un nuevo tipo de mercado de personas viajeras. Este modelo es una de las principales razones que explican el éxito y el auge de las aerolíneas de bajo costo en los últimos años.

e. Ecosistema de emprendimiento

i. Generalidades

Es todo aquello que influye y forma parte activa en la creación y desarrollo y escala de emprendimientos y emprendedores en un contexto físico determinado.



Incluye entre sus elementos no solo a los actores de fomento, capacitación, acompañamiento y financiamiento, sino que abarca además figuras como el mercado, las y los emprendedores y las empresas, y se ve afectado por las condiciones políticas y socioculturales del mismo contexto.

El ecosistema, no obstante, depende de (y se mide su tamaño y fuerza a partir de) las relaciones entre todos estos elementos y el grado de sinergias generadas o posibilitadas. Es decir, un ecosistema grande y fuerte no es aquel que suma muchos actores individuales o independientes, sino aquel que goza de numerosas y variadas relaciones efectivas entre los mismos.

La eficiencia del ecosistema se potencia además por la interacción efectiva con otros ecosistemas en otras realidades, especialmente regionales e internacionales.

Ecosistemas de emprendimiento de referencia a nivel global:

- En América Latina: Medellín (Colombia), Santiago (Chile), Ciudad de México (México), Córdoba (Argentina), Sao Paulo (Brasil), entre otros.
- En Estados Unidos: Silicon Valley (California), Austin (Texas), Los Ángeles (California), Denver (Colorado), entre otros
- En Europa: Londres (Reino Unido), Berlín (Alemania), Estocolmo (Suecia), Ámsterdam (Holanda), París (Francia), entre otros.
- En Asia: Tel Aviv (Israel), Beijing (China), Bangalore (India), Shanghái (China), entre otros.

ii. Caso Costa Rica: principales retos

En el año 2017, en el marco de la estrategia de la Semana Global de Emprendimiento en Costa Rica (GEW), se llevó a cabo un diagnóstico con una parte del ecosistema emprendedor costarricense, donde participaron representantes del sector público, privado, empresarial, académico, financiero, diplomático y civil. Este diagnóstico, enfocado en entender de manera perceptual cuáles eran los principales desafíos y las más notables áreas de mejora del ecosistema local, denotó los siguientes resultados:

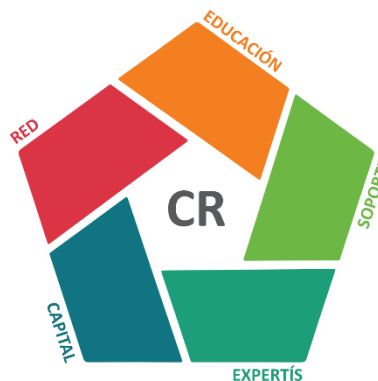
- **Mentalidad, cultura y preparación:** existe escasa educación enfocada propiamente en emprendimiento y de carácter experimental. La aversión al riesgo y miedo al fracaso es muy común debido a la pesada presión social y al conformismo. Se vive una cultura basada en la queja en lugar de una cultura basada en la propuesta.
- **Política pública y legislación:** Existe una política, pero no existe aún una ley específica para el emprendimiento, ni espacios para que el sector emprendedor participe en la política pública. Las garantías sociales son pesadas y es común encontrarse con extensa tramitología, lo que resulta en la informalidad y, por ende, la poca escalabilidad de los negocios.
- **Accesibilidad y canales de financiamiento:** El acceso a fondos del estado es complicado y se presenta muy poca cultura de inversión en el país, tanto del lado del emprendedor como del inversionista. Muchos de los fondos existentes se orientan a necesidades propias de empresas establecidas como PYMES y difieren de la necesidad actual de las personas emprendedoras".

iii. Instituciones y programas de apoyo

Para efectos de este documento, se organizarán los actores de un ecosistema emprendedor en 5 diferentes categorías:

* *Insumo: Metodología SID, Halbe & Koenraads*

- Red
- Educación
- Soporte
- Expertís
- Capital



Esta organización permite segmentar y orientar los roles de cada institución, organización o entidad cuya actividad se relacione al emprendimiento o al apoyo de este. Cabe destacar que hay entidades que pueden formar parte de 2 categorías.

Es recomendable que cualquier persona emprendedora ubique cuáles son las instituciones o entes en cada una de las categorías y entienda el ecosistema local, para que su recorrido en busca de apoyo, recursos o propósito sea mucho más sencillo y eficiente.

A continuación, se describen las categorías.

Actores de **RED**

Entidades que estimulan la interacción y la colaboración y que a través de sus actividades conectan a los actores del ecosistema.

Incluyen: eventos, competencias, conferencias, espacios de coworking, medios enfocados en emprendimiento específicamente, etc.

Actores de **EDUCACIÓN**

Entidades que fomentan cultura y mentalidad emprendedora, forman en habilidades empresariales y potencian el desarrollo del talento emprendedor.

Incluyen: centros de emprendimiento, centros de innovación, programas de emprendimiento para estudiantes y jóvenes, universidades, etc.

Actores de **SOPORTE**

Entidades que apoyan a los emprendimientos a través de diversos servicios de desarrollo empresarial, desde el inicio hasta su crecimiento en un entorno amigable y de alto valor para estos.

Incluyen: incubadoras, aceleradoras, centros de investigación, centros de creación, influenciadores políticos, instituciones y programas de gobierno, etc.

Actores de **CAPITAL**

Entidades que velan por la disponibilidad de capital, fondos de inversión para nuevos emprendimientos con potencial de crecimiento en sus diferentes etapas.

Incluyen: fondos de capital semilla, finanzas alternativas, productos financieros para emprendedores, ángeles inversionistas, fondos públicos, capital de riesgo corporativo, firmas de capital de inversión, etc.

Actores de **EXPERTÍS**

Entidades que facilitan espacios de especialización en las que se destaca una temática o industria específica y que son accesibles y/o enfocadas en proyectos emprendedores.

Incluyen: parques tecnológicos y científicos, laboratorios especializados, oficinas o centros de transferencia de conocimientos y tecnología, etc.