



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Título: Plan de Capacitación para Emprendedores
Argentinos

Manual de capacitación de nueve (9) competencias
blandas para Emprendedores Argentinos

AUTOR: MARIANNA SANTOS

DIRECTOR: JAVIER SERRANO

FEBRERO 2021

DEDICATORIA

*A mis abuelos, Lerida y Rafael, pero en especial a mi abuelo... por ser incondicional conmigo, por orientarme y por impulsarme a superarme cada día. Gracias por enseñarme a ser capaz, trabajadora, y mejor persona. Gracias a ti soy la persona que soy hoy en día, no me alcanzaran las parabras para todo el agradecimiento que te tengo...**Siempre te amare***

A mi prometido, por su apoyo incondicional, por creer en mi, por decirme que si puedo!

A todas aquellas personas que de alguna u otra manera participaron en este logro...Gracias!

Marianna Santos.

AGRADECIMIENTOS

Al profesor Javier Serrano...por el tiempo dedicado a la tutoría del proyecto.

Al profesor Luis Van Morlegan, por darme la oportunidad de seguir en la Maestría.

Muchas gracias.

Índice

Introducción.....	7
<i>Objetivos</i>	9
Situación Problemática.....	11
Marco Referencial.....	12
<i>Definiciones de los objetos de estudio</i>	30
Emprendedor	30
Emprendimiento	31
Competencia.....	31
Competencias blandas y Competencias Emprendedoras	32
<i>Estado del arte</i>	33
Método de Investigación	35
Determinación de la solución	36
Selección de criterios y procesos para la toma de decisiones	36
Diseño de la solución	46
Grupo de competencias 1 - Gestión de sí mismo	63
Competencia: 1-Conocimiento personal.....	63
Actividad 1: Conociendo mi entorno y su influencia en mí.....	65
Actividad 2: ¿Quién soy?	66
Actividad 3: ¿Cómo me ven los demás?	67
Actividad 4: Creando mi perfil personal	68
Actividad 5: Mi autorretrato.....	69
Actividad 6: Características de un emprendedor.....	69
Actividad 7: Identificando nuestro parecido	70
Actividad 8: Creando mi perfil emprendedor	71
Actividad 9: ¿Cuáles son mis intereses?	73
Actividad 10: Test de medición	73
Actividad 11: Identificando mis creencias	75
Actividad 12: Apaga tu autoboicot en 3 pasos.....	75
Algunas reflexiones sobre el conocimiento personal.....	76
Competencia: 2-Aprendizaje y manejo del fracaso	77
Actividad 1: Elaboración de un FODA del emprendimiento.....	77
Actividad 2: Plan de estrategias	80
Actividad 3: Hábitos positivos para una buena actitud.....	82

Actividad 4: Test de productividad	82
Actividad 5: Gestión del cambio	83
Competencia: 3-Perseverancia.....	84
Actividad 1: Análisis de video	85
Actividad 2: Emprendedores que motivan: Caso de éxito	85
Grupo de competencias 2 – Gestión de vínculos y recursos	86
Competencia: 1-Comunicación efectiva	86
Algunas reflexiones sobre la Comunicación efectiva	87
Actividad 1: Cuestionario ¿Eres Asertivo?	88
Algunas Reflexiones sobre la negociación, persuasión y acuerdos	90
Actividad 2: “El discurso del ascensor”	92
Competencia: 2-Trabajo colaborativo en redes	92
Actividad 1: Armandando mi red de contactos.....	93
Actividad 2: Recursos y fuentes de financiamiento	94
Competencia: 3-Orientación a las personas	97
Actividad 1: Matriz recorrido del cliente	98
Actividad 2: Análisis de video	99
Grupo de competencias 3 - Gestión del emprendimiento.....	99
Competencia: 1-Planificación y toma de decisiones	99
Actividad 1: Diseño de objetivos bajo metodología SMART.....	100
Actividad 2: Matriz de Eindhoven.....	101
Actividad 3: GTD.....	102
Competencia: 2-Liderazgo.....	103
Actividad 1: Matriz de Objetivos	104
Actividad 2: Rueda de los espacios vitales	105
Competencia: 3-Creatividad e Innovación	107
Actividad 1: Método SCAMPER.....	108
Actividad 2: Check List.....	108
Conclusiones.....	109
Recomendaciones	111
Referencias Bibliográficas.....	112

RESUMEN

El presente proyecto tuvo como objetivo realizar un manual de capacitación que cuente con actividades pedagógicas para el desarrollo de competencias blandas de emprendedores argentinos. Se trató de un proyecto con abordaje cualitativo de fuentes secundarias, reforzado con la con revisión de las estadísticas del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), y de manuales para emprendedores nacionales e internacionales.

El principal aporte de este estudio viene dado por presentar información útil para aquellas personas que están por iniciar o ya han iniciado un emprendimiento y carecen de conocimientos sobre aquellas competencias que deben desarrollar y potenciar para sostener su emprendimiento, más allá de contar con una idea de negocio.

Por otro lado, este proyecto también contribuye a que los emprendedores tomen conciencia de la importancia de trabajar y potenciar sus competencias blandas, como factor diferenciador de éxito.

Palabras Clave: Emprendedores, competencias, competencias blandas, capacitación

Introducción

Actualmente, Argentina se encuentra pasando por una fuerte problemática de desempleo. Según los datos suministrados por el INDEC, para el segundo trimestre del 2019 la tasa de desocupación en Argentina se ubicó en un 10,6%, habiendo más de dos millones de personas desocupadas. Siendo este el panorama, el concepto de autoempleo-emprendimiento ha ido tomando mayor auge como una salida a dicha crisis (Formichella, 2004). Aunado a esto, la OIT afirma que los emprendimientos aparecen como una oportunidad para la inserción laboral de los jóvenes (OIT, 2012).

Por otro lado, existen evidencias empíricas que demuestran que emprender funciona como catalizador del crecimiento económico y el desarrollo regional (OIT, 2015) produciéndose además una correlación positiva entre” la Tasa de Emprendedores en Estado Inicial (que mide el porcentaje de personas activas con negocios propios con menos de tres años de existencia medida por el Global Entrepreneurship Monitor¹), y la evolución del Producto Bruto Interno de los países” (OIT, 2015, p.70).

Ahora bien, ¿Qué significa ser emprendedor? es aquella persona en estado de innovación permanente, altamente motivada y comprometida con una labor, propensa al riesgo y evasiva a la comprensión de sus propias dinámicas (Rodríguez, 2009).

Asimismo el SEBRAE² (2010) indica que el emprendedor es una persona capaz de ir creando oportunidades, inspirando, renovando y liderando procesos, haciendo posible lo que parece imposible y asumiendo riesgos calculados con el objetivo de obtener lucro.

Cabe destacar que no hay un concepto universal de emprendedor, dadas las diferentes corrientes teóricas, las cuales tienden a definir al mismo según su propia área (Rodríguez, 2009), y a que dicho perfil está compuesto por factores inherentes al ser y por factores externos.

Por tal motivo, no se puede hablar de un emprendedor universal, ya que el entorno y la historia de cada quien influyen altamente en su desarrollo y expectativas (Marulanda,

¹ Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es el más prestigioso y extenso estudio sobre el estado del emprendimiento a nivel mundial. Esta investigación ha analizado a más de 100 países desde el año 1999 y tiene como objetivo principal medir los niveles de emprendimiento de los países y probar la relación de estos con el desarrollo económico local.

² Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE) organismo creado en el año 1972 para estimular el espíritu empresarial en el Brasil

Montoya, Vélez, 2014). En este sentido, el presente proyecto no pretende enfocarse en hacer un análisis exhaustivo de las distintas tipologías de emprendedores, lo que busca es desarrollar una herramienta de uso universal.

Así mismo, es necesario entender que hoy en día emprender va más allá del ámbito de los negocios, ya que también implica que el emprendedor cumpla con un conjunto de habilidades y destrezas tales como: liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, creatividad, innovación, etc. (Paños, 2017). Por lo tanto, indiferentemente de los conocimientos técnicos que deba tener un emprendedor para levantar su negocio-emprendimiento, es necesario que también cuente con ciertas habilidades (Alliende citado en Arce, 2017), las cuales suelen ser denominadas en el mundo laboral como competencias-habilidades blandas.

Alliende (citado en Arce, 2017) indica que las habilidades blandas son indispensables en cualquier actividad, ya que siempre va a existir la necesidad de mantener contacto con al menos una persona. Por lo tanto, a la hora comenzar un emprendimiento, el desarrollo de habilidades retoma importancia, y lo que el emprendedor puede hacer es generar habilidades que le permitan el aguante emocional y físico, las cuales tomarán protagonismo en el momento de arrancar con el emprendimiento y en el sostenimiento del mismo a lo largo del tiempo

Por su parte Urbina (2016) indica que la mayoría de los emprendedores pocas veces fracasan por no saber llevar a cabo cálculos financieros, sino más bien porque no saben delegar o influir en otros, no tienen inteligencia emocional, carecen de habilidades de comunicación o no saben trabajar en equipo. En este sentido, las competencias blandas son hábitos y comportamientos que marcan la diferencia en el momento de emprender un proyecto (Urbina, 2016).

Luego de varios estudios, Urbina (2016) determinó que las principales habilidades que requiere desarrollar el emprendedor en Latinoamérica son las siguientes: hiperproductividad, ventas y negociación, habilidades sociales, liderazgo y gestión de equipos. Asimismo, autores como Santoyo (2019) también se manifiestan a favor de las habilidades blandas, como un medio que le permite al emprendedor disponer de las destrezas y conocimientos capacitarse necesarios para poder llevar un proyecto al éxito.

Dado los aspectos mencionados anteriormente, surgen las siguientes interrogantes ¿Cuáles son las competencias blandas que requieren los emprendedores argentinos para poder seguir desarrollando sus emprendimientos? ¿Cuáles son los beneficios de capacitarse en competencias blandas para el emprendimiento, para el ecosistema emprendedor y para el país? ¿Cuál sería el beneficio de elaborar un manual de competencias blandas para emprendedores?

Objetivos

Objetivo General: Realizar un manual de capacitación que cuente con actividades pedagógicas para el desarrollo de competencias blandas de emprendedores argentinos.

Objetivos Específicos:

- Establecer un modelo de nueve (9) competencias blandas de acuerdo a las necesidades del emprendedor argentino.
- Traducir el modelo de competencias a un plan de capacitación que contemple actividades de didácticas para el emprendedor.
- Resumir el plan de capacitación en un manual que pueda ser fácilmente distribuido entre todos los emprendedores argentinos que quieran capacitarse en competencias blandas.

Finalmente, el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), en su reporte emitido en el año 2010, cita lo siguiente:

“La mayoría de los políticos y académicos coinciden en que el espíritu emprendedor es fundamental para el desarrollo y el bienestar de la sociedad. Los emprendedores crean puestos de trabajo. Conducen y le dan forma a la innovación, acelerando los cambios estructurales en la economía. Al introducir nueva competencia, contribuyen indirectamente a la productividad. El espíritu empresarial es pues, un catalizador del crecimiento económico y la competitividad nacional” (p.13).

Esta perspectiva también es reforzada por Seprano (2014) quien indica que el emprendimiento ha venido iniciando un impacto positivo en la creación de empresas, generación de empleos y competitividad en mercados nacionales e internacionales.

Por otro lado, se dice que el éxito de un emprendimiento depende en gran medida de las habilidades y competencias que pueda desarrollar el emprendedor, siendo algunas de ellas desarrollables de forma natural, y otras mediante la práctica (Barón, s.f).

Sin embargo, a pesar de la importancia que han venido ganando las competencias blandas, Noelia García Nebra (citada en Viana, 2011), catalana que conoce sobre la naturaleza de los emprendedores de América Latina, indica que estos obtienen las calificaciones más bajas en los programas de Unctad, en el área de planificación. Por ejemplo, cuando se indaga en las competencias para las mujeres de dicha región, los resultados indican que tienden a ser más débiles en planificación, liderazgo y capacidad de negociación, factores que, como se mencionó anteriormente, cumplen un rol importante a la hora de llevar a cabo un emprendimiento.

Según lo anteriormente planteado, surge la necesidad de proponer un manual de competencias blandas para emprendedores argentinos, a fin de que puedan potenciar las habilidades sociales y aquellas que, según el modelo de competencia que presentaremos, le van a permitir seguir logrando objetivos y metas de su emprendimiento. Todo este se traducirá en un efecto positivo en la sociedad argentina y en el ecosistema emprendedor.

En cuanto a las limitaciones y restricciones del proyecto se pueden considerar:

- La falta de un modelo de competencias blandas adecuado que respalde teórica y empíricamente el proyecto (bien sea uno preexistente o uno que haya que elaborar desde cero).
- Dificultades para abordar el concepto de emprendedor dada las diversas teorías-perspectivas existentes.
- Falta de tiempo para elaborar el manual, y por ende se retrase la entrega del proyecto.

En cuanto a las oportunidades que puede ofrecer el proyecto:

- El emprendedor podrá fortalecerse en aquellos aspectos fundamentales para lograr una mejor relación con su entorno (clientes, proveedores, socios, financistas, compañeros, etc..) y de esta manera poder brindarle una mejor experiencia a cada uno, crear nuevas alianzas, establecer nuevas redes de negocio, generar ventas, entre otras.

- El manual es un aporte teórico y práctico para el emprendedor, con el cual podrá formarse en competencias que son esenciales para el logro de los objetivos y metas del emprendimiento.
- El manual es una herramienta educativa sin costo, por lo cual mayor cantidad de personas se pueden ver beneficiadas.

Situación Problemática

En líneas generales, Argentina es un país donde se promueven los proyectos emprendedores a través de distintas alternativas que le permiten al emprendedor avanzar con su proyecto, dentro de ellas se pueden mencionar:

1. Alternativas llevadas a cabo por el Gobierno:

-IncuBAte. Programa que estimula el fortalecimiento y consolidación de emprendimientos innovadores en la Ciudad, a través del acompañamiento personalizado y de la posibilidad de acceder a un Aporte No Reembolsable (ANR) y a un espacio de trabajo (Buenos Aires Ciudad, 2019)

-Academia BA Emprende. Es un programa del Ministerio de Educación e Innovación de la Ciudad que ofrece capacitaciones gratuitas de modalidad presencial y virtual que busca facilitar el desarrollo académico a través de la aplicación de cursos y talleres para emprendimientos relacionadas con el uso de la tecnología, el diseño y la innovación (Buenos Aires Ciudad, 2019)

2. Incubadoras

Dedicadas a acompañar y acelerar el crecimiento de los proyectos de los emprendedores a través de asesoramiento, capacitación y asistencia financiera. Según Murua (2018) entre ellas se encuentran: INICIA (Olivos-Buenos Aires), Founders Latam (Capital Federal), INCUTEX (Córdoba), FIDE (Córdoba), Empresa Joven (Chaco), Neuquén IDEA, Fundación Intecnor (Chaco), UNCUSA SAPEM (Mendoza), EM CHACO, Plataforma Emprender (Santiago del Estero).

3. Organizaciones

Que se dedican a potenciar emprendedores tales como: ASEA (Asociación de Emprendedores Argentina), Fundación Impulsar, Endeavor Argentina, Fundación PROEM, Asociación INICIA, entre otras.

4. Instituciones Educativas

Que apoyan el movimiento emprendedor según Universia Argentina (2015) : El Centro Emprendedores del Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA), Universidad Torcuato De Tella, el Centro de Desarrollo para Emprendedores y Exportadores (CEDEX) de la Universidad de Palermo, el Centro de Investigaciones en Management, Entrepreneurship e Inversión (CIMEeI) de la Universidad del Cema, el Centro Entrepreneurship de la Universidad de San Andrés, la Universidad Argentina de la Empresa también cuenta con un Centro de Entrepreneurship, Universidad Nacional de Quilmes, a través de la Dirección de Vinculación y Transferencia Tecnológica, el Centro de Emprendedores de la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la Universidad del Aconcagua, Programa de Emprendedores de la Universidad Nacional del Litoral, Universidad Nacional de Córdoba (Cátedra Abierta de Emprendedurismo), Universidad del Rosario (Programa IUDE), Universidad Austral (IAE Bussienes School. Asimismo, esta es la institución que representa al Global Entrepreneurship Monitor en Argentina, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (Centro de Innovación y creación de empresas -CICE), Universidad de Buenos Aires (INCUBACEN, una incubadora para proyectos de base tecnológica; INCUBAGRO, una incubadora de emprendimientos agropecuarios; y FADU, el centro de emprendedores de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo), Universidad Nacional de la Plata (Emprendedor XXI, un proyecto que facilita el funcionamiento, la financiación y la gestión de emprendimientos, y Minerva, una incubadora de empresas propuestas por estudiantes y graduados)

5. Bancos que otorgaron y otorgan créditos a proyectos emprendedores:

Banco Superville, Banco Galicia, Banco Provincia, Banco hipotecario, Banco Nación, y BBva Francés (Quilici, 2018).

Marco Referencial

Comenzaremos el presente proyecto abordando la definición de Emprendedor, lo cual es una tarea difícil, dada las diferentes corrientes teóricas existentes, las distintas

perspectivas y maneras de abordar el fenómeno, y la evolución del concepto a lo largo del tiempo.

La palabra emprendedor o lo que es su traducción en inglés "entrepreneur" es de origen francés, y nace entre los siglos XVI a XVII. Era utilizada para hacer referencia a aquellas personas atrevidas, que actuaban de forma distinta en pro de crear o mejorar resultados, generalmente vinculados a los negocios.

Desde el trabajo expuesto por Richard Cantillon en 1755, hasta mediados del siglo XX, los estudios realizados sobre el emprendedor se enfocaron en la función empresaria. Para los autores de ese período, el "entrepreneur" o emprendedor es el empresario que tiene, además de otras funciones, la de asumir riesgos como el de crear una empresa, y la de innovar, es decir, emprender (Herbert y Link, 1989).

A partir de la década de los 50, las ciencias empresariales, con un enfoque multidisciplinar, empiezan a abordar el estudio del emprendedor únicamente en su vertiente emprendedora, haciendo énfasis en el sujeto (Veciana, 1999). A partir de ahí se identifica al "entrepreneur" como el emprendedor.

Leibenstein (1968) identifica dos tipos de emprendedor: el primero es el administrador que determina inputs al proceso de producción de forma tradicional, y el segundo es el emprendedor schumpeteriano, aquel que observa una escasez en el mercado que lo lleva a hacer un nuevo producto o proceso. Por su parte Drucker (1985) enfoca el concepto de emprendedor en la innovación. Según él, la innovación es la herramienta básica de los emprendedores, el medio por el cual explotan el cambio como una oportunidad para un negocio o servicio diferente.

Definiciones más actuales indican que, el emprendedor es una persona con capacidad de llevar a cabo sus ideas, crear bienes y/o servicios, asumir riesgos, ver su entorno y detectar oportunidades de negocio (Formichella, 2004). Así como también posee iniciativa propia y sabe crear la estructura que necesita para emprender su proyecto. También tiene la capacidad de convocatoria, conformar un grupo de trabajo y comienza a realizar sus labores sin dudar, ni dejarse vencer por temores (Formichella, 2004)

“El emprendedor posee un espíritu especial. Tiene alta autoestima, confía en sí mismo y posee una gran necesidad de logro. Trabaja duramente, es

eficiente y se da la oportunidad de pensar diferente. Es un individuo positivo, pero no sólo para sí mismo, sino que genera un ambiente positivo a su alrededor y este entorno le favorece para alcanzar las metas que se proponga. Este es un punto para destacar, ya que el emprendedor no piensa su proyecto en forma acotada, sino que siempre tiene visión de futuro” (Formichella, 2004, p.4)

Por otro lado, el estudio realizado por Garzón (2004) indican que el emprendedor cumple con características y cualidades emprendedoras, denominadas pautas de comportamiento emprendedor, establecidas en base a los estudios llevados a cabo por David McClelland, profesor de la unidad de Harvard, las cuales define como...“una serie de características personales clave que separan a las personas triunfadoras de las que no consiguen alcanzar el éxito” (Garzón, 2004, p.443)

De la investigación de David McClelland, Garzón (2004) tomo 10 pautas de comportamiento emprendedor, dichas pautas son las siguientes: búsqueda de oportunidades iniciativa, correr riesgos calculados, exigir eficacia y calidad, persistencia, cumplimiento, búsqueda de información, fijar metas, planificación sistemática y seguimiento, persuasión y redes de apoyo, autoconfianza e independencia.

Por su parte CEPES³ (2007) indica que las aptitudes que debería tener un emprendedor se dividen en tres: Habilidades personales (visión de futuro e intuición, constancia, capacidad organizativa, capacidad de actuar en la incertidumbre, pasión, capacidad para asumir riesgos, Flexibilidad y capacidad para resolver situaciones complejas, habilidad para el aprendizaje, facilidad para las relaciones públicas, capacidad innovadora, autoconfianza y autocrítica), habilidades profesionales (conocimiento de la actividad que se va a desarrollar, conocimiento del sector en el que piensa competir, conocimiento de los trámites necesarios para afrontar la nueva situación laboral), habilidades de gestión (conocimiento en administración)

Por su parte Alcaraz (2011) a través de su libro “Emprendedor de éxito”, resume las características del emprendedor según el siguiente cuadro (ver tabla 1).

³ Confederación Empresarial Española de la Economía Social: constituida en 1992, es una organización empresarial de ámbito estatal representativo y referente de la Economía social en España, integradora y portavoz de sus inquietudes y propuestas.

Tabla1: Características de los emprendedores

Características de los emprendedores	
1-Factores motivacionales	<p>Necesidad de logro</p> <ul style="list-style-type: none"> -Necesidad de reconocimiento -Necesidad de desarrollo personal -Percepción de beneficio económico -Baja necesidad de poder y estatus -Necesidad de independencia -Necesidad de afiliación o ayuda a los demás -Necesidad de escape, refugio o subsistencia
2- Características personales	<ul style="list-style-type: none"> -Iniciativa personal -Capacidad de decisión -Aceptación de riesgos moderados -Orientación hacia la oportunidad -Estabilidad emocional / autocontrol -Orientación hacia metas específicas -Locus de control interno)atribuye a el mismo sus éxitos o fracasos) -Tolerancia a la ambigüedad / incertidumbre -Es receptivo en sus relaciones sociales -Posee sentido de urgencia / tiempo valioso -Honestidad /integridad y confianza -Perseverancia / constancia -Responsabilidad personal -Es individualista -Es optimista
3- Características físicas	<ul style="list-style-type: none"> -Energía -Trabajo con ahínco
4- Características intelectuales	<ul style="list-style-type: none"> -Versatilidad / Flexibilidad -Creatividad / Imaginación / Innovación -Búsqueda de la verdad e información -Planificación y seguimiento sistemático de resultados -Capacidad para analizar el ambiente (reflexión) -Visión comprensiva de los problemas -Capacidad para solucionar problemas -Planificación con límites de tiempo
5-Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> -Liderazgo -Orientación al cliente -Capacidad para conseguir recursos -Gerente / administrador de recursos -Patrón de factores de producción -Exige eficacia y calidad

	-Dirección y gestión de empresa -Red de contacto -Comunicación
--	--

Sumado a esto, Alcaraz (2011) indica que por la diversidad de factores expuestos anteriormente, es mucho más complicado definir el término emprender / emprendedor, ya que no solo se trata de atributos, sino también de la forma de utilizarlos para sacarles el máximo provecho (ver tabla 1.)

El GEM (2008) por su parte clasifica a los emprendedores según el papel que desempeña la persona, entre ellas:

- Emprendedor independiente: es aquel que se encuentra en proceso de iniciar un negocio individualmente o con otras personas.
- Emprendedor corporativo: es aquel que está en proceso de iniciar un negocio para la compañía en la que trabaja.
- Emprendedor propietario: es aquel que es dueño de un negocio que ya está operando.
- Emprendedor financista: es aquel que financia la creación de un nuevo negocio
- Emprendedor soñador: es aquel que está pensando en crear un negocio próximamente
- Emprendedor fracasado: cerró, discontinuó o abandonó un negocio que poseía.

Asimismo, Laborde y Veiga (2010) identifican dos tipos de emprendedores, tomando como referencia las características propias en la evolución de las economías y la actividad emprendedora. Primeramente identifica al emprendedor por necesidad, siendo este el que emprende porque no encuentra otras oportunidades de ganarse la vida, y por otro lado identifica al emprendedor por oportunidad, siendo este el que emprende por elección propia, y generalmente busca explotar una brecha no satisfecha en el mercado de bienes y servicios.

Siguiendo con la misma temática, no se puede hablar de emprendedor sin hablar de emprendimiento y/o “entrepreneurship”.

Leibenstein (1968) plantea el entrepreneurship en relación con lo que el emprendedor hace: a) conectar diferentes mercados para explotar el potencial arbitraje, b) suplir las

deficiencias del mercado producidas por la discontinuidad en la productividad, c) completar inputs en el proceso de producción, y d) crear y hacer crecer empresas transformadoras de inputs. En esta misma línea, Gartner (1988) indica que el entrepreneurship es la creación de organizaciones o, dicho en otras palabras, es la “organización de nuevas organizaciones” (p. 697).

Algunos autores basan sus definiciones del emprendimiento específicamente en términos de lo que es un emprendedor y lo que hace. Sin embargo, autores como Shane y Vekataraman (2000) definen el campo del emprendimiento, desde una perspectiva mucho más amplia, como el estudio de cómo, por quién y con qué efectos, se descubren, evalúan y explotan las oportunidades para crear futuros bienes y servicios. Por lo tanto, este campo incluye el estudio de las fuentes de oportunidades, el proceso del descubrimiento, la evaluación y la explotación de las oportunidades; y el conjunto de individuos que las descubren, evalúan y explotan.

Según Messina (2018) existen distintos tipos de emprendimientos. De acuerdo a su actividad, pueden ser: emprendimientos de base abierta, emprendimientos de base cultural y creativa, emprendimientos de base tecnológica, emprendimientos dinámicos y startups. De acuerdo al objetivo: emprendimientos de base social, emprendimientos inclusivos, según el origen del emprendimiento: spin-offs.

Emprendimientos de base abierta, son aquellos de cualquier tipo y sector de la economía: agropecuario, industrial, comercial o de servicios, que por sus características no pueden clasificarse en otras tipologías (Holguin, Arboleda, Torres y Gómez, 2010).

Emprendimientos de base cultural y creativa: figuran la creación, producción y comercialización de bienes y servicios basados en contenidos de carácter cultural⁴. Abarca actividades como la edición impresa y multimedia, la producción cinematográfica y audiovisual, la artesanía y el diseño. También incluye la arquitectura, las artes plásticas, las artes del espectáculo, los deportes, la manufactura de instrumentos musicales, la publicidad y el turismo cultural, libros, cuadros, discos, servicios artísticos, intelectuales o intangibles que tengan contenido creativo (Messina, 2018)

⁴ De acuerdo a descripción aceptada internacionalmente por los países miembros de la Unesco

Emprendimientos de base tecnológica (EBT): generan valor a través de la aplicación sistemática de conocimientos tecnológicos y científicos. Generalmente operan en los sectores de alta tecnología, como biotecnología, tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otros (Holguin, Arboleda, Torres y Gómez, 2010).

Emprendimientos dinámicos: nuevos emprendimientos con un alto potencial de crecimiento. Consiguen diferenciarse mediante un producto o servicio innovador, lo cual les permite, en pocos años, dejar de ser microempresas. (Kantis, Menéndez y Federico, 2012).

Startups: emprendimientos de nueva creación, habitualmente de alto crecimiento y orientación tecnológica. (Vernis e Iglesias, 2010).

Emprendimientos de base social: iniciativas emprendedoras que aplican estrategias de mercado, de creación de riqueza y empleo, para alcanzar un objetivo social (Vernis e Iglesias, 2010).

Emprendimientos inclusivos: se orientan a la población con algún grado de vulnerabilidad o en la base de la pirámide, buscando aumentar el perfil de las personas o cambiar su statu quo para incorporarse a la sociedad. Aportan posibilidades a los grupos que sufren mayores dificultades de acceso al mercado de trabajo (Márquez y Berger, 2009).

Spin-offs: constituyen uno de los tipos de empresas de base tecnológica cuya característica básica es que se generan a partir de resultados de investigación. (Holguin, Arboleda, Torres y Gómez, 2010)

Adicionalmente, Duarte y Ruiz (2009) resaltan la existencia de tres tipos de emprendimientos, entre ellos: el emprendimiento empresarial, correspondiente a las unidades productivas de bienes y servicios. El emprendimiento social, asociado a los proyectos que destacan en el contenido social, y el emprendimiento corporativo representado por las propuestas de cambio e innovación al interior de las organizaciones y desde cualquier disciplina o área del saber

Por otro lado, según Díaz (2002) los principales temas de investigación sobre el emprendimiento son los siguientes: Características y comportamiento de los empresarios, Características demográficas y económicas de las pequeñas empresas, Emprendimiento y pymes en los países en vías de desarrollo, Características directivas de los empresarios, El

proceso empresarial: creación de empresas y desarrollo empresarial, Capital riesgo y financiación de las pymes, Dirección empresarial, Empresas de alta tecnología, Estrategia y crecimiento de las empresas emprendedoras, Alianzas estratégicas, Corporate entrepreneurship o intrapreneurship, Empresas familiares, Autoempleo, Incubadoras y sistemas de apoyo a la función empresarial, Redes de contactos, Factores que influyen en la creación de empresas y su desarrollo, Políticas gubernamentales para la creación de empresas, Mujeres, minorías, grupos étnicos y emprendimiento, Educación y formación en emprendimiento, Estudios culturales comparativos, Emprendimiento y sociedad y Franquicias

El emprendimiento ha sido estudiado desde disciplinas como la economía, la sociología, las finanzas, la historia, la psicología e incluso la antropología. Por lo tanto, no existe una única teoría. Amit, Glosten y Muller (1993) identifican los principales retos para el desarrollo de una teoría sobre el emprendimiento, sugiriendo que puede ser demasiado ambicioso esperar una única teoría completa y robusta, debido a la interdisciplinariedad del emprendimiento. En este sentido, los autores indican que no hay ningún consenso entre los investigadores sobre lo que significa emprendimiento, ni de la función de los emprendedores. Autores como Bygrave y Hofer (1991) afirman que no existe, ni debe existir, una definición universal de “entrepreneurship” y que debe ser el investigador quien, en el marco de sus investigaciones, decida y explique qué entiende por emprendimiento y por emprendedor. Sin embargo, otros autores como Vesper (1983), Gartner (1985) y Amit, Glosten y Muller (1993) afirman que esta incapacidad para llegar a un acuerdo sobre una definición común ha frenado el progreso de la investigación.

En cuanto al contexto argentino, según el informe del GEM 2018, algunas de las características de la población de emprendedores son las siguientes:

El perfil demográfico del emprendedor argentino involucrado en la TEA⁵, presenta un perfil similar al del resto del mundo. Los segmentos más jóvenes, es decir, los ubicados entre 18 a 24 años y 24 a 34 años, se recuperaron de la caída que tuvieron en el 2017 y concentraron mayor cantidad de personas involucradas en la TEA, junto al segmento de edad más avanzada de 45 a 54 años.

⁵ TEA – La Tasa de Actividad Emprendedora es el porcentaje de población adulta entre 18 y 64 años involucrados en un empresa naciente (0 a 3 meses de vida) o nuevo negocio (3 a 42 meses de vida) o ambas

Por otra parte, el grupo entre 35 y 44 no destacan por su perfil emprendedor, como si lo hacen en otros países del GEM. Esto se traduce en que los individuos en la TEA en edad laboralmente activa tienen un alto costo de oportunidad al elegir emprender impactado de alguna manera por el miedo al fracaso (GEM 2018).

En cuanto al género de los emprendedores en América Latina, y particularmente en Argentina, se registran más hombres (10,11%) que mujeres (8,15%) emprendiendo. En ambos casos, las tasas se han recuperado en un 50% a los valores del 2017, y mantuvieron la proporción en relación a la TEA general. La TEA masculina representa el 55% y la femenina el 45% (GEM 2018)

El perfil educativo de los adultos involucrados en la TEA del país es muy bueno, siendo que casi el 70% de la TEA se encuentra en los mayores niveles de educación (Nivel de grado y Posgrado completo), exactamente el 53% de la TEA está concentrada en los adultos con mayor nivel educativo. Respecto a la cifra del 2017, el mayor incremento estuvo en emprendedores que poseen secundario completo, y principalmente aquellos que poseen nivel universitario superior (GEM 2018).

Tabla 2: Actividad (% Población adulta 18-64 años)

Actividad (% Población adulta 18-64 años)	
Actividad emprendedora en Etapa Temprana Total (TEA) 2018	9,11%
TEA 2017	5,97%
TEA 2016	14,5%
TEA 2015	17,7%
Tasa de Negocios Establecidos	9,1%

Fuente: Informe GEM 2018

Luego de un complejo número arrojado en el estudio del GEM 2017, los resultados obtenidos en el 2018 permiten pensar que la tasa de actividad emprendedora de Argentina puede estar en camino hacia su estabilidad y equilibrio, con un número más cercano al de los países desarrollados. La TEA (Actividad emprendedora total en edad temprana) de Argentina en el 2018 es de 9,11% de la población adulta encuestada, lo que representa un reacomodo frente al valor del 2017 que fue de 5,97%, y sería un valor más cercano a la tasa del 2016 (14,51%). La TEA Argentina es considerablemente coyuntural, ya que se ve afectada por los vaivenes políticos y macroeconómicos del país, produciendo una sensación de inestabilidad, reflejando una combinación entre un país con gran actitud emprendedora,

donde nacen nuevos proyectos continuamente producto del espíritu emprendedor, que al mismo tiempo, encuentran muchas dificultades para perdurar en el tiempo, producto de las condiciones económicas adversas (GEM 2018)

Tabla 3: Características de la TEA en Argentina 2018

Características de la TEA							
Actitudes emprendedoras							
Perc. de oportunidades ⁶	Perc. de capacidades ⁷	Miedo al fracaso ⁸	Intenciones Emprendedora ⁹	Emprender como elección de carrera ¹⁰	Tasa de discontinuidad motivos ¹¹	TEA por oportunidad ¹²	TEA por necesidad ¹³
35,89%	48,79%	38,59%	17,7%	59,39%	-Rentabilidad (42,02%) -Temas personales (18,07%) Otro trabajo u oportunidad de negocio (9,96%).	6,27%	2,74%

Fuente: Informe GEM 2018

La tasa de “discontinuidad “que mide el GEM está enfocada en el individuo y su vínculo con la actividad emprendedora, y aborda dos dimensiones de la discontinuidad, una vinculada a aquellas personas que abandonaron un negocio, y el proyecto no siguió funcionando, y otra compuesta por aquellas que abandonaron el proyecto, pero este siguió en funcionamiento. Para el 2018 el 2,52% (2,37% en 2017) de la población adulta respondió haber salido de un negocio en los últimos 12 meses, y el proyecto no siguió funcionando

⁶ Porcentaje de población adulta entre 18 y 64 años que considero habría buenas oportunidades para comenzar un negocio en el área geográfica donde viven en los próximos 6 meses

⁷ Porcentaje de la población que aseguro tener el conocimiento, las capacidades y la experiencia necesaria para comenzar un nuevo negocio

⁸ Porcentaje de la población que indico que el miedo al fracaso evitaría que comience un nuevo negocio

⁹ Porcentaje de población que indico que solo, o con otros, esperaría comenzar un nuevo negocio, incluyendo cualquier tipo de auto-empleo en los próximos 3 años

¹⁰ Porcentaje de la población que cree que en su país/región , la mayoría de la gente considera comenzar un nuevo negocio como una opción de carrera deseable

¹¹ Porcentaje de población entre 18 y 64 años encuestada en Argentina, que respondieron haber abandonado la actividad emprendedora y el proyecto/negocio se discontinuó

¹² Porcentaje de adultos encuestados entre 18 y 64 años que emprenden por oportunidad

¹³ Porcentaje de adultos encuestados entre 18 y 64 años que emprenden por necesidad

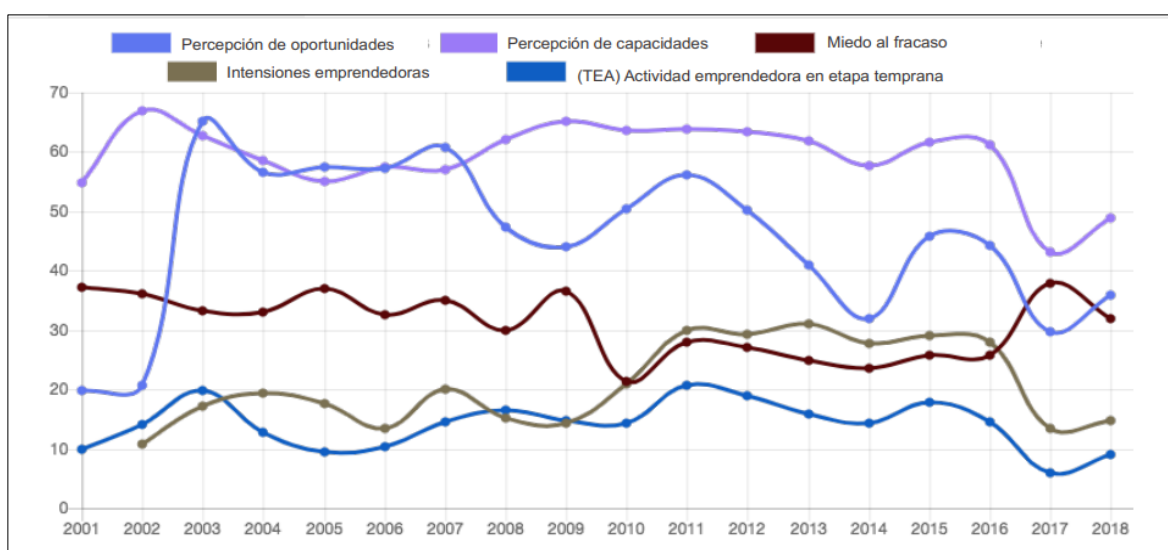
luego de su partida y el 1.38% (0.66% en 2017) abandonó el proyecto y este siguió funcionando sin ellos. Es una buena perspectiva ver que, ante la recuperación de la TEA, la tasa de discontinuidad no volvió a la tendencia de crecimiento que había presentado en años anteriores.

El cuanto a las motivaciones que llevaron al abandono del proyecto, el principal motivo sigue siendo la falta de rentabilidad, el segundo los motivos personales y el tercer lugar abarca tres motivaciones: 1) Otro trabajo u oportunidad de negocio, 2) Políticas de gobierno y temas impositivos y 3) Oportunidad de venta.

El 2018 reporta un crecimiento en relación a la percepción de oportunidades para emprender, exponiendo un valor de 35,89%. También refleja una caída en el miedo al fracaso colocándose en un valor 38,59%, representando de esta manera un 10% menos que en el año 2017. La percepción de capacidades para emprender se recuperó, sin llegar a los valores que tenía en el año 2016, siendo su nuevo valor de 48,7%. La actitud emprendedora es uno de los atributos mejor valorados en el contexto de crisis económica del país, y los números reflejan crecimiento, sin embargo, aún es notable la prudencia sobre la posibilidad de emprender que manifestaron las personas encuestadas.

Es destacable el crecimiento de las “intenciones emprendedoras” obteniendo un 17,7% en el 2018, marcando un crecimiento del 26% en relación al 2017. La tasa responde a los adultos que responden la encuesta y piensan en comenzar un proyecto en los próximos tres años. (GEM 2018).

Grafico 1: Evolución de actitudes emprendedoras entre 2001 y 2018



Fuente: Informe GEM 2018

En cuanto a la TEA por oportunidad y la TEA por necesidad, ambas cayeron en un 50% con respecto al año 2016, y en el 2018 se recuperaron en distintas proporciones. El porcentaje de adultos involucrados en la TEA que emprende por oportunidad es 6.72% (equivale al 69% de la TEA en términos relativos), y representa una recuperación del 36% de la tasa respecto al 2017.

La TEA por necesidad en 2018 refleja una tasa 2,74%. Dicha tasa se duplicó respecto al año 2017 en 1,28%. Si bien no alcanzo el valor que tenía en el año 2016 (4,5%), en términos relativos sobre la TEA si lo hizo. LA TEA por necesidad en 2016 representaba el 31% de la TEA, en 2017 el 21% y en 2018 es el 27%. En momentos de crisis es esperable que el emprendimiento por necesidad aumente, destacando que ha vuelto a subir tanto en cantidad absoluta como en su valor relativo a la TEA.

Esta tendencia indica una caída en la calidad del emprendimiento, asociada a la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos debido a las condiciones macroeconómicas y sociales en proceso de mejora. La TEA y sus derivados son extremadamente contextuales y posiblemente muestran una solución a la caída del empleo, la actividad, la inflación que en aun no logro dominarse; y restituye en parte la percepción que los emprendimientos en Argentina son cada vez de mejor calidad y potencial de impacto.

Otros estudios también indican que Argentina encabeza la lista de países Latinoamericanos con startups tecnológicas que llegan a transformarse en empresas exitosas, denominadas unicornios, tal es el caso de Mercado Libre, Globant, OLX y Despegar (El Cronista, 2018).

“Hoy en día, para emprender en Argentina se necesita de muchísima perseverancia, resiliencia y pasión. Los comienzos no son fáciles, y el contexto hace que se haga difícil”, son palabras sostenidas por Ezequiel Calcarani, presidente de la Asociación de emprendedores de Argentina. (El Cronista, 2018)

Aunque al principio emprender implica un proceso difícil, las dificultades le dejan enseñanzas útiles a quienes atraviesan todo el proceso. Lo que posteriormente hace que, junto a la adaptación a cambios permanentes, los emprendedores que puedan formarse aquí

sean muy valorados. Adicionalmente, dos de las principales características de los argentinos son el talento emprendedor y el capital humano, lo cual los vuelve referentes (El Cronista, 2018)

El principal inconveniente del ecosistema argentino viene dado por la carga impositiva que tienen que enfrentar los emprendedores locales. A este factor también se le añade la burocracia, tras tener que ir en reiteradas oportunidades a instituciones para realizar trámites (El Cronista, 2018).

Por otro lado, también es necesario abordar la temática asociada a la capacitación y a las competencias blandas para poder seguir avanzando en la temática del proyecto.

Algunos estudios acerca de la influencia de la educación y la formación de habilidades y actitudes exponen que existe una relación positiva entre el espíritu empresarial y la percepción de la viabilidad de iniciar un negocio (Hegarty, 2006)

Asimismo, los estudios realizados por diversos investigadores han demostrado la necesidad de promover la capacitación específica para aprender a crear empresas a fin de promover el crecimiento económico, debido a que se desaprovecha un gran número de oportunidades de negocio por falta de emprendedores con los conocimientos y habilidades requeridos (Good y Graves, 1993; Robinson y Sexton, 1994; Fernández y Rusque, 1996; Carpintero, 1998; Varela, 2002; Campos Ríos, 2003).

De acuerdo a los resultados de las investigaciones anteriormente mencionadas, la capacitación de nuevos emprendedores estimula una imagen social positiva de la actividad empresarial y facilita la adquisición de actitudes, conocimientos y habilidades claves para el desempeño exitoso de las iniciativas empresariales (Booth y Snower, 1996; Miner, 1997; Berry y Méndez, 1999; Entrialgo, 2000; Jaramillo y Parodi, 2003; Angelelli y Llisterri, 2003; Formichella y Massigoge, 2004; Prats y Angelelli, 2005)

Albornoz (2007) indica que la capacitación, es convencionalmente, un conjunto de procesos organizacionales asociados a la educación para prolongar y completar la enseñanza inicial mediante la creación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de aumentar la capacidad individual. Chiavenato (2007) define la capacitación como el “proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática

y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p.386)

Por su parte Howard Rasheed (2000) plantea que la educación en entrepreneurship puede afectar los atributos que tengan los individuos y puede forjar actitudes emprendedoras en ellos. Puede promover cualidades psicológicas favorables para la actividad emprendedora, tales como la autoconfianza, la autoestima, la autoeficacia y la necesidad de logro. Por ende, es necesario determinar espacios de formación, dado que las personas a lo largo de su vida absorben los procesos formativos que les permitan adquirir habilidades, conocimientos, actitudes y capacidades estas en gran medida se fortalecen o disminuyen de acuerdo a los escenarios existentes para socializarlas (Duarte y Ruiz, 2009). Estos aspectos son reforzados por Daniel Goleman (1995), a través de su publicación “Inteligencia Emocional”, donde expone la importancia y la necesidad de desarrollar las habilidades blandas tanto a nivel personal como a nivel profesional.

Por otro lado, pese a la variedad de distintos programas de capacitación de nuevos emprendedores que se han llevado a cabo en América Latina, aparentemente no hay una repuesta adecuada a la demanda de emprendedores existentes, la cual está caracterizada por una amplia variedad de emprendedores. La falla se encuentra en que casi todos los programas están diseñados bajo una especie de molde “talla única” que no responde a los distintos requerimientos y/o perfiles del emprendedor (Méndez, 2010)

“La experiencia demuestra que los emprendedores no constituyen un mercado homogéneo que se pueda atender con éxito mediante un enfoque de “talla única”. Por el contrario, entre ellos se presentan dramáticas diferencias en cuanto a su repertorio de capacidades, actitudes, intereses, nivel educativo, tipo de emprendimiento buscado, conocimientos específicos en sus áreas de interés y experiencia previa de negocios” (Méndez, 2010, p.8)

Según Méndez (2010) algunas de las insuficiencias más importantes asociadas a los enfoques de capacitación utilizados en la mayoría de los programas latinoamericanos de capacitación de nuevos emprendedores abarca los siguientes factores:

- Predominio del enfoque asistencialista en los programas estatales

- Marcado enfoque academicista en los programas de universidades y parques tecnológicos
- Notable enfoque tradicionalista en los programas de las ONG
- Escasa atención al desarrollo de los conocimientos y habilidades emprendedoras.

Existe un consenso generalizado que indica que se puede aprender a ser emprendedor, ya que más de una característica del emprendedor se trata de una conducta que se aprende (Aranzadi, 1992)

Autores como Gibb (2005) indican que la educación en emprendimiento demanda de la integración del conocimiento de varias disciplinas y diversas oportunidades de desarrollar espacios de aprendizaje experiencial, y la necesidad de desarrollar de manera apropiada comportamientos, actitudes y habilidades emprendedoras. Por su parte Sarasvathy (2001) expone que el ejercicio del emprendimiento, requiere competencias como la resolución de problemas, trabajo en equipo, manejo de la incertidumbre y para conformar redes sociales

Kirby (2004) revela que las competencias que tiene un emprendedor son entre otras, la competencia para asumir riesgos, es decir la capacidad para tolerar la ambigüedad e incertidumbre; el locus de control interno alto, que le permita controlar sus propias emociones; creatividad, que le permite pensar de forma no convencional; orientación al logro y a las oportunidades; autonomía, dado que el emprendedor desea tener el control de las situaciones y competencia para la negociación.

Guibb (2005) plantea como competencias fundamentales para el emprendimiento, la competencia para comunicarse de manera efectiva; la capacidad para tolerar y sobrellevar la ambigüedad e incertidumbre y tomar decisiones en estas condiciones. En este sentido, Timmons (2007) menciona como competencias críticas del emprendedor, la construcción de relaciones cercanas; saber manejar las paradojas y contradicciones, manejo de la ambigüedad; capacidad para la creación de grupos de trabajo; la perseverancia; y la iniciativa dado su insatisfacción constante con el statu quo. Por su parte Gómez y Satizábal (2007) identifican como competencias emprendedoras, la conformación de redes; la resolución de problemas; asumir riesgos; orientación al logro y a las oportunidades; trabajo en equipo; autonomía; creatividad e Iniciativa

Para Gonzáles y Gonzáles (citado en Martínez 2009), considera que las competencias emprendedoras buscan la autonomía de la persona y se inclinan hacia la autorrealización del sujeto, como medio para la ejecución de un proyecto vital centrado en la creación de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad. En resumen, las competencias emprendedoras son las aptitudes, naturales o adquiridas, para tener éxito en el desarrollo y sustentación de una idea de negocio.

La educación en emprendimiento demanda de la integración del conocimiento de varias disciplinas y mayores oportunidades de desarrollar espacios de aprendizaje experiencial, y la necesidad de desarrollar de manera apropiada comportamientos, actitudes y habilidades emprendedoras (Gibb, 2005). Sarasvathy (2001) menciona que el ejercicio del emprendimiento, requiere competencias como la resolución de problemas, trabajo en equipo, manejo de la incertidumbre y para conformar redes sociales

(Osorio y Pereira, 2011, p. 15) indican que “sólo mediante el desarrollo de competencias en el proceso de formación el individuo puede hacer efectiva la decisión de llevar a cabo acciones emprendedoras. Es entonces necesario mejorar la educación formal, no acerca del emprendimiento sino para el emprendimiento”

Por otro lado, algunas investigaciones demuestran que existe una influencia positiva entre la educación, la formación de habilidades y actitudes, y el espíritu empresarial y la percepción de la viabilidad de iniciar un negocio (Osorio y Pereira, 2011)

En cuanto al concepto de competencia, hace referencia a “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación” (Spencer y Spencer, 1993, pág.122).

Por su parte Tobón (2008) explica que una competencia es un proceso complejo de desempeño con idoneidad en determinados contextos, el cual requiere integrar distintos saberes (saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir), para realizar las actividades o resolver problemas con sentido de reto, motivación, flexibilidad, creatividad, comprensión y entendimiento, dentro de una perspectiva de procesamiento metacognitivo, mejoramiento continuo y compromiso ético.

Este concepto anterior, tiene gran coincidencia con lo que plantea la autora Alles (2009) quien indica que, una competencia hace referencia a las características de

personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Alles también marca una fuerte diferenciación entre conocimientos y competencias, destacando que los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada. No obstante, el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función.

Cobo (2012) indica que una competencia es la capacidad de usar conocimientos, destrezas y habilidades personales, sociales o metodológicas, en contextos de trabajo o estudio y en el desarrollo profesional y personal.

Así mismo, el autor resalta la existencia de dos tipos de competencias, las genéricas y las especializadas, específicas o técnicas. Las competencias genéricas o también llamadas transversales, son aquellas que están vinculadas a comportamientos y actitudes de labores relacionadas con diferentes ámbitos de producción, tales como la capacidad para trabajar en equipo, la capacidad de planificación, la habilidad para negociar, etcétera. Mientras que las competencias especializadas, específicas o técnicas, más bien se vinculan con aspectos técnicos directamente vinculados a la ocupación (Cobo, 2012). Ahumada (2013) también expone la existencia de las competencias básicas, indicando que son aquellas que permiten vivir en sociedad y desenvolverse con soltura en los distintos tipos de relaciones, siendo aptas para cualquier momento y lugar, entre ellas: la capacidad de analizar, comprender, sintetizar, argumentar, dominar la comunicación, manejar los procesos de cambio, etc.

Por otro lado, Tobón (2004) expone que en función del ajuste al trabajo, las competencias laborales se clasifican en: básicas, obligatorias, optativas y adicionales.

En cuanto a las competencias abordadas en este proyecto (competencias blandas), hacen referencia a los conocimientos, habilidades y actitudes de una persona que le posibilitan la interacción con otras personas de manera efectiva. Son el resultado de una mezcla de habilidades sociales, de comunicación, de forma de ser, de acercamiento a los demás y varios aspectos que hacen que una persona dada pueda relacionarse y comunicarse de manera más efectiva con otros. Se diferencian de las competencias técnicas o duras porque éstas últimas están relacionadas a los requerimientos formales y técnicos para realizar una determinada función o actividad (Muñoz y Madrid, 2017).

Las habilidades blandas (también denominadas sociales o de comportamiento) son destrezas de carácter más subjetivo e intangible, y se adquieren principalmente a través del entrenamiento y la práctica. Estas habilidades resultan fundamentales para la vida diaria y suelen ser difíciles de observar, cuantificar o medir (Cobo y Moravec, 2011).

Vallejo (2019) indica que las habilidades blandas también se relacionan con lo que se conoce como inteligencia emocional; la relación y comunicación efectiva se ve afectada principalmente por la capacidad de conocer y regular las emociones, tanto en nosotros mismos como en los demás. Las habilidades blandas son las características de una persona que le permiten tener la capacidad de interactuar con sus pares de forma efectiva y regulada y en función de buscar el desarrollo personal y social.

Existen algunos autores que destacan unas habilidades más que otras, dependiendo de la intención. Sin embargo, han generado una lista genérica de las también llamadas soft skills, entre ellas: Liderazgo, trabajo en equipo, gestión de conflictos, motivación, comunicación efectiva, escucha activa, conocimientos políticos y culturales, capacidad de negociación, fomento de confianza, hablar en público, hacer storytelling y observar el lenguaje corporal (Doyle, 2019)

Ahumada (2013) indica que “Las competencias constituyen uno de los ejes fundamentales de las habilidades que el empresario debe tener, y ser la base para orientar la formación de emprendedores” (p.1). Por su parte Arce (2017) expone que los emprendedores requieren trabajar y desarrollar ciertas habilidades blandas, las cuales les serán útiles a lo hora de llevar a cabo ciertas actividades. Así mismo, Alliende (citado en Arce, 2017) manifiesta que uno de los rasgos de personalidad de mayor importancia para lograr sostener un emprendimiento es “la capacidad de enfrentarse a sí mismo” y la tolerancia a la frustración, tomando conciencia inclusive de la posibilidad de fracaso existente.

A lo anteriormente mencionado Gómez (2018) añade que hay una serie de competencias que deben ser adquiridas por los emprendedores para que su proyecto pueda llegar a buen término. En este sentido, el primer abordaje de competencias es **desde la perspectiva de la psicología**, donde se resaltan las características que suelen estar presentes en la personalidad de los emprendedores tales como: el locus de control interno, la disposición a asumir riesgos, la autoeficacia general y la proactividad.

El segundo abordaje es **desde el ámbito de la formación empresaria**, donde también se establecen características generales que definen a los emprendedores de éxito, entre ellas: utilizar la investigación, aprovechar las oportunidades, ser resilientes, tener una visión global, ser adaptativos, saber comunicarse, aplicar el pensamiento crítico, actuar de forma ética, tener capacidad de negociación, tener liderazgo, fomentar el espíritu en equipo y formación permanente

Por su parte Kaplan (2003), de la Universidad de Stanford, identifico cinco competencias críticas para los emprendedores, entre ellas:

- Liderazgo: capacidad de construir consenso frente a la incertidumbre.
- Comunicación: habilidad para generar mensajes claros y consistentes.
- Toma de decisiones: saber cuándo tomar decisiones.
- Trabajo en equipo: saber cuándo confiar y cuándo delegar.
- Capacidad de abstracción: ser capaz de concentrarse en los detalles y luego abstraerse para analizar la realidad completa.

Lans y Mulder (2009 y 2010), de la Universidad de Wageningen (Países Bajos), estudiaron las competencias relacionadas con el espíritu emprendedor según su nivel de importancia, destacando entre ellas: la organización, el análisis de problemas, el liderazgo, el pensamiento conceptual, el poder de convicción, la comunicación, la orientación estratégica, la planeación, la orientación a resultados, la negociación, el trabajo en equipo, la orientación al mercado, el Networking, el juicio, la visión, la conciencia general, el control de gestión, la clarificación de valores, la auto-gestión y la orientación internacional.

Definiciones de los objetos de estudio

Emprendedor

Actualmente existen innumerables definiciones de emprendedor y de teorías y perspectivas para abordar al mismo. Sin embargo, a los fines de este proyecto, se hará uso de definiciones amplias, que no se limiten a un solo tipo de emprendedor/ perfil de emprendedor

La definición desarrollada por Benavides, Sánchez & Luna (2004) señala que emprendedor es el individuo capaz de captar ideas con potencial beneficioso y asumir el riesgo de llevarlas a la práctica, reuniendo los recursos necesarios para ello. Al mismo

tiempo, Drucker (1964) indica que un emprendedor busca el cambio, responde a él y explota sus oportunidades; además agrega que la innovación es una herramienta específica de un emprendedor, por ende un emprendedor efectivo convierte una fuente en un recurso.

“El conjunto de rasgos deseados que caracterizan a un emprendedor, están integrados por conocimientos, actitudes, aptitudes y valores, que lo habilitan para convertir sus ideas en resultados” (Bóveda, Oviedo, y Yakusik 2015, p.24)

Emprendimiento

Implica el desarrollo de un proyecto a cargo de un emprendedor, que busca un determinado fin económico, político, social, entre otros, y como característica predominante tiene una cuota de incertidumbre y de innovación (Hermida, 2012)

“Capacidad para contribuir y transformar – en conjunto con otros – nuestra propias circunstancias y el entorno en el que vivimos. Emprender, alude entonces, al ejercicio constante de crear valor, cualquiera sea el contexto: personal, social o de negocios”¹⁴

A efectos del presente estudio, la relevancia del emprendimiento proviene de la necesidad inminente de las personas de lograr autonomía, independencia y estabilidad económica, debido al aumento de las tasas de desempleo a nivel mundial, gracias a la reestructuración de las empresas y entidades públicas. Adicionalmente, la situación económica mundial, además de la baja calidad de los empleos existentes, impulsan de alguna manera a las personas a generar sus propios ingresos, a partir de ideas de negocio, de tal manera que puedan pasar de ser empleados a ser empleadores (Hermida, 2012)

Competencia

Según la Real Academia Española, competencia en segundo significado es “pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo invertir en un asunto determinado”. La competencia combina recursos como conocimientos, saber hacer y aptitudes. (Higuera, Molano y Rodríguez, 2011)

Según Delors (1997), las competencias se articulan en torno a tres saberes esenciales: saber ser, saber hacer y saber conocer.

¹⁴ Concepto de emprendimiento adoptado por Fundación Chile y utilizado en Programa Imagina, Atrévete a emprender, Ministerio de Educación/Pontificia Universidad Católica/ Fundación Chile / Unión Europea, 2009

- Saber ser: es el eje conductor que permite construir una visión del mundo. El saber convivir forma parte del saber ser.
- Saber hacer: es la dimensión del actuar que permite transformar la realidad.
- Saber conocer: involucra la creación y transformación de las interacciones sociales con los procesos mentales y el pensamiento racional.

Una competencia es “un saber hacer completo, resultado de la movilización, integración y adecuación de conocimientos, habilidades y actitudes, utilizados eficazmente en diferentes situaciones” (Yaniz y Villardón, 2006, p.23)

Cabe destacar que existe relación entre competencias, aptitudes y rasgos de personalidad. Sin embargo, el termino competencia también se refiere al conocimiento adquirido por un individuo a través de la experiencia, por eso están vinculadas a la práctica de una actividad específica.

Finalmente, las competencias materializan en comportamientos que se llevan a cabo cuando se ponen en práctica los conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad (Martínez & Carmona, 2009). Se puede decir entonces que el elemento más relevante de la competencia es la acción. De esta manera una competencia se constituye de motivación, conocimiento, valores, actitudes y emociones, para luego generar una acción (Fernández & Fernández, 2010).

Competencias blandas y Competencias Emprendedoras

“Las habilidades blandas son aquellos atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras de manera efectiva. Son el resultado de una combinación de habilidades sociales y comunicación entre otros factores que hacen a una persona relacionarse y comunicarse efectivamente con otras” (Vallejo, 2019, p.50).

Según Rivera (2015), la competencia emprendedora es una condición individual integrada por la combinación idónea de conocimientos, habilidades y actitudes y valores que determinan y se manifiestan mediante la puesta en práctica de una serie de comportamientos contextualizados y orientados a la creación de empresas

“Las competencias emprendedoras se traen y se adquieren. Una de ellas es justamente la capacidad que suelen tener los emprendedores, de aprender rápidamente de la práctica sumando competencias que hasta ese momento eran su debilidad” (Bóveda, Oviedo, y Yakusik 2015, p.27)

Capacitación

Se define la capacitación como un proceso continuo de enseñanza y aprendizaje en el que se desarrollan las habilidades y destrezas de las personas, las cuales les permiten un mejor desempeño en sus labores habituales (UNMSM, 2005).

La capacitación basada en competencias es el proceso de desarrollo de competencias que ofrece diseños curriculares, procesos pedagógicos y recursos con base en un referencial de ellas. Esta capacitación se estructura modularmente a partir de la identificación de competencias realizadas en los distintos sectores productivos y establece estándares de calidad (SENCE, 2006).

El manual de capacitación busca favorecer el desarrollo de 8 competencias blandas de emprendedores argentinos, a través de una guía de ejercicios que le permitirán al emprendedor familiarizarse con los términos del mundo emprendedor, e identificar sus fallas en cuanto a competencias blandas para poder fortalecerlas y de esta manera impulsar su emprendimiento para seguir logrando objetivos y metas

Estado del arte

Dentro de los proyectos de investigación llevados cabo desde distintas perspectivas asociadas a emprendedores en Argentina, podemos mencionar los siguientes: Factores que influyen en el proceso emprendedor local. Apreciaciones de emprendedores turísticos de Esquel (Argentina) es un estudio llevado a cabo por López, S. Gauna M, Fernández, M. Ramires, M. Cesar, R. Factores en el año 2009 donde buscan indagar sobre las apreciaciones de los emprendedores turísticos de Esquel respecto al rol que cumple el Estado en el proceso emprendedor en turismo, y en describir las limitaciones y aportes del entorno que influyen en el quehacer emprendedor.

Por otro lado, Sastre, R. (2013) habla sobre la identificación los factores que, de acuerdo con los emprendedores/as, motivan y propician el éxito de los emprendimientos, concluyendo que el principal factor motivador para emprender un negocio propio, es la independencia económica, lo cual indica que la motivación para tener y mantener un emprendimiento propio está dada por factores extrínsecos, es decir, la percepción de la ventaja de ser empresario es porque “me torno más rico” (o al menos dispongo del dinero que creo necesitar) y no porque “desarrollo mis habilidades como persona”. También figuró el desarrollo personal como un factor importante pero sólo al inicio del emprendimiento. Por otro lado, factores como la perseverancia y optimismo o confianza en uno mismo, resultaron ser los más importantes para emprender, mientras que la falta de recursos financieros se tornó el mayor obstáculo para sostener el emprendimiento. Finalmente, concluye que, encontrar el nicho de mercado adecuado, asesorarse sobre lo que no se conoce, la formación académica y la falta la falta de planificación, son factores que pueden llevar al fracaso del emprendimiento.

Draier, E. Huarte, J. Lebediker, A. Méndez, A. Pertega, G. Rivas, M. Villanueva, J. Sicardi, J. Spina, M. Vicchi, A. llevan a cabo un estudio en el año 2013 sobre las claves para emprendedores y los conceptos básicos para planificar y desarrollar un proyecto, para lo cual elaboran un manual con material de apoyo para los participantes del Programa Desarrollo Emprendedor, con miras a que los participantes puedan hacer una aproximación a las cuestiones que resulten más relevantes para la problemática específica de un emprendimiento, quedando luego a su cargo tanto la profundización de las mismas como la elección de los abordajes o las metodologías de trabajo que consideren más adecuadas los participantes

Dentro de los manuales desarrollados en Argentina se encuentra “Enseñar a Emprender. Manual para promotores del microempendedorismo, un proyecto desarrollado por Pam American Energy, Corporación Financiera Internacional, y el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), avalado por la Universidad de Salta. Enseñar a emprender fue concebido como una herramienta práctica para aquellas personas e instituciones que se encuentran frente a la especial tarea de contribuir a que emprendedores conviertan sus ideas en negocios sustentables, o perfeccionen y fortalezcan sus proyectos en marcha. También busca fomentar la generación de nuevas posibilidades institucionales e individuales para microempresarios y desocupados,

en pos del desarrollo local sostenible en los municipios Tartagal, General Mosconi y Aguaray, caracterizados por tener gran proporción de su población con altos índices de desocupación y hogares con necesidades básicas insatisfechas

Finalmente, dentro del ámbito nacional, uno de los aportes más importantes es la Ley de Emprendedores (27.349/17), la cual provee un marco regulatorio que le permite al emprendedor generar un ecosistema más favorable, y de esta manera, poder seguir creciendo.

En cuanto a los estudios internacionales, podemos mencionar el Manual de buenas prácticas para el asesoramiento de emprendedores, realizado por Elvira Pereira el año 2012, bajo la supervisión del equipo técnico del programa C-EMPRENDEDOR (Uruguay). El programa C-EMPRENDEDOR es el programa de apoyos a emprendedores de la Dirección Nacional de Artesanías, pequeñas y Medianas Empresas (Dinapyme) del Ministerio de Industria energía y Minería (MIEM). Está dirigido a personas con fuerte perfil emprendedor que hayan identificado una oportunidad de negocio, a emprendimientos recientes que buscan consolidarse o a micro y pequeñas empresas de desean iniciar una nueva línea de negocio.

El manual tiene por objetivo sistematizar las pautas metodológicas a seguir por parte de los consultores que brindan asesoramiento para la planificación de su negocio, presentando homogeneidad en el proceso y al producto final. El programa cumple con tres etapas que son capacitación, asesoramiento y tutoría.

Manual de capacitación de emprendimientos productivos y culturales para grupos juveniles de Esmeraldas, es llevado a cabo por El Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer - CEPAM, ejecuta el proyecto La juventud de Esmeraldas protagoniza el fortalecimiento de la institucionalidad, la participación democrática y el desarrollo de emprendimientos sociales, culturales y laborales, con el apoyo técnico de la Fundación de Ayuda contra la Drogadicción - FAD y el financiamiento del Gobierno de Cantabria. El objetivo del manual es mejorar las capacidades técnicas de los y las microemprendedores y facilitar su acceso al mercado laboral.

Método de Investigación

El presente proyecto tendrá un abordaje cualitativo de fuentes secundarias. Adicionalmente, se realizará una revisión de las estadísticas de emprendedores argentinos a

través del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), y de manuales para emprendedores nacionales e internacionales para sustentar el proyecto.

Determinación de la solución

Selección de criterios y procesos para la toma de decisiones

El proceso para la elaboración y ensamblado del manual pasa por 4 etapas. Primeramente, requirió de una revisión de fuentes secundarias que permitió tener un panorama general de cuales eran aquellas competencias blandas que estaban siendo tomadas en cuenta en distintos lugares del mundo, o que se mencionen como de gran importancia para los emprendedores. En este sentido, se evaluaron 14 estudios, de los cuales 6 pertenecen a Argentina, 2 a España, 1 a Perú, 1 a Uruguay, 1 a Paraguay, 1 a Ecuador, 1 a Venezuela y 1 a Colombia (podrán ser observados en la tabla 5). La selección de estudios fue totalmente al azar, y el criterio que los une a todos son las competencias blandas abordadas desde distintas perspectivas.

A continuación el cuadro donde se detallan los estudios tomados en cuenta:

Tabla 5: Manuales y estudios para la selección de competencias

Evaluación de Manuales y Estudios para la selección de Competencias	
<p>Título: Claves para emprendedores. Conceptos básicos para planificar y desarrollar tu proyecto</p> <p>Realizado en: Argentina - 2013</p> <p>Temática: Guía introductoria a diferentes temas, a través de los cuales el emprendedor puede hacer una aproximación más o menos ordenada de las cuestiones que resultan más relevantes para la problemática específica de su emprendimiento, quedando a su cargo la profundización de las mismas</p> <p>Competencias:</p> <p>1-Competencias vinculadas a los logros:</p> <p>-Búsqueda de oportunidades – Perseverancia – Demanda de calidad – Toma riesgos de forma calculada.</p>	<p>Título: Guía de habilidades emprendedoras-Expertemprende</p> <p>Realizado en: España 2014-2015</p> <p>Temática: Expertemprende es un programa de emprendimiento en el aula enfocado al alumnado de Bachillerato y Formación Profesional, tanto de Grado Medio como de Grado Superior. El objetivo es fomentar la iniciativa y la cultura emprendedora a través del desarrollo de una idea empresarial, un programa formativo y la realización de un Plan de Empresa. La misión del programa es fomentar el emprendimiento a través de la experiencia y perspectivas innovadoras orientadas a repensar estrategias para aprender y promover el pensamiento crítico.</p> <p>Competencias:</p> <p>1-Cualidades personales</p>

<p>2-Competencias vinculadas a los compromisos -Fijación de objetivos – cumplimiento de los compromisos – Búsqueda de información – Búsqueda de recursos – Planificación y seguimiento</p> <p>3-Competencias vinculadas al liderazgo -Construcción de redes – Capacidad de persuasión – Capacidad de trabajo en equipo – Capacidad de solucionar problemas – Capacidad de negociación – Iniciativa – Independencia de criterio y autoconfianza.</p>	<p>-Iniciativa –Autonomía -Espíritu de superación Perseverancia -Confianza en sí mismo -Sentido crítico Creatividad -Asunción de riesgo – Flexibilidad -Espíritu investigador e innovador – Responsabilidad -Motivación de logro -Espíritu positivo -Capacidad de decisión Autodisciplina y autocontrol.</p> <p>2- Habilidades sociales -Trabajo en equipo –Asertividad -Actitudes tendentes a la cooperación -Capacidad comunicativa -Capacidad para relacionarse con el entorno - Sensibilidad a las necesidades de los otros/as - Capacidad para exponer y defender las propias ideas ante los demás.</p> <p>3-Habilidades de Dirección -Planificación, toma de decisiones y asunción de responsabilidades -Capacidad para afrontar problemas y soluciones -Capacidad de persuasión – Liderazgo Capacidad para la organización y optimización de recursos</p>
<p>Título: Manual del Emprendedor</p> <p>Realizado en: Argentina</p> <p>Temática: El objetivo del manual es brindarle al emprendedor las herramientas conceptuales básicas necesarias para iniciarse en la actividad emprendedora y lograr concretar su proyecto sobre una base más sólida.</p> <p>Competencias:</p> <p>-Disposición a asumir riesgos - Creatividad - Proactividad -Espíritu de independencia y autonomía -Habilidad para la toma de decisiones- Capacidad de negociación - Capacidad de adaptación -habilidad para la comunicación - Liderazgo y capacidad de motivar personas - Optimismo - Perseverancia -Resiliencia - Capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar</p>	<p>Título: Jóvenes, talento y perfil emprendedor</p> <p>Temática: El manual identifica y profundiza en los elementos esenciales de los que se compone el talento emprendedor. Las emociones, las capacidades, las habilidades son elementos esenciales de la persona que emprende, y de ello depende en buena parte el éxito de un proyecto emprendedor. La guía pretende ayudar, tanto a los emprendedores, a conocerse mejor y a superarse, como a aquellos profesionales, de centros de orientación y de Servicios de Información Juvenil, que acompañan y apoyan a los futuros emprendedores.</p> <p>Realizado en: España - 2013</p> <p>Competencias</p> <p>1- Competencias emocionales personales</p> <p>1.1 Conciencia de uno mismo -Conciencia emocional -Valoración adecuada de uno mismo - Confianza en uno mismo.</p> <p>1.2 Autorregulación -Autocontrol - confiabilidad - integridad - adaptación e innovación</p> <p>1.3 Motivación: motivación por el logro, compromiso, iniciativa y optimismo</p> <p>2-Competencias emocionales sociales</p> <p>2.1-Empatía -Comprensión de los demás - orientación al servicio - Aprovechamiento de la diversidad - conciencia política</p> <p>2.2-Habilidades sociales</p>

	<p>-La influencia - el liderazgo - ser catalizador del cambio - resolución de conflictos - colaboración y cooperación.</p>
<p>Título: Emprendiendo. Herramientas para emprendedores en formación.</p> <p>Temática: el manual tiene como objetivo principal fomentar la cultura emprendedora en los jóvenes de la provincia de Córdoba. Así como también contribuir con el nacimiento de nuevos emprendimientos productivos que aporten valor a la matriz productiva, y que generen nuevos puestos de trabajo, potenciando el desarrollo social y económico de toda la provincia</p> <p>Realizado en: Argentina- Córdoba 2014</p> <p>Competencias:</p> <p>Aptitudes y Actitudes</p> <p>Creatividad - Acción - Convicción personal - Confianza - Pasión - Perseverancia - Obstinación - Esfuerzo - Humildad.</p> <p>Buena predisposición - Iniciativa - Autogestión fortalecerse de las adversidades- Reconocer los pequeños logros - Sentido de la oportunidad - Diferenciarse - Animarse a cosas nuevas - Creer en lo que se sabe - liderazgo - Estar dispuesto a perderlo todo y Tener ganas de volver a empezar.</p> <p>-Mentalidad Oportunista - Aceptación del riesgo y del Potencial fracaso- Locus de Control -Impulso, tenacidad y perseverancia -Ser el arquitecto de Su propia Visión: apasionado y enfocado -Crear un ecosistema de finanzas, gente y conocimiento-Buscar nichos y brechas en el mercado-Vivir lo que Se cree: una cultura y valores de éxito-Inconformista y puede trabajar en equipo</p>	<p>Título: Manual de capacidades emprendedoras para el docente facilitador</p> <p>Realizado en: Perú</p> <p>Temática: El manual forma parte del proyecto “Jóvenes empresarios”, proyecto diseñado y ejecutado por la Fundación Romero cuyo objetivo es desarrollar las capacidades personales, empresariales y técnicas de los estudiantes de nivel Secundaria de la Educación Básica Regular.</p> <p>Competencias:</p> <p>Capacidades emprendedoras</p> <p>-Iniciativa -Trabajo en equipo -Perseverancia -Responsabilidad social - Autoconfianza -Creatividad.</p>
<p>Título: Enseñar a emprender. Manual para promotores del microempendedorismo</p> <p>Temática: El manual tiene como principal objetivo contribuir con la formación de profesionales dedicados a la tarea de promover el emprendedorismo en diferentes puntos del país. Está dirigido directamente al microempendedor o al microempresario. El Manual constituye una guía práctica para técnicos y facilitadores que, a título individual o en nombre de una organización, quieran contribuir en la tarea de capacitar y asistir a emprendedores para convertir sus ideas en empresa, así como a microempresarios para perfeccionar y fortalecer sus proyectos en marcha.</p>	<p>Título: Manual didáctico. Emprendedurismo</p> <p>Temática: El manual está dirigido a estudiantes de grado y posgrado que participen en cursos de emprendedurismo. El material también contribuirá a formar docentes en esta temática, que es fundamental para atender la demanda creciente de estudiantes que el Centro de Emprendedurismo de la facultad y la Red Temática de Emprendedurismo de la UdelaR.</p> <p>Realizado en: Uruguay 2018</p> <p>Competencias: 3 dimensiones de la competencia emprendedora</p>

<p>Realizado en: Argentina-Salta 2009</p> <p>Competencias:</p> <p>Aptitudes del Emprendedor (CEPES 2007)</p> <p>1-Habilidades Personales -Visión de futuro e intuición - Constancia - Capacidad organizativa - Capacidad de actuar en la incertidumbre - Pasión - Capacidad de asumir riesgos - Flexibilidad y capacidad para resolver situaciones complejas - Habilidad para el aprendizaje - Facilidad para las relaciones públicas - Capacidad Innovadora - Autoconfianza - Autocrítica.</p> <p>2-Habilidades Profesionales -Conocimiento de la actividad que se va a desarrollar -Conocimiento del sector en el que piensa competir -Conocimiento de los trámites necesarios para afrontar la nueva situación laboral.</p> <p>3-Habilidades de Gestión -Conocimiento en Administración</p>	<p>1-Conocimientos Aprendizaje emprendedor - cognición emprendedora - Conocimiento emprendedor - experiencia - percepción de utilidad - posesión de información</p> <p>2-Habilidades (instrumentales, interpersonales, imaginativas y sistémicas) Alerta - capacidad para aprovechar y explotar oportunidades - capacidad para crear/innovar - capacidad para movilizar recursos - capacidad para tomar decisiones/solucionar problemas con información limitada - decisión - desarrollo de redes de contactos/construcción de capital social - liderazgo - actitud negociadora y comercial</p> <p>3-Actitudes y valores Autoeficacia/autoestima - construcción de legitimidad/manipulación activa - energía/impulso/trabajo duro/persistencia/tenacidad/esfuerzo - exceso de confianza - inconformidad/individualismo - locus de control interno - Motivación - necesidad de reconocimiento - ambición - autoconocimiento - actitud mental positiva - autoeficacia - tendencia moderada a asumir riesgos - tolerancia al fracaso y tolerancia a la ambigüedad/presión/cambios/incertidumbre</p>
<p>Título: Emprender con Impacto</p> <p>Temática: El manual brinda herramientas para pensar y llevar a la práctica soluciones innovadoras a lo largo de toda la cadena de producción de bienes y servicios, conjugando las tres dimensiones del impacto (social, ambiental y económico) con el fin de generar un diferencial de valor agregado y crear emprendimientos alineados con el nuevo paradigma de economías inclusivas. El Manual se encuentra en sintonía con otros proyectos llevados a cabo por el ENI Di Tella orientados al mundo del Impacto Social.</p> <p>Realizado en: Argentina</p> <p>Competencias:</p> <p>Cualidades que debe tener un buen emprendedor de impacto</p> <p>-Fuerte compromiso, constancia y perseverancia - capacidad de trabajo - claridad para identificar los recursos o competencias necesarias - claridad para definir las metas del emprendimiento - capacidad de organización y planeamiento - habilidades comunicativas para transmitir ideas al grupo - habilidades de negocio y de marketing - creatividad para la generación de ideas y soluciones - habilidad</p>	<p>Título: Manual de Emprendedorismo</p> <p>Temática: Guía para emprendedores, estudiantes y docentes para fines didácticos. Es el resultado del Proyecto INCUNA JICA, como apoyo a las filiales de la Universidad Nacional de Asunción para la implementación del programa de emprendedores y creación de empresas innovadoras</p> <p>Realizado en: Paraguay 2015</p> <p>Competencias:</p> <p>1-Vinculadas al logro: Búsqueda de oportunidades - perseverancia - demanda de calidad - toma de riesgos calculados - tolerancia a la incertidumbre -</p> <p>2-Vinculadas a los compromisos -Fijación de objetivos - Cumplimiento de los compromisos - búsqueda de información - búsqueda de recursos - planificación y seguimiento</p> <p>3-Vinculadas al liderazgo - Construcción de redes de contacto - capacidad de persuasión - capacidad de trabajo en equipo - capacidad de solucionar problemas - capacidad de negociación - iniciativa - independencia de criterio y autoconfianza.</p>

<p>de vender una idea o negocio - habilidad para motivar y estimular al grupo - capacidad para expresar conocimiento por las contribuciones del equipo - intención de hacer bien a su comunidad - motivación por el compromiso y el propósito - búsqueda de impacto - honestidad y transparencia - capacidad para anteponer el beneficio de la mayoría al propio</p>	
<p>Título: El espíritu emprendedor y su relación con el fomento de la cultura emprendedora en la ciudad de Mendoza.</p> <p>Temática: La investigación analiza el espíritu emprendedor y el fomento de la cultura emprendedora en la Ciudad Capital de Mendoza. Aplica el método exploratorio y descriptivo para identificar las principales características de la personalidad que se manifiestan en el modo de pensar y actuar relacionada con la búsqueda y el aprovechamiento de las oportunidades de los emprendedores locales del departamento de Capital.</p> <p>Realizado en: Argentina 2017</p> <p>Competencias:</p> <p>Características del espíritu emprendedor</p> <p>-Creatividad, autoconfianza y responsabilidad como soporte del emprendimiento - Liderazgo y el trabajo en equipo como características sociales - La motivación de logro y la tolerancia hacia la incertidumbre en la búsqueda de oportunidades - La actitud proactiva como factor clave del espíritu emprendedor</p>	<p>Título: Relación entre el perfil de los emprendedores venezolanos en edades comprendidas entre 18 y 42 años y el éxito de sus empresas</p> <p>Temática: La tesis tiene como objetivo establecer la relación entre el perfil de emprendedores venezolanos con el éxito de sus empresas. Para ello establecieron los siguientes objetivos específicos: 1) Describir el perfil de los emprendedores venezolanos en edades comprendidas entre 18 y 42 años, en cuanto a características biográficas y competencias; 2) Describir los elementos determinantes del éxito de las empresas de los emprendedores; 3) Determinar los factores externos que inciden en el desenvolvimiento de las empresas emprendedores; 4) Comparar los perfiles de los emprendedores venezolanos en edades comprendidas entre 18 y 42 años y el éxito de sus negocios.</p> <p>Realizado en: Venezuela 2003</p> <p>Competencias:</p> <p>-Pasión - Constancia / Perseverancia / Confianza / Espíritu emprendedor - Flexibilidad / Creatividad / Innovación - Liderazgo / Visión organizacional - Saber competitivo / Profesionalismo del emprendedor - Cohesión y pertenencia - Razón social / Solidaridad / Construcción de relaciones / Sociedad tolerante - Credibilidad - sentido de competencia - Necesidad de existir - Experiencia previa / Experiencia técnica previa - Toma de riesgo calculado / Tolerancia al riesgo - Iniciativa y responsabilidad / Trabajo arduo - Aprendizaje y manejo del fracaso / Capacidad de reponerse y aprender - Priorizar - Influencia familiar / Cultura familiar - Visión de la oportunidad - Compromiso, motivación y autonomía.</p> <p>Características importantes a ser relacionadas con el éxito de sus negocios</p> <p>-Conciencia Organizacional - Desarrollo de personas - Dirección de otros - Empowerment - Orientación hacia el cliente - Orientación al logro - Pensamiento analítico - Preocupación por el orden y la calidad - Impulso a la mejora organizacional - Interacción con el entorno – Integridad</p>

Título: Análisis del emprendedor y del emprendimiento de éxito en el Ecuador para incentivar la creación de una red de inversionistas Ángeles en Quito.

Temática: El objetivo de esta investigación es analizar al emprendedor y emprendimiento de éxito en el Ecuador con el fin de impulsar la creación de una red o club de Inversionistas Ángeles que inviertan capital de riesgo y aporten con conocimientos en el potencial proyecto o empresa contribuyendo de esta manera al desarrollo económico nacional.

Realizado en: Ecuador 2012

Competencias:

10 Valores y competencias

-Creatividad e Innovación - autoconfianza en las capacidades - Arriesgados en sus propuestas y acciones - Olfato para las oportunidades - Calidad y eficiencia - Persistentes en sus objetivos - Puntualidad y compromiso - Planificación - Evaluación en función de objetivos - Trabajo en equipo.

Perfil del emprendedor exitoso

En relación con el entorno:

-Realismo en la comprensión de situaciones – Adaptabilidad - Saber tomar riesgos calculados y saber compartir el riesgo.

En relación con la decisión y el riesgo:

-Compromiso total, determinación y perseverancia - Capacidad de fijarse sus propias metas - Orientación al objetivo y voluntad de conseguir y crecer - Persistencia en la solución de problemas Autonomía e independencia - Iniciativa y responsabilidad personal - Confianza en sus propias capacidades - Capacidad de buscar consejo y realimentación - Decisión, urgencia, paciencia - Capacidad de decisión - Intuición y anticipación - Conciencia de sus limitaciones y sentido del humor - Ve oportunidades donde otro ve problemas

En relación con la capacidad de trabajo y la ética:

-Capacidad de tolerar la ambigüedad, la tensión y la incertidumbre - Madurez emocional - Poca necesidad de estatus y poder - Sentido ético, integridad y fiabilidad - Capacidad de trabajo

En relación con el oficio de empresario, empresa, organización y gestión de las personas:

-Visión a largo plazo - Capacidad de superar las caídas y aprender de ellas - Capacidad de crear equipos, organizar, coordinar, delegar y mandar - Orientación al beneficio económico - Habilidad innovadora y creativa e imaginación - Liderazgo y comunicación efectiva - Capacidad de persuasión - Actúa de manera planificada.

Título: Las competencias emprendedoras en el departamento de Boyacá. Entrepreneurial skills in Boyacá

Temática: El objetivo central del proyecto es el fomento de la actividad emprendedora en el departamento, con la realización de eventos de sensibilización en competencias emprendedoras; la evaluación de algunas competencias emprendedoras, diseño de criterios y la metodología para determinar las mejores ideas y modelos de negocio, y desarrollar el segundo concurso departamental de emprendedores, como estímulo a los emprendedores o empresarios que voluntariamente decidieron participar en el proceso.

Realizado en: Colombia 2014

Competencias

-Orientación a objetivos - Capacidad de exploración - trabajo en equipo - Liderazgo - Proactividad - Pensamiento estratégico

Fuente: Elaboración propia

Como segundo paso, posterior al armado y análisis de la tabla 5, se pensó estratégicamente en agrupar aquellos aspectos “más importantes” inherentes al emprendedor, y que de alguna manera son necesarios para lograr objetivos y/o metas de su emprendimiento, resultando en la potenciación del mismo. En este sentido, se consideraron tres áreas fundamentales: la gestión de sí mismo, asociada al conocimiento de las características personales y cómo manejarlas en pro de lograr que su emprendimiento siga desarrollándose, la gestión de sus vínculos, asociada al buen manejo de todo su ecosistema emprendedor en pro de construir relaciones-vínculos que hagan crecer su emprendimiento y finalmente la gestión del emprendimiento como tal, asociada a factores que le permiten al emprendedor tomar las riendas de su emprendimiento y dar una respuesta adecuada a las necesidades del mercado.

Grafico 2: Explicación de grupos de competencias

Gestión de sí mismo



- ¿Por que es importante conocerme como persona y como emprendedor?
- Tener una visión de simismo permite enfrentar mejor los desafios y aumenta las posibilidades de realización personal y profesional
- Implica potenciar el trabajo complementado habiliades y fortalezas, y desarrollando lo necesario para poder cumplir los objetivos
- Permite la autogestión y conduce a acciones más serenas, más sabias y más productivas.

Gestión de vínculos y recursos



- ¿Cual es la importancia de crear y potenciar vínculos en el mundo emprendedor?
- los emprendedores pueden usar las redes interpersonales o de contacto para relacionarse con otros individuos o grupos, buscando acceso a recursos y fuentes de información relevante, en pro de potenciar su emprendimiento.
- El emprendedor debe estar en la capacidad de detectar cuál es el mejor tipo de vinculo, y con quien establecerlo para potenciar su emprendimiento

Gestión del emprendimiento



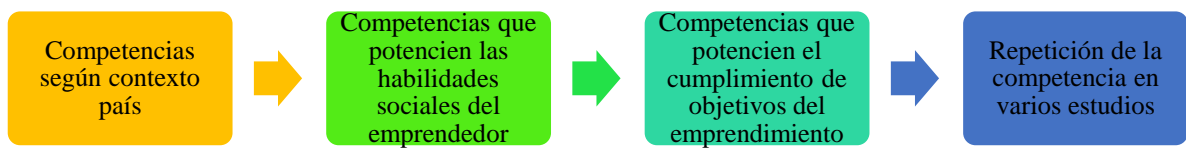
- ¿Cual es la importancia de desarrollar competencias que propicien el crecimiento del emprendimieto?
- Los emprendedores aprenden o tienen conductas que buscan aprovechar al maximo los recursos para hacer crecer su emprendimiento
- Los emprendedores se muestraan más resolutivos e innovadores ante distintas situaciones.
- Los emprendedores logran generar ventaja competitiva

Fuente: Elaboración propia

Los tres (3) aspectos anteriormente mencionados están compuestos a su vez por tres competencias que los representan, haciendo un total de nueve (9) competencias blandas orientadas a que el emprendedor pueda lograr sus objetivos y/o metas.

A continuación los criterios para la selección de las mismas.

Grafico 3: Criterios para la selección de competencias

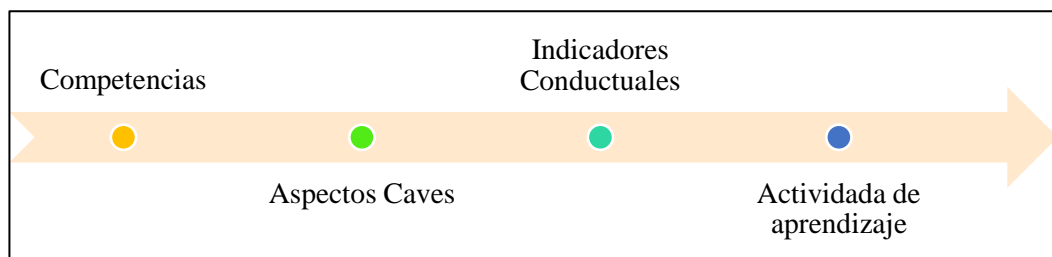


Fuente: Elaboración propia

Un tercer paso fue la traducción del modelo de competencias a un plan de capacitación. Para ello, una vez seleccionadas las 9 competencias, se procede a la definición de cada una y a la operacionalización de misma, a fin de evidenciar las conductas que se requieren sean manifestadas por los emprendedores y así diseñar la formación educativa más adecuada.

La traducción del modelo de competencias implica el desarrollo de un esquema pedagógico, que facilitará la elaboración de actividades de aprendizaje para los emprendedores, cuyo fin es que el emprendedor se forme, se fortalezca y pueda seguir cumpliendo objetivos y/o metas con su emprendimiento.

Grafico 4: Traducción del modelo de competencias



Finalmente, el último paso es la determinación del material pedagógico según el objetivo de la competencia y según la funcionalidad para el emprendimiento, para lo cual se articulan diversos enfoques educativos de enseñanza-aprendizaje, tomando aspectos del constructivismo, del conductismo entre otros. Metodológicamente el manual busca que se consigan aprendizajes a partir de las “construcciones” que realiza el emprendedor para lograr modificar su estructura y conocimientos previos, con la finalidad de alcanzar un mayor nivel de complejidad e interacción frente al mundo emprendedor.

Las características de enseñanza que se fomentan en el manual, conciben el aprendizaje humano como producto de una construcción mental interior, para lo cual se debe tener en cuenta:

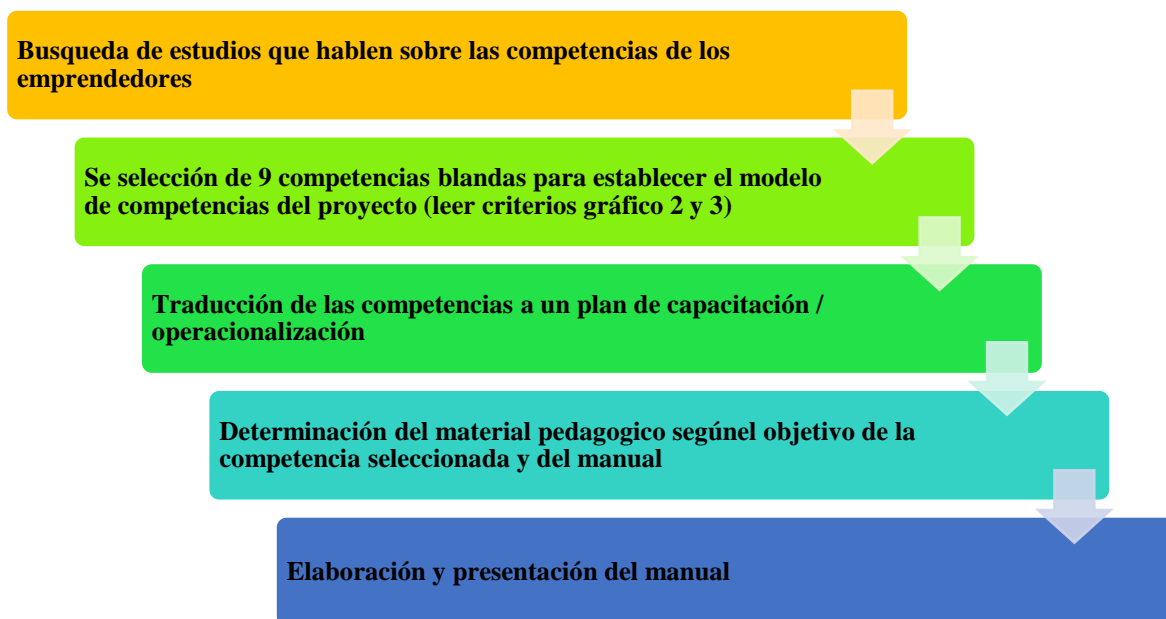
- Partir de las ideas y esquemas previos del emprendedor
- Generar la construcción activa del nuevo aprendizaje por parte del emprendedor
- Confrontar las ideas y preconceptos afines al concepto nuevo que se enseña
- Aplicar el nuevo concepto a situaciones concretas y relacionarlo con aquellos conceptos previos para ampliar su transferencia

En este sentido, el manual plantea una secuencia determinada de actividades que:

- Favorecen el aprendizaje
- Plantean contenidos creativos de manera funcional
- Representan un reto abordable para el emprendedor
- Estimulan y refuerzan el autoestima del emprendedor al poder conseguir poner en práctica los conocimientos aprendidos en pro del crecimiento de su emprendimiento
- Facilitan la autonomía del emprendedor frente a los aprendizajes.

A continuación un gráfico que resumen todo el proceso de elaboración del manual

Gráfico 5: Proceso de toma de decisiones para la elaboración del manual

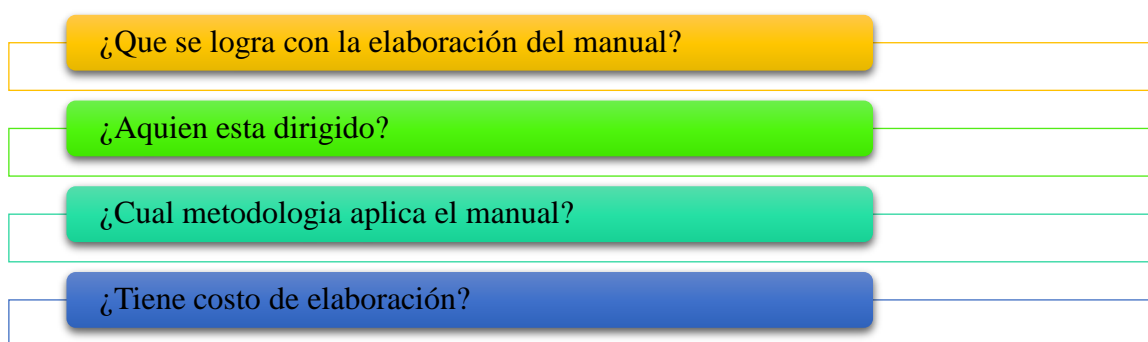


Fuente: Elaboración propia

Diseño de la solución

El diseño de la solución nos lleva a tener en cuenta una serie de aspectos necesarios para la elaboración del manual de capacitación (ver gráfico 6)

Gráfico 6: Aspectos a resolver para la elaboración del manual



Fuente: Elaboración propia

¿Que se logra con la elaboración del manual? La elaboración del manual le brinda al emprendedor una oportunidad de capacitarse en competencias que le ayudaran a potenciar su emprendimiento a través del cumplimiento de objetivos y/o metas. Esto se puede traducir en mayor cantidad de ventas, ampliación de su red de contactos, mejor vinculación con clientes y proveedores, mejor gestión de sí mismo, mayor capacidad resolutive, etc. Se trata de un manual práctico, de fácil entendimiento y que le permite gestionar su propio tiempo de aprendizaje. La mejor parte, es que se trata de un manual completamente gratuito, al que se puede acceder solicitándolo por correo electrónico

¿A quién está dirigido? Como bien se mencionó anteriormente, este manual no está dirigido a un perfil particular de emprendedor, basta con que sea un emprendedor que tenga un emprendiendo en curso, no importa en cual fase-momento se encuentre este (comienzo, desarrollo, estabilidad) Incluso, si el “emprendedor” ya tiene su “idea de proyecto” o “plan de negocio” puede usar el manual como referencia para terminar de forjar su emprendimiento.

¿Cuál metodología aplica el manual? El manual está compuesto por tres capítulos (3) para mayor facilidad de procesar la información. El capítulo inicial es una primera aproximación a los términos emprendedor y emprendimiento y caracterización general del emprendedor, esto con la finalidad de que el lector se identifique con la terminología y con

aquellos aspectos básicos de ser emprendedor. El segundo capítulo abarca toda la explicación del modelo de competencias, la traducción a la formación y las aclaraciones, consideraciones y recomendaciones. Finalmente, en el capítulo tres, el emprendedor podrá ir abordando cada competencia con la respectiva actividad pedagógica asignada.

¿Tiene costo de elaboración?

Grafico 7: Costo de elaboración del manual

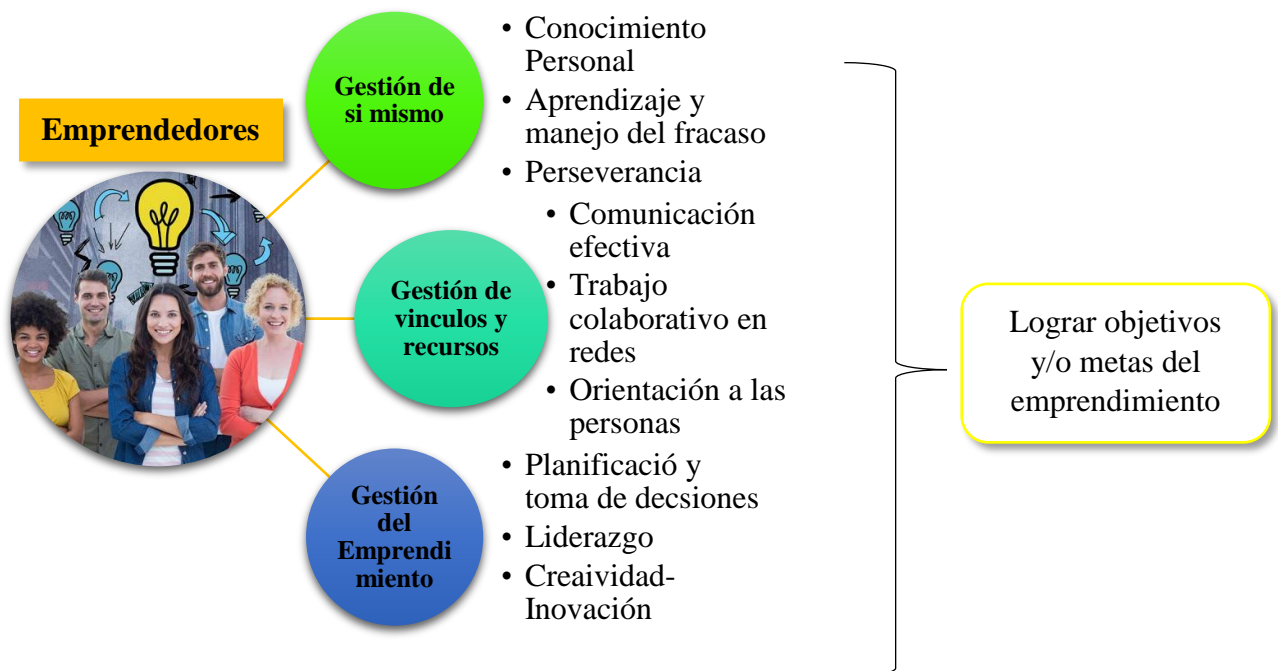
Si el manual fuese diseñado por un profesional del área del diseño grafico, el costo estaria en un rango de 6.426 pesos y 66.869 pesos (segun la categoría del cliente, los requerimientos y la cantidad de paginas) segun el tarifario establecido para el año 2020

En este caso, la elaborarión del manual es propia asi que no tendra costo de diseño, ni costo por la adquisición del mismo

Fuente: Elaboración propia

A continuación se detallara como queda compuesto el modelo global de competencias, y posteriormente un cuadro donde se definirán las mismas

Grafico 8: Resumen global del modelo



Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Modelo de 9 Competencias blandas

Modelo de Competencias		
Orientación de la Competencia	Competencia	Definición
Gestión de sí mismo	Conocimiento personal	Es una competencia que implica que el emprendedor se conozca así mismo, lo cual abarca aspectos como: comprender sus intereses personales y profesionales, estar al tanto de sus capacidades y desventajas, y actuar con responsabilidad, desarrollando una valoración positiva por las características que posee. Además implica la búsqueda de superación de sí mismo y la reafirmación de la autoconfianza
	Aprendizaje y manejo del fracaso	Implica enfrentarse a situaciones desconocidas o desafiantes y aprender o sacar provecho de ellas. También abarca actitudes como no sentirse derrotado o fracasado ante situaciones adversas, más bien manifestar actitudes resolutivas en pro de mejorar en situaciones futuras. Abarca la predisposición general para aprender y adaptarse a nuevos requerimientos del entorno
	Perseverancia	Capacidad para trazarse metas, y persistir mientras alcanza las mismas. Implica la capacidad de trabajar largas jornadas y dedicarle mucho tiempo y esfuerzo al emprendimiento, no abandonado al mismo ante la primera dificultad. Capacidad de ser constante y determinado a lo largo del tiempo en pro de conseguir el/los objetivos. En resumen es la fuerza que le permite al emprendedor resistir ante las dificultades
Gestión de vínculos y recursos	Comunicación efectiva	Es la capacidad de intercambiar información de manera adecuada, empática y asertiva para lograr un fin propio o compartido. Implica tener habilidad para escuchar, comprender y expresar, de manera oral y escrita, pensamientos o ideas. También abarca la coherencia y expresión del lenguaje no verbal.
	Trabajo colaborativo en redes	Es la capacidad que tiene el emprendedor de relacionarse, asociarse o colaborar con otros para lograr acuerdos u objetivos que beneficien a ambos. Abarca la capacidad de acceder y compartir contactos y recursos en pro de ayudar a la comunidad emprendedora.

	Orientación a las personas	Implica la capacidad que tiene el emprendedor de atender/responder activamente a su clientela, proveedores, y red de trabajo, comprendiendo sus necesidades y ofreciéndole respuestas o soluciones satisfactorias. El emprendedor es capaz de mostrar empatía ante las distintas situaciones del otro (por compleja que fuera) propiciando vínculos basados en la cordialidad y el respeto.
Gestión del emprendimiento	Planificación y toma de decisiones	Capacidad que tiene el emprendedor para elaborar planes que minimicen los riesgos de los distintos ámbitos que componen su emprendimiento, optimizando los tiempos y los recursos para alcanzar los objetivos. Analiza toda la información (pros y contra), valida todas las opciones que tiene y luego toma la decisión más adecuada. Es capaz de responder de manera oportuna y eficiente ante distintas situaciones.
	Liderazgo	Implica tener habilidades para dirigir, orientar y motivar personas, así como también para delegarles tareas acorde a sus capacidades (en los casos que aplique). Es un referente para sus pares y para el entorno emprendedor. Mantiene el control en situaciones de alta complejidad o problemáticas. Cree en su proyecto y sabe cómo hacer que personas se comprometan con su visión.
	Creatividad e innovación	Capacidad que le permite al emprendedor identificar, plantear y resolver problemas de manera novedosa, aunando perspectivas, enfoques y modelos de actuación distintos a los tradicionalmente se adoptan. Abarca la habilidad para cuestionar los métodos habituales de pensamiento y acción, la capacidad de tomar riesgos planteando soluciones “radicales” y la estimulación de un ambiente creativo. En general, deben poder incursionar en terrenos que no siempre dominan, saliendo de su “zona de confort”

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Operacionalización - Traducción formativa - Gestión de sí mismo - **Conocimiento personal**

Nota: la operacionalización de esta variable (incluyendo las actividades, y ampliación de conceptos) fueron tomados, ligeramente modificados y ampliados del estudio “(Em) Prende en red. Material didáctico para el desarrollo del espíritu emprendedor, realizado en Chile en Julio del 2012 por Fundación Chile en colaboración con ENDEAVOR y a Corporación de Educación, salud y Menores de Puerto Natales”

Orientación de la Competencia	Competencia	Ejemplos de la incidencia de la competencia en el emprendimiento	Aspectos clave	Indicador Conductual	Actividad de Aprendizaje	Aprendizaje esperado
Gestión de sí mismo	1-Conocimiento personal Es una competencia que implica que el emprendedor se conozca así mismo, lo cual abarca aspectos como: comprender sus intereses personales y profesionales, estar al tanto de sus capacidades y desventajas, y actuar con responsabilidad, desarrollando una valoración positiva por las características que posee. Además implica la búsqueda	-“Venta” de la propuesta de valor del proyecto al público -Primer acercamiento al cliente -Superación de situaciones “complicadas”	1.1 Identificación de las principales características personales y de la identidad	1.1.1 Identificar sus principales fortalezas	¿Quién soy?... Yo soy -Actividad 1: Conociendo mi entorno y su influencia en mi -Actividad 2: ¿Quién soy? -Actividad 3: ¿Cómo me ven los demás? -Actividad 4: Creando mi perfil personal -Actividad 5: Mi autorretrato	Busca que el emprendedor reconozca sus fortalezas y áreas de mejora, en pro de mejorar como persona, e impulsar de esta manera a su emprendimiento
				1.1.2 Identifica sus áreas de mejora		
				1.1.3 Reconocer las características del emprendedor como propias	Soy un Emprendedor -Actividad 6: Características de un emprendedor -Actividad 7: Identificando nuestro parecido Actividad 8: Creando mi perfil emprendedor	Identificar las características del emprendedor y compararlas con las propias

	de superación de sí mismo y la reafirmación de la autoconfianza		1.2 Identificación de los intereses personales en diversas áreas y su posibilidad de desarrollo	1.2.1 Identificación de los intereses personales 1.2.2. Relación de los intereses personales con las posibilidades de desarrollo personal y laboral	Mis intereses -Actividad 9: ¿Cuáles son mis intereses?	Vincular los intereses personales del emprendedor con la posibilidad de desarrollo personal y laboral
			1.3 Actuación con responsabilidad	1.3.1 Asume y honra sus compromisos 1.3.2 Responde oportuna y eficientemente a los compromisos adquiridos	La Responsabilidad -Actividad 10: Test de medición Adaptación del test de Fischman (2002)	Busca que el emprendedor identifique factores asociados a la responsabilidad a fin de que pueda desempeñarse adecuadamente en pro del cumplimiento de los compromisos adquiridos
			1.4 Superación de sí mismo	1.4.1 Identificación de creencias-factores limitantes 1.4.2 Identificación de factores estimulantes	Factores limitantes y estimulantes Actividad 11: Identificando mis creencias Actividad 12: Apaga tu autoboicot en 3 pasos	Busca que el emprendedor identifique las barreras-excusas, y pueda seguir aprendiendo y creciendo
			1.5 Autoconfianza			

				1.4.3 Superación de obstáculos		
--	--	--	--	--------------------------------	--	--

Tabla 8: Operacionalización - Traducción formativa - Gestión de sí mismo - **Aprendizaje y manejo del fracaso**

Orientación de la Competencia	Competencia	Ejemplos de la incidencia de la competencia en el emprendimiento	Aspectos clave	Indicador Conductual	Actividad de Aprendizaje	Aprendizaje esperado
Gestión de sí mismo	2-Aprendizaje y manejo del fracaso Implica enfrentarse a situaciones desconocidas o desafiantes y aprender o sacar provecho de ellas. También abarca actitudes como no sentirse derrotado o fracasado ante situaciones adversas, más bien manifestar actitudes resolutivas en pro de mejorar en situaciones futuras. Abarca la	- Lanzamiento de un nuevo producto sin los resultados esperados -Incumplimiento de entrega de pedidos -Mala planificación del plan de negocios, plan de ventas, o plan de marketing -Asistencia a ferias con el perfil del cliente incorrecto, lo que se puede traducir en ninguna o pocas ventas	2.1 Aprendizaje sobre situaciones desconocidas, desafiantes o ambiguas	2.1.1 Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del emprendimiento	Actividad 1: Elaboración de un FODA del emprendimiento	Conocimiento de algunos factores fundamentales del emprendimiento y la adecuada gestión de los mismos. Manejo del fracaso como parte del proceso del emprendimiento y no como algo externo a el
				2.1.2 Valoración sobre la importancia de diseñar mecanismos de planificación y control	Actividad 2: Análisis FODA y establecimiento de estrategias	
			2.2 Actitud positiva	2.2.1 Disposición de recursos para gestionar las emociones	Actividad 3: Hábitos positivos para una buena actitud	Conocimiento sobre el manejo de las emociones y actitud positiva para

	predisposición general para aprender y adaptarse a nuevos requerimientos del entorno	-Selección inadecuada de un socio o colaborador		2.2.2 Identificación de hábitos positivos que impactan la actitud		afrontar situaciones adversas
			2.3 Proactividad	2.3.1 Toma las decisiones necesarias para afrontar y asumir situaciones de riesgo en el momento adecuado 2.3.2 Cuenta con diversas alternativas para atender imprevistos	Actividad 4: Test de productividad	Resalta la importancia de desarrollar una actitud proactiva y mitigar el comportamiento reactivo
			2.4 Adaptabilidad al cambio	2.4.1 Percepción de los cambios como oportunidad de aprendizaje. 2.4.2 Adaptación del comportamiento para adecuarse a nuevas situaciones y estrategias.	Actividad 5: Gestión del cambio	Identificación del cambio como proceso natural y gestionable

Tabla 9: Operacionalización - Traducción formativa - Gestión de sí mismo - **Perseverancia**

Orientación de la Competencia	Competencia	Ejemplos de la incidencia de la competencia en el emprendimiento	Aspectos clave	Indicador Conductual	Actividad de Aprendizaje	Aprendizaje esperado
Gestión de sí mismo	3-Perseverancia Capacidad para trazarse metas, y persistir mientras alcanza las mismas. Implica la capacidad de trabajar largas jornadas y dedicarle mucho tiempo y esfuerzo al emprendimiento, no abandonado al mismo ante la primera dificultad. Capacidad de ser constante y determinado a lo largo del tiempo en pro de conseguir el/los objetivos. En resumen es la fuerza que le permite al emprendedor resistir ante las dificultades	-Conseguir la primera venta (para los que apenas comienzan) -Insistir con la propuesta de valor de la marca (si la definió previamente adecuadamente) -Sobreponerse ante una mala situación país -Insistir en la mejora de un producto o servicio	3.1 Orientación a resultados	3.1.1 Identificación de diferentes medios/herramientas para alcanzar sus objetivos	Actividad 1: Análisis de video	Reconocimiento de la orientación al logro como un recurso que ayuda al emprendedor a aumentar la probabilidad de alcanzar metas difíciles y a apreciar los resultados obtenidos
				3.1.2 Concentración plena en las tareas claves para el emprendimiento		
			3.2 Motivación Personal	3.2.1 Identificación de recursos internos que estimulen la motivación y la mantenga en un nivel elevado	Actividad 2: Emprendedores que motivan: Caso de éxito	Identificación de la motivación personal como factor que puede impulsar al emprendimiento

Tabla 10: Operacionalización - Traducción formativa - Gestión de vínculos y recursos - **Comunicación efectiva**

Orientación de la Competencia	Competencia	Ejemplos de la incidencia de la competencia en el emprendimiento	Aspectos clave	Indicador Conductual	Actividad de Aprendizaje	Aprendizaje esperado
Gestión de vínculos y recursos	4-Comunicación efectiva Es la capacidad de intercambiar información de manera adecuada, empática y asertiva para lograr un fin propio o compartido. Implica tener habilidad para escuchar, comprender y expresar, de manera oral y escrita, pensamientos o ideas. También abarca la coherencia y expresión del lenguaje no verbal.	-Expresar adecuadamente su idea de proyecto a sus potenciales clientes -Pitch comunicacional en redes sociales que potencie el emprendimiento -Negociación con clientes difíciles -Manejo de situaciones conflictivas -Negociación con proveedores	4.1 Expresarse con claridad, asertividad y empatía en distintos contextos.	4.1.1. Entrega información de manera clara, adaptándose al contexto en el que se encuentra. 4.1.2. Considera las necesidades y características propias y del otro para comunicar una idea. 4.1.3. Incorpora las herramientas y recursos necesarios para dar a conocer su emprendimiento	Actividad 1: Cuestionario ¿Eres Asertivo?	Expresarse de manera clara, coherente y asertiva una idea o proyecto
			4.2 Aplicar técnicas para negociar y persuadir	4.2.1. Aplica estrategias para lograr acuerdos y compromisos.	Actividad 2: “El discurso del ascensor”	Convencer e involucrar a otros para el logro de los objetivos propios o comunes.

				4.2.2. Formaliza acuerdos y compromisos con otros que benefician el logro del proyecto		
--	--	--	--	--	--	--

Tabla 11: Operacionalización - Traducción formativa - Gestión de vínculos y recursos - **Trabajo colaborativo en redes**

Orientación de la Competencia	Competencia	Ejemplos de la incidencia de la competencia en el emprendimiento	Aspectos clave	Indicador Conductual	Actividad de Aprendizaje	Aprendizaje esperado
Gestión de vínculos y recursos	5-Trabajo colaborativo en redes	-Identificar a aquellas personas o instituciones que puedan hacer algún tipo de aporte al emprendimiento tales como centros de capacitación gratuita para emprendedores, amigos, vecinos o conocidos que puedan servir de mentores o de proveedores de materia prima	5.1 Identificar a los distintos actores que puedan hacer algún tipo de aporte en pro del cumplimiento de los objetivos del emprendimiento.	5.1.1 Indaga acerca de actores que pueden aportar al emprendimiento. 5.1.2. Identifica y establece vías de contacto con dichos actores	Actividad 1: Armando mi red de contactos	Identificar a los actores que pueden contribuir con el cumplimiento de los objetivos del emprendimiento.
			5.2 Identificar cuales recursos del entorno le hacen algún tipo de aporte al emprendimiento	5.2.1. Investiga sobre recursos existentes en el entorno que pueden aportar al emprendimiento.	Actividad 2: Recursos y fuentes de financiamiento	Identificar los recursos del entorno necesarios para materializar el emprendimiento

		-Redes de contactos que sirvan de soporte en distintas situaciones, tales como: grupos de whatsapp de emprendedores, proveedores y clientes		5.2.2. Identifica y registra condiciones de uso de los recursos existentes. 5.2.3. Establece las estrategias para acceder a los recursos del entorno.		
--	--	---	--	--	--	--

Tabla 12: Operacionalización - Traducción formativa - Gestión de vínculos y recursos - **Orientación a las personas**

Orientación de la Competencia	Competencia	Ejemplos de la incidencia de la competencia en el emprendimiento	Aspectos clave	Indicador Conductual	Actividad de Aprendizaje	Aprendizaje esperado
--------------------------------------	--------------------	---	-----------------------	-----------------------------	---------------------------------	-----------------------------

Gestión de vínculos y recursos	6-Orientación a las personas	<p>-Más allá de ofrecer y vender un producto, es capaz de hacer del proceso una gran experiencia para el cliente.</p> <p>-Siempre consigue tener un trato cordial y profesional con el cliente</p> <p>-Busca mantener una relación armoniosa con sus proveedores y red de trabajo</p>	6.1 Atención al cliente	<p>6.1.1 Anticipación y entendimiento de las necesidades del cliente</p> <p>6.1.2 Trato cordial hacia el cliente</p> <p>6.1.3 Capacidad de respuesta a las demandas del cliente</p>	<p>Actividad 1: Matriz recorrido del cliente</p> <p>Actividad 2: Video Análisis</p>	<p>Comprender que el colocar al cliente en el centro del proceso, es fundamental para la diferenciación y competitividad del negocio</p>
			6.2 Empatía - Inteligencia emocional	<p>6.2.1. Gestión del autocontrol</p> <p>6.2.2 Manejo de situaciones conflictivas</p> <p>6.2.3 Capacidad para entender las emociones ajenas</p>		<p>Identificar la inteligencia emocional como recurso clave en la generación de vínculos positivos con el cliente</p>

Tabla 13: Operacionalización - Traducción formativa - Gestión del emprendimiento - **Planificación y toma de decisiones**

Orientación de la Competencia	Competencia	Ejemplos de la incidencia de la competencia en el emprendimiento	Aspectos clave	Indicador Conductual	Actividad de Aprendizaje	Aprendizaje esperado
Gestión del emprendimiento	7-Planificación y toma de decisiones	<p>-Claridad en los objetivos o metas de su emprendimiento, en las acciones que tiene que llevar a cabo para lograrlas y en los recursos con los que cuenta</p> <p>-Decisiones relacionadas con: dejar o sacar un producto del mercado, márgenes de ganancia, cambiar de proveedor, etc.</p> <p>-Planificación de plan de comunicación, plan de marketing,</p>	7.1 Diseño de objetivos y acciones inteligentes para el emprendimiento	7.1.1 Maneja recursos para organizar y planificar objetivos y tareas	Actividad 1: Diseño de objetivos bajo metodología SMART	Adquirir conocimientos acerca de esta metodología de apoyo para el diseño de objetivos como guía para la planificación
			7.2 Toma de decisiones relevantes para el negocio	7.2.1 Identifica con facilidad cuáles son las tareas y acciones del negocio	Actividad 2: Matriz Eisenhower	Reconocer la importancia de la toma de decisiones para el éxito y consecución de su emprendimiento
			7.3 Manejo de prioridades	7.3.1 Reconoce cuáles son las prioridades del negocio sin vararse en la urgencia.	Actividad 3: GTD	Establecer una ruta que facilita el reconocimiento de las tareas importantes y a partir de allí, genera una

		lanzamiento de un producto				planificación adecuada
--	--	----------------------------	--	--	--	------------------------

Tabla 14: Operacionalización - Traducción formativa - Gestión del emprendimiento - **Liderazgo**

Orientación de la Competencia	Competencia	Ejemplos de la incidencia de la competencia en el emprendimiento	Aspectos clave	Indicador Conductual	Actividad de Aprendizaje	Aprendizaje esperado
Gestión del emprendimiento	8-Liderazgo	-Capacidad de influenciar positivamente al equipo de trabajo -Capacidad de dirigir el emprendimiento	8.1 Dirección y Control	8.1.1 Aplica estrategias para revisar periódicamente sus resultados en función de sus objetivos y dirigir así, el curso de su emprendimiento.	Actividad 1: Matriz de objetivos	Identificar que es necesario aplicar mecanismos de medición y control en el emprendimiento para lograr crecimiento

		-Mantiene el balance vida/emprendimiento	8.2 Organización	<p>8.2.1 Maneja los tiempos que configuran su negocio: tiempos de entregas, demoras, operaciones responsables y herramientas.</p> <p>8.2.2 Sostiene el orden general tanto de su emprendimiento como de las otras áreas de su vida sin alterar su bienestar.</p>	Actividad 2: Rueda de los espacios vitales	Valorar el orden como punto de equilibrio dentro del emprendimiento, sin desatender ninguna otra área de igual o mayor relevancia.
--	--	--	------------------	--	--	--

Tabla 15: Operacionalización - Traducción formativa - Gestión del emprendimiento - **Creatividad e innovación**

Orientación de la Competencia	Competencia	Ejemplos de la incidencia de la competencia en el emprendimiento	Aspectos clave	Indicador Conductual	Actividad de Aprendizaje	Aprendizaje esperado
--------------------------------------	--------------------	---	-----------------------	-----------------------------	---------------------------------	-----------------------------

Gestión del emprendimiento	9-Creatividad e innovación	-Dedicar un espacio de su tiempo para revisar el proyecto, generar cambios, renovar y refrescar ideas.	9.1 Generación de nuevas ideas	9.1.1 Produce ideas que le permite mantenerse posicionado en el mercado	Actividad 1: Método SCAMPER	Reconocer la creatividad como recurso clave del proyecto
		-Realiza actividades para estimular su creatividad -Lee libros, investiga y busca inspiración que enriquezca su propuesta de valor	9.2 Hábitos creativos	9.2.1 Cuenta con actividades y momentos para estimular la creatividad	Actividad 2: Check List	Desarrollar hábitos que permitan instaurar y sostener conductas creativas

Grupo de competencias 1 - Gestión de sí mismo

Competencia: 1-Conocimiento personal

Definición: Es una competencia que implica que el emprendedor se conozca así mismo, lo cual abarca aspectos como: comprender sus intereses personales y profesionales, estar al tanto de sus capacidades y desventajas y actuar con responsabilidad, desarrollando una valoración positiva por las características que posee. Además implica la búsqueda de superación de sí mismo y la reafirmación de la autoconfianza

Ejemplos de la incidencia de la competencia en el emprendimiento:

- “Venta” de la propuesta de valor del proyecto al público
- Primer acercamiento al cliente
- Superación de situaciones “complicadas”

Importancia: tener conocimiento de uno mismo permite enfrentar mejor los desafíos y aumentar la probabilidad de realización personal y profesional

Aspectos claves que componen la competencia: Identificación de las principales características personales y de la identidad / Identificación de los intereses personales en diversas áreas y su posibilidad de desarrollo / Actuación con responsabilidad / Superación de sí mismo / Autoconfianza

Aprendizaje esperado:

- Que el emprendedor reconozca sus fortalezas y áreas de oportunidad, en pro de mejorar como persona, e impulsar de esta manera a su emprendimiento.
- Que el emprendedor pueda identificar las características personales de un emprendedor y vincularlas con las propias
- Busca vincular los intereses propios con posibilidades de desarrollo personal y laboral

Actividades: las siguientes actividades tienen como objetivo que los emprendedores identifiquen sus características personales y de identidad, a través de acciones de autoconocimiento. Se espera que el emprendedor pueda explorar y definir sus fortalezas y capacidades, reconociendo además las características nacionales como un elemento importante en la confirmación de su identidad personal.

- Que el emprendedor pueda desenvolverse responsablemente cumpliendo con los compromisos adquiridos.

Recomendaciones: Disponer de al menos 30 minutos para completar la actividad. Tener a mano birome y donde anotar

Conociendo más sobre la competencia

Una característica distintiva de los emprendedores tiene que ver con cuánto se conocen a sí mismos y como marcan su “sello personal” en las creaciones que realizan.

Hay muchas frases como “**mi marca soy yo**” o “**mi marca me representa**” pero ¿Cuántos emprendedores están verdaderamente seguros de quiénes son? (que les gusta, que les disgusta, cuáles son sus valores, etc.) ¿En qué medida su marca los está representando? Si tu marca es una extensión de vos ¿Con que cosas quieres que tu público la identifique?

En este sentido, el proceso de conocerse a sí mismo, requiere del desarrollo de un aserie de aspectos y habilidades que permiten realizar una reflexión crítica de nosotros, permitiéndonos identificar todos aquellos factores que puedan convertirse en potenciales oportunidades, recursos y herramientas a favor de nosotros y del emprendimiento.

Esta exploración nos permite ir identificando y desarrollando nuestras mejores capacidades para alcanzar los objetivos que nos proponemos, trazando caminos hacia nuestras metas, de acuerdo a nuestros intereses personales, es decir, dándole un sentido propio a nuestra vida cotidiana, social y laboral. Conocerse, valorar positivamente nuestra historia, nuestro desarrollo, es la base para generar emprendimientos innovadores.

Por otro lado, dentro de todo es proceso de identificación propia, es de gran importancia reconocer e integrar la identidad regional-país que inciden en nuestro desarrollo personal.

Para conocernos no podemos dejar de indagar y reconocer de dónde venimos, cuales son los rasgos, las historias, los relatos, las características distintivas de nuestro contexto, de nuestra cultura, de nuestra región, ciudad o país de origen. Es importante conocer, y en lo posible, tener bien integrado nuestros orígenes e historia. Esto nos permite constituir un sentido personal, una identidad.

Palabras claves asociadas

Competencia: Abarca los conocimientos, habilidades y actitudes que permiten lograr una tarea.

Intereses: Ámbitos o acciones que llaman la atención de una persona y que disfruta al hacerlos.

Valores: Pensamientos, ideas y acciones relevantes para cada persona.

Fortalezas: Competencias y conductas positivas que favorecen o facilitan la conquista de las metas personales.

Áreas de oportunidad: abarca habilidades/competencias asociadas a contextos con metas u objetivos a alcanzar, y que de alguna manera pueden ser desarrolladas para cumplir con esos objetivos/metras de manera más efectiva.

¿Quién Soy?...Yo soy...

Actividad 1: Conociendo mi entorno y su influencia en mí

A continuación deberá buscar algún texto, canción, poema o cualquier recurso que considere **representativo** de su lugar de origen. Posteriormente, tendrá que leer y reflexionar sobre el mismo, tomando en consideración la frase: “**conocer de donde somos, es también conocerse a sí mismo**”

A partir de la lectura anterior, responda las siguientes preguntas:

- ¿Qué cosas son características de una persona que proviene/vive en (lugar de origen que selecciono)?
- ¿Cuáles de las características mencionadas anteriormente siente como propias? ¿Con cuál se identifica más? ¿Por qué?
- ¿Qué cosas de vivir en tu ciudad sientes que influyen positivamente en vos?
- ¿Qué cosas de vivir en tu ciudad sientes que influyen negativamente en vos?
- ¿Cómo se relaciona esto con tu forma de ver el entorno y de verte a ti mismo?
- ¿Consideras que tu lugar de origen tuvo algún tipo de influencia sobre la identidad de tu emprendimiento?



Actividad 2

Actividad 2: ¿Quién soy?

A continuación se te presentará una tabla que deberás completar de manera individual, siendo lo más honesto posible, ya que el ejercicio te permitirá conocerte en algunas áreas que son importantes para tu desarrollo.

A continuación se presenta un cuadro donde tendrás que exponer como te ves a ti mismo, cual es la imagen que tenés de vos. Elige cuatro características para cada uno de los recuadros

Fortalezas	Intereses
Valores	Aspectos a mejorar

Observación: Para ayudarte en la elaboración de esta actividad, puedes hacerte las siguientes preguntas: ¿Cómo puede ayudarme el conocerme a mí mismo en la vida? ¿En un trabajo? ¿En un emprendimiento? ¿Por qué es importante conocer mis fortalezas, debilidades, valores, e intereses?



Actividad 3

Actividad 3: ¿Cómo me ven los demás?

Busca a una persona cercana (que te conozca previamente) pídele que complete el siguiente cuadro, tomando en consideración las características que ve en vos, identificando fortalezas, intereses, valores y aspectos a mejorar. En caso de no poder completar el cuadro de manera presencial, tu compañero también lo puede hacer de manera remota e indicarte los resultados por algún medio digital.

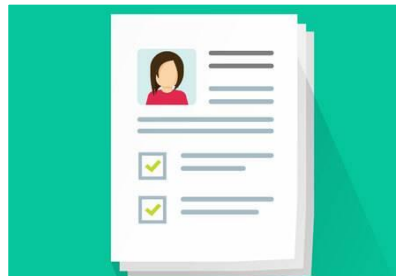
Indicar cuatro características para cada uno de los recuadros	
Fortalezas	Intereses
Valores	Aspectos a mejorar

Una vez culminada esta fase, es importante contestas las siguientes preguntas:

- ¿Por qué consideras qué es importante saber cómo te ven otras personas?
- ¿Te sorprendiste con la retroalimentación recibida? Había aspectos que la otra persona identificó que vos desconocías de ti mismo?

- ¿Encontraste similitud entre el perfil que construiste de vos y el que te mostro la persona que hizo la retroalimentación?
- ¿En qué aspectos había mayores diferencias entre la percepción propia y la del otro, en las fortalezas o en los aspectos a mejorar?
- ¿Qué áreas de interés son las que más llaman su atención?
- ¿Has pensado alguna forma de llevar tus intereses a actividades de la vida cotidiana?

Reflexione sobre los resultados de ésta actividad



Creando mi perfil Personal

Actividad 4

Actividad 4: Creando mi perfil personal

Indicaciones: De acuerdo a la evaluación que hiciste de ti mismo (a) en la actividad 2 y tomando en consideración la que realizo tu compañero en la actividad 3, elabora un resumen de fortalezas y aspectos por mejorar para construir tu perfil personal

- Mis principales valores son
- Mis principales fortalezas son
- Mis principales aspectos por mejorar son
- Mis principales intereses y lo que me gusta hacer es



Mi autoretrato

Actividad 5

Actividad 5: Mi autorretrato

A continuación te invito a que realices dos autorretratos (no puede ser un muñeco de palitos), uno donde exageres tus mejores rasgos como persona, y otro donde exageres tus mejores rasgos como emprendedor

Mis mejores rasgos como persona

Mis mejores rasgos como emprendedor

...Soy un Emprendedor...

Actividad 6: Características de un emprendedor

A continuación visualice y dibuje una figura humana de lo que usted considera un emprendedor:

A partir del dibujo, responda

- ¿Cómo sería un emprendedor? ¿Qué características tendría?
- ¿El emprendedor está feliz? ¿Está cansado? ¿Cuál es su estado de ánimo?
- ¿Qué características personales tiene? ¿Es proactivo o es más pasivo? ¿Es introvertido o extrovertido?

Finalmente, en la imagen realizada y tomando en consideración sus repuestas, coloque al lado de la figura tres (3) de los aspectos que considere fundamentales para ser un emprendedor

Actividad 7: Identificando nuestro parecido

Un emprendedor tiene ciertas características que lo diferencian, es importante poder identificarlas, conocerlas, analizarlas y luego vincularlas o compararlas con las propias características personales. Teniendo en cuenta que, siempre existe la posibilidad de ir adquiriendo dichas características, de ir desarrollando esas competencias emprendedoras.

A continuación ingrese en el siguiente enlace (<https://www.youtube.com/watch?v=J54bRcXIEBI>), y a partir del mismo, responda las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de negocio inicio el emprendedor?
- ¿Qué riesgos y desafíos debió enfrentar? ¿Cómo los resolvió?
- ¿Cuáles éxitos tuvo como emprendedor?
- ¿Cuáles habilidades debió aplicar o desarrollar el emprendedor?
- ¿Qué intereses crees que tenía el emprendedor cuando comenzó su proyecto?
- ¿Cómo contribuye su emprendimiento con su comunidad?
- ¿Cuáles aspectos debieses desarrollar en vos si quisieras seguir creciendo como emprendedor?

Tomando en consideración las respuestas de las actividades anteriores, tus intereses y habilidades, completa el siguiente cuadro, vinculando tus características con las del emprendedor del video

Mis Características-intereses	Características-intereses del emprendedor

¿Existen intereses en común? ¿Cuáles? ¿Cuáles no se parecen?

Mis Fortalezas / Habilidades	Fortalezas / Habilidades del emprendedor

¿Existen habilidades y fortalezas parecidas entre las de vos y las del emprendedor que se viene trabajando? ¿Cuáles? ¿Cuáles no se parecen?



Actividad 8: Creando mi perfil emprendedor

A continuación completa el siguiente formulario tomando en consideración las características actuales de vos y de tu emprendimiento y las respuestas que indicaste en las actividades previas

Dibújate acá	Mi nombre es:	
	Mi emprendimiento se llama:	Se dedica a:
Fecha de inicio:	Propuesta de valor del emprendimiento:	
Fortalezas del emprendimiento:		Áreas a mejorar del emprendimiento:
Mis fortalezas que más le suman al emprendimiento son:		Mis áreas de mejora que más le pueden llegar a sumar al emprendimiento son:
El mayor éxito de mi emprendimiento es:		
El mayor desafío de mi emprendimiento es:		
La meta más importante para alcanzar próximamente es:		
Mi mejor competencia para gestionar mi emprendimiento es:		

Mis Intereses

Actividad 9: ¿Cuáles son mis intereses?

Como emprendedor, es importante que sepas que tus intereses pueden motivarte a realizar actividades que llaman tu atención profundamente. En este sentido, identificar tus intereses va de la mano con poner al descubierto tu verdadera pasión, lo que verdaderamente te gusta, te motiva y te impulsa a realizar diferentes acciones en pro de ese interés. Cuando tus intereses están alineados con la razón de ser de tu emprendimiento, puedes obtener un mejor desempeño, disfrute y satisfacción.

A continuación una serie de preguntas para identificar sus intereses

- Tomando en cuenta las actividades previas ¿Qué fortalezas personales consideras pueden ayudarte a desarrollar tus áreas de interés?
- Tomando en cuenta las actividades previas ¿Qué debilidades/áreas de mejora necesitas superar/mejorar para desarrollar tus áreas de interés?
- ¿Cómo vincularías tus intereses con tu emprendimiento?
- ¿Qué te gustaría hacer por el resto de tu vida, incluso si no te pagaran por ello?
- ¿Qué te gusta hacer en tu tiempo libre? ¿Por qué?
- ¿Cuál es tu trabajo ideal? ¿Por qué?
- ¿Qué te gustaba hacer cuando eras niño/niña? ¿Ha cambiado?
- ¿Qué asignatura te gustaba más en el colegio? ¿Por qué?
- ¿Cómo sería un trabajo que no te gustaría hacer? ¿Por qué?

La Responsabilidad

Actividad 10: Test de medición

A continuación se le presentaran una serie de preguntas que deberá contestar según la opción con la cual se sientas más identificado/a:

1. Me siento más tranquilo cuando tengo que tomar decisiones individuales:

- A. Nunca o casi nunca
- B. A veces

- C. Siempre o casi siempre
- 2. Cuando una actividad/trabajo/asignación/objetivo culmina de mala manera, tiendo a admitir mi grado de responsabilidad**
- A. Nunca o casi nunca
- B. A veces
- C. Siempre o casi siempre
- 3. Me gusta finalizar todos y cada uno de los proyectos que empiezo**
- A. Nunca o casi nunca
- B. A veces
- C. Siempre o casi siempre
- 4. Estoy convencido/a de que la mayor parte de las cosas que me ocurren dependen de cómo yo actúe, y no de las circunstancias.**
- A. Nunca o casi nunca
- B. A veces
- C. Siempre o casi siempre
- 5. Entiendo que toda elección implica unos riesgos y acepto las consecuencias de las equivocaciones que cometo.**
- A. Nunca o casi nunca
- B. A veces
- C. Siempre o casi siempre

Lectura de resultados:

Si en la mayoría de los casos usted seleccionó la letra A: Es una persona con poco o ningún nivel de responsabilidad, lo que puede generar que tienda a dejar sin concluir actividades y/o compromisos que le ayuden a lograr el éxito.

Si en la mayoría de los casos usted seleccionó la letra B: Es una persona que reconoce el valor de la responsabilidad pero que aún debe trabajar ciertos aspectos relevantes para potenciarse.

Si en la mayoría de los casos usted seleccionó la letra C: Es una persona con un nivel de responsabilidad elevado, reconociendo el impacto que esta tiene para su emprendimiento y vida en general

Factores limitantes y estimulantes

Actividad 11: Identificando mis creencias

Como emprendedor identifica ¿Cuáles son esos pensamientos limitantes que llegan a ti en circunstancias desafiantes?

Por ejemplo: “No cuento con los recursos para hacer crecer mi emprendimiento” / “Mi producto no es lo suficientemente bueno por eso no vendo” / “No voy a poder con todo esto” / “No necesito de nadie para que mi emprendimiento crezca”

Una vez identificado estos pensamientos que te limitan, responde las siguientes preguntas:

- ¿Qué me hace pensar en esta idea? ¿Quién lo dijo? ¿Cómo llegó hasta mí?
- ¿Qué recibo en mi vida al mantener estas creencias?
- ¿Cómo me hace sentir estas creencias? A que otros factores están asociadas ¿Qué cosas o circunstancias las disparan?
- ¿Cómo puedo cambiar las creencias limitantes por creencias potenciadoras? Por ejemplo: “Tengo la posibilidad de encontrar los recursos necesarios para hacer crecer mi emprendimiento”
- ¿Cómo te sientes al cambiar la creencia de limitante por una potenciadora?

Actividad 12: Apaga tu autoboicot en 3 pasos

En el proceso de emprendimiento, es común tener momentos donde nuestra autoconfianza y seguridad bajan, generándonos la sensación de no ser lo suficientemente capaz para salir adelante y constituir nuestro negocio. Es por ello que es muy importante contar con ejercicios que nos permitan cambiar esa actitud.

Pasos para apagar tu autoboicot

1. Recuerda un logro importante que hayas tenido en tu emprendimiento por ejemplo: la captación de un cliente, la culminación de un producto, la adquisición de algún material o equipo necesario.
2. Identifica (si quieres escribe) cuáles fueron las 3 fortalezas personales que te permitieron alcanzar ese logro por ejemplo: perseverancia, disciplina, comunicación asertiva, negociación, liderazgo, empatía
3. Construye con esas palabras, una frase que te motive, por ejemplo: Mi capacidad para negociar, comunicar y perseverar me hacen un emprendedor altamente exitoso. Ten siempre a la mano esta frase y en ese momento donde sientas duda o inseguridad, léela y recuerda el ejercicio.

Algunas reflexiones sobre el conocimiento personal

Cuando nos conocemos a nosotros mismos de manera más profunda, podemos ser más efectivos en los emprendimientos que estamos manejando, pues al conocernos, podemos buscar áreas de desarrollo personal o laboral que sean de nuestro agrado, es decir, podemos hacer lo que realmente queremos hacer, lo que nos da sentido.

Por otro lado, cuando llevamos a cabo un proyecto, es importante basarlo en nuestros propios intereses, darle un sello personal sin dejar de considerar y asumir el contexto social y cultural del cual uno proviene y al cual pertenece. Esto puede agregarle valor a nuestro emprendimiento, darle una identidad.

“conocerse a sí mismo puede contribuir a llevar una vida personal y laboral satisfactoria, construyendo un futuro donde es posible sentirse a gusto haciendo lo que se quiere hacer”

Competencia: 2-Aprendizaje y manejo del fracaso

Definición: Implica enfrentarse a situaciones desconocidas o desafiantes y aprender o sacar provecho de ellas. También abarca actitudes como no sentirse derrotado o fracasado ante situaciones adversas, más bien manifestar actitudes resolutivas en pro de mejorar en situaciones futuras. Abarca la predisposición general para aprender y adaptarse a nuevos requerimientos del entorno

Ejemplos de la incidencia de la competencia en el emprendimiento:

- Lanzamiento de un nuevo producto sin los resultados esperados
- Mala planificación del plan de negocios, plan de ventas, o plan de marketing
- Asistencia a ferias con el perfil del cliente incorrecto, lo que se puede traducir en ninguna o pocas ventas
- Selección inadecuada de un socio o colaborador

Importancia: hacer frente a distintas problemáticas. Mayor capacidad de respuesta ante situaciones adversas. Mejor manejo de la frustración

Aspecto clave principal: Aprendizaje sobre situaciones desconocidas, desafiantes o ambiguas / Actitud positiva / Proactividad / Adaptabilidad al cambio

Recomendaciones: Disponer de al menos 30 minutos para completar la actividad. Tener a mano birrome y donde anotar

Actividad 1: Elaboración de un FODA del emprendimiento

Identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de tu emprendimiento:

Cada cuadrante corresponde a:

Fortalezas: todos aquellos aspectos positivos del emprendimiento y que dependen directamente de vos (factores internos).

Oportunidades: las condiciones externas, que pueden resultar favorables para tu emprendimiento (mercado, contexto, etc.)

Debilidades: aquellos aspectos internos en los que se puede mejorar a partir de las estrategias correctas.

Amenazas: factores externos de los que no se tiene control y que pueden ser perjudiciales para el negocio si no son tomados en cuenta.

Para ayudarte, puedes usar estas preguntas por cada cuadrante:

Fortalezas

- ¿En qué se destaca mi emprendimiento? ¿Qué hago mejor que los demás?
- ¿Qué actividades me diferencian de la competencia?
- ¿En qué áreas o actividades apporto valor?
- ¿Qué formación o certificación demuestran lo que puedo hacer?
- ¿Qué cosas positivas dicen mis clientes?
- ¿Qué cualidades o características tengo para sobresalir con mi emprendimiento?

Debilidades

- ¿Qué debería cambiar o mejorar de mi emprendimiento?
- ¿Qué hábitos negativos no me dejan avanzar?
- ¿Cuáles son mis principales desafíos?
- ¿Qué evito hacer?
- ¿Qué críticas o comentarios negativos han realizado mis clientes acerca de mis habilidades o rendimiento?
- ¿En qué áreas me siento vulnerable?
- ¿Qué características me afectan negativamente y me alejan de mis metas?
- ¿Qué tareas encuentro difíciles?
- ¿Qué habilidades o recursos tengo que adquirir lo antes posible para poder cumplir con mis objetivos?

- ¿Hay alguna formación que necesite?

Oportunidades

- ¿Qué cambios se están produciendo en el mercado, industria, leyes, regulaciones, situación política, económica o social en las que puedo sacar provecho?
- ¿Qué tendencia he detectado o estoy siguiendo que podría ser beneficioso para mí?
- ¿Veo alguna necesidad o problema sin resolver en mi industria, mercado o nicho de mercado?
- ¿Estoy haciendo algo que otros no están haciendo?
- ¿De qué tendencias recurrentes o nuevas puedo beneficiarme y cómo?
- ¿Hay alguna tecnología nueva de la que pueda disponer y sacar provecho?
- ¿Soy influyente en mi industria o nicho de mercado?
- ¿Soy parte de una red importante en mi sector?
- ¿Qué oportunidades de networking puedo aprovechar para conocer a personas importantes para mi negocio?
- ¿Hay algún evento, curso, formación o seminario del que pueda obtener algo?

Amenazas

- ¿Qué cambios se están produciendo en el mercado, industria, leyes, regulaciones, situación política, económica o social que me pueden afectar negativamente?
- ¿Existe alguna situación en mi vida personal o familiar que pueda suponer una amenaza?
- ¿Hay mucha competencia en el sector?
- ¿Debería hacer algo que otros están haciendo?
- ¿Qué aspectos externos no me deja llegar a mis objetivos?
- ¿Qué tendencias negativas / disruptivas están en juego hoy?
- ¿De qué se quejan todos en mi sector?

- ¿Hay otras personas centradas en el mismo mercado / objetivo / posición / rol que yo? ¿Qué están haciendo?
- ¿Hay algún cambio tecnológico que pueda amenazar mi posición o profesión?
- ¿Puedo enfrentar un aumento de los costos en el corto y mediano plazo en el sector donde trabajo?
- ¿Habría algún estándar profesional relevante que no pueda cumplir actualmente?

Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Amenazas

Actividad 2: Plan de estrategias

A partir de la matriz FODA que ya armaste, comienza a realizar tu plan de estrategias, utilizando tus fortalezas para corregir las debilidades, aproveches las oportunidades y afrontes las amenazas con un plan de acción adecuado.

Por ejemplo: Si tu fortaleza es que eres una persona orientada al aprendizaje, y una debilidad es que no cuentas con conocimientos para poner precio a tus productos o servicios, una estrategia sería ubicar un curso o formación que te permita aprender sobre precios y mercados enfocados a tu rubro.

Una vez que tengas diseñadas las estrategias para corregir tus debilidades y afrontar las amenazas, comienza a armar un cronograma con las fechas límite en las cuales, vas a ejecutar esas estrategias.

A continuación un ejemplo que te puede ayudar con la planificación

Objetivo	Plan de acción	Responsable	Recursos	Tiempo	Resultado esperado

Actividades	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	x	x	x									
				x	x	x						
							x	x	x			
										x	x	x

Contar con un plan de acción, presume el paso previo a la realización efectiva de una idea. **¿Qué es un plan de acción?** Es un tipo de plan en donde se señalan las iniciativas y acciones más importantes para cumplir los objetivos y/o las metas definidas previamente. Es

Un plan de acción establece, jerarquiza y organiza, en función de los objetivos establecidos, los recursos, los plazos, los responsables y la estrategia para alcanzar estos objetivos (dependiendo de la complejidad del proyecto). A veces también se incluye algún tipo de seguimiento y control de las acciones para evitar y disminuir los riesgos y errores de que impidan el alcance del objetivo final.

Un plan de acción básico debe especificar al menos:

- **Objetivos:** que expresen con claridad lo que queremos conseguir.
- **Acciones:** que nos permitan alcanzar esos objetivos.

- **Responsables:** que serán las personas que cumplan o se encarguen de hacer cumplir cada acción.
- **Recursos:** con los que se cuenta y recursos por conseguir.
- **Duración de las acciones:** se debe especificar el inicio y el término de cada una de ellas.

Actividad 3: Hábitos positivos para una buena actitud

Los grandes emprendedores, han logrado su éxito basado en la construcción de una actitud positiva que impulsa su vida y negocio.

Acá podrás revisar un check list de hábitos para desarrollar y sostener una actitud positiva ante las adversidades del mundo emprendedor.

- ✓ Resaltar la existencia del aprendizaje en cada experiencia
- ✓ Identificar el fracaso como una oportunidad para mejorar
- ✓ Aceptar que la perfección no es posible
- ✓ Practicar la auto aceptación
- ✓ Mantener relaciones saludables
- ✓ Anticipar acciones ante problemas

Si consideras que careces de alguno de estos hábitos, es importante que puedas comenzar a trabajar en incorporarlo a tu vida, ya que te aportaría un gran valor al momento de afrontar situaciones negativas o adversas en tu negocio.

Actividad 4: Test de productividad

Responde al siguiente test con SI o NO

- ¿En momentos de crisis eres capaz de actuar rápida y decididamente?

- ¿Encuentras siempre nuevas opciones y alternativas para resolver los problemas?
- ¿Eres capaz de cambiar tus planes si algo no sale de acuerdo a lo planeado?
- ¿Superas los obstáculos que se interponen en la consecución de tus objetivos?
- ¿Piensas que los errores son una ocasión para el aprendizaje?
- ¿Te anticipas a las situaciones?
- ¿Aportas soluciones a distintas situaciones, incluso si no tienen que ver con tu área?

A continuación se te muestra una recomendación con base en tus resultados

Si en tus respuestas predominan los NO, no desesperes: los seres humanos estamos sujetos a un proceso de transformación y cambio constante. Está en nuestras manos aprender a pensar y a hacer las cosas de forma diferente. Para conseguir ser más proactivo, el primer paso a seguir es identificar cuáles son tus áreas de mejora.

A continuación, tómate un tiempo para reflexionar sobre estas preguntas:

- ¿Te gustan los resultados que estás obteniendo?
- ¿Qué te estás perdiendo por no ser más proactivo?
- ¿Qué podrías tener si fueses más proactivo?
- Si decides cambiar, ¿cómo cambiará esta decisión tu futuro?

Si en tus respuestas predominan los SI, ¡felicidades! Posees actitudes de proactividad lo cual te ayudará a la evolución y crecimiento de tu emprendimiento.



Actividad 5: Gestión del cambio

Como emprendedor una de las competencias que debemos valorar es nuestra capacidad para adaptarnos a los cambios. El mercado, el cliente y la tecnología, son elementos altamente variables, por lo cual es de vital importancia que aprendamos a gestionar de forma asertiva los cambios.

A partir de este ejercicio, recuerda un momento específico de tu emprendimiento donde te viste en la necesidad de realizar algún cambio o ajuste. Una vez ubicado ese momento, pregúntate:

1. ¿Qué hiciste para implementar ese cambio?
2. ¿Cómo te hizo sentir?
3. ¿Cómo lo superaste?
4. ¿Cuál o cuáles fueron los resultados?
5. ¿Qué aprendiste?
6. ¿Cuáles serían las consecuencias para tu negocio de no haber aplicado dicho cambio?

Nota: es importante que puedas escribir estas experiencias y mantenerlas presente en futuras situaciones, ya puede ser un recurso valioso para que logres adaptarte de forma rápida a ese nuevo contexto o desafío.

Competencia: 3-Perseverancia

Definición: capacidad para trazarse metas, y persistir mientras alcanza las mismas. Implica la capacidad de trabajar largas jornadas y dedicarle mucho tiempo y esfuerzo al emprendimiento, no abandonado al mismo ante la primera dificultad. Capacidad de ser constante y determinado a lo largo del tiempo en pro de conseguir el/los objetivos. En resumen es la fuerza que le permite al emprendedor resistir ante las dificultades

Ejemplos de la incidencia de la competencia en el emprendimiento:

- Conseguir la primera venta (para los que apenas comienzan)
- Insistir con la propuesta de valor de la marca (si la definió previamente adecuadamente)
- Sobreponerse ante una mala situación país (COVID)
- Insistir en la mejora de un producto o servicio

Importancia: La perseverancia es una competencia fundamental que todo emprendedor debe desarrollar para automotivarse, a pesar de los posibles obstáculos y dificultades que se le puedan presentar. El ideal es que el emprendedor logre ver oportunidades para aprender y mejorar, y no fracasos

Aspecto clave principal: Orientación a resultados / Motivación personal

Recomendaciones: Disponer de al menos 30 minutos para completar la actividad. Tener a mano birome y donde anotar

Actividad 1: Análisis de video

Ingresa al siguiente enlace https://www.youtube.com/watch?v=L0jTxq_3sdg y observa el video. Posteriormente, responde las preguntas que siguen a continuación

¿Cómo puedes vincular este video con tu proyecto de emprendimiento?

¿Cuáles tips puedes poner en práctica?

Actividad 2: Emprendedores que motivan: Caso de éxito

Diana Arias, la necesidad de superar las secuelas del Daño Cerebral Adquirido

Cuando solo tenía 23 años, Diana Arias sufrió un ictus que la dejó con secuelas y seis meses parada: Durante toda el proceso de rehabilitación entendió “algo muy importante, y es que la vida te pone retos, pero se pueden aprovechar, se puede aprender muchísimo de ellos”. Eso es lo que ella hizo asumiendo otro reto: el de emprendedor, y hacerlo en beneficio de todo el colectivo que, como ella, ha sufrido un Daño Cerebral Adquirido y tiene que superar las secuelas.

Para ello, Diana Arias, diseñadora de formación, creó **Decedario**, un juego de mesa de estimulación cognitiva que incluye más de 40 actividades diferentes y que se adaptan a las necesidades de cada persona. Fue la respuesta que encontró después de formularse la pregunta de “para qué he sufrido un ictus” y no por qué. Entonces comprendió que emprender este proyecto era una necesidad personal y colectiva. “Mi propósito es ayudar a mejorar la calidad de vida de otras personas”, sostiene.

El juego va ya por su tercera edición, tras haber vendido más de 1.500 juegos y haber dado el salto al Latinoamérica. La intención es escalar el juego e ir sacando distintas

extensiones, hasta las 10 que tiene planificadas. Pero asegura de Arias que el principal motor que la impulsa a seguir luchando por hacer la empresa más grande es ayudar cada vez a más gente.

¿Qué puedes extraer de esta experiencia?

¿Cómo puedes crear tu propio caso de éxito?

¿Qué te motivó a emprender?

Grupo de competencias 2 – Gestión de vínculos y recursos

Competencia: 1-Comunicación efectiva

Definición: Es la capacidad de intercambiar información de manera adecuada, empática y asertiva para lograr un fin propio o compartido. Implica tener habilidad para escuchar, comprender y expresar, de manera oral y escrita, pensamientos o ideas. También abarca la coherencia y expresión del lenguaje no verbal.

Ejemplos de la incidencia de la competencia en el emprendimiento:

- Expresar adecuadamente su idea de proyecto a sus potenciales clientes
- Pitch comunicacional en redes sociales que potencie el emprendimiento
- Negociación con clientes difíciles
- Manejo de situaciones conflictivas
- Negociación con proveedores

Importancia: comunicarse es parte fundamental de la vida de un emprendedor, ya que debe, entre otras cosas, hablar en público, generar confianza con el cliente para poder vender, ser empático y asertivo tanto con su cliente como con sus proveedores.

Aspecto clave principal: Expresarse con claridad, asertividad y empatía / Aplicar técnicas para negociar y persuadir

Recomendaciones: Disponer de al menos 30 minutos para completar la actividad. Tener a mano birrome y donde anotar

Algunas reflexiones sobre la Comunicación efectiva

Conseguir comunicar algo abarca la puesta en práctica de muchas conductas que, en ocasiones, las personas no son capaces de percibir. Por ello, para transmitir información de manera clara es necesario comprender y adaptarse al contexto en el que nos encontramos y tener en consideración las características del otro, es decir, debemos saber reconocer a quién y dónde estamos comunicando algo.

Por otro lado, también existen factores que facilitan la comunicación tales como:

- **Expresarse con claridad:** hace referencia a decir lo que se quiere decir. Parece obvio, pero implica ni más ni menos que pensar antes de hablar.
- **Darle coherencia al mensaje:** implica explicar, brevemente, desde lo general a lo particular. Intentando no dar rodeos para no cansar, aburrir o confundir al interlocutor con información irrelevante.
- **Destacar lo importante:** Implica ser claro, directo y destacar siempre lo primordial.
- **Utilizar un lenguaje adecuado:** Elegir un vocabulario que le resulte familiar al receptor.
- **Cuidar el sonido:** Para que las palabras consigan el sonido apropiado, se debe procurar una correcta modulación, no bloquear la salida del sonido con la mano o con objetos (chicles, lápices u otros) y adecuar el tono y volumen de la voz según las circunstancias.
- **Ser empático:** Se refiere a la capacidad de ponerse en el lugar del receptor y de verificar permanentemente la comprensión que él está teniendo de lo que le estamos comunicando.

Por otro lado, la coherencia del mensaje que queramos transmitir depende tanto de lo que digamos con palabras como con nuestros gestos. Por ejemplo, ante la desaprobación de un producto que hemos presentado, nuestro rostro manifiesta rabia, y probablemente nos cerramos a la oportunidad de indagar o entender las razones del rechazo. De allí que surja la necesidad de controlar las emociones, lo cual no significa represión de las mismas. La manera “emocionalmente inteligente” de buscar el control se relaciona con comprender qué nos sucede; luego, utilizar esta comprensión para transformar la situación en nuestro beneficio; acto seguido, hacer el esfuerzo de expresar con nuestro cuerpo apertura hacia ese beneficio; y, finalmente, buscar una solución real al problema. Cabe destacar que este proceso requiere conocimiento y crecimiento personal.

Así mismo, tan importante como la empatía o la coherencia del mensaje o las expresiones faciales y corporales que utilizamos cuando queremos comunicar algo, es cuán asertivo somos al momento de comunicarlo. La asertividad es la capacidad de poder reconocer el contexto en el que se actúa o en el que se quiere emitir un mensaje. Implica por tanto identificar y analizar cuándo, cómo, dónde y porqué se actuará de una determinada forma.

Actividad 1: Cuestionario ¿Eres Asertivo?

Responda el siguiente cuestionario para que identifique cuán asertivo eres. Marque una X en la respuesta que más te represente

Pregunta	Sí, siempre	Si, casi siempre	No, casi nunca	No, nunca
1-¿Si un cliente fue abiertamente injusto con otro compañero emprendedor, se lo diría?				
2-¿Haces lo posible por evitar problemas con otras personas?				
3-¿Tiende a evitar decir su opinión por temor a hacer o decir algo inadecuado?				
4-¿Le diría a otro emprendedor lo que verdaderamente piensa de su producto, tomando en consideración que este hablo mal de su producto previamente?				
5-¿Espera tranquilamente si está en la fila del supermercado y la cajera se pone a conversar con otra compañera?				

6-¿Le hace saber al cajero que va a atender primero a una persona que llego después de usted?				
7-Encara a viva voz a una persona que está en el colectivo y nota que le está metiendo la mano en el bolsillo?				
8-¿Le diría que no a un compañero muy querido que le pide recurrentemente su celular para “hablar rapidito”				
9-¿Si usted presto dinero a un familiar que parece haberse olvidado de ello, esperaría a que se acordara solo?				
10-¿Si una persona se burla e usted constantemente, tendría dificultades para expresarle su irritación o desagrado?				
11-¿Prefiere permanecer de pie al fondo de n salón con tal de no buscar asiento adelante?				
12-¿Si alguien pateara continuamente el respaldo de su asiento en el cine, le pediría que dejara de hacerlo?				
13-¿Si un amigo o amiga le llamara todos los días cuando Ud. ya está durmiendo, le pediría que no llamara después de cierta hora?				
14-¿Si va al médico y este después de examinarlo le da una receta sin decirle lo que tiene o simplemente no entendió el diagnostico, insistiría en que le explicara?				
15-¿Evita reclamar en el supermercado si ve mercaderías que están vencidas?				
16-¿Si un jefe expresara opiniones contrarias a las tuyas, se atrevería a exponer su propio punto de vista?				
17-¿Puede decir “no” cuando le piden cosas que no quiere hacer?				

Tabla de Interpretación de Resultados

A continuación puedes saber a cuánto puntaje corresponden las X que fuiste marcando en el formulario anterior. Suma el puntaje total y ubíquelo en la categoría correspondiente para saber si su tendencia es asertiva o no.

Pregunta	Sí, siempre	Si, casi siempre	No, casi nunca	No , nunca
1	4	3	2	1

2	1	2	3	4
3	1	2	3	4
4	4	3	2	1
5	1	2	3	4
6	4	3	2	1
7	4	3	2	1
8	4	3	2	1
9	1	2	3	4
10	1	2	3	4
11	1	2	3	4
12	4	3	2	1
13	4	3	2	1
14	4	3	2	1
15	1	2	3	4
16	4	3	2	1
17	4	3	2	1

Análisis de Resultados:

Poco asertivo: De 17 a 34 puntos.

Medianamente asertivo: De 35 a 51 puntos.

Altamente asertivo: De 52 a 68 puntos

Algunas Reflexiones sobre la negociación, persuasión y acuerdos

Uno de los aspectos más desafiantes de un emprendedor es convencer a otras personas de que su idea/proyecto, por muy arriesgada o “alocada” que parezca, puede ser exitosa. Para lograr persuadir a otros y llegar a acuerdos, es elemental lograr seducirlos comunicacionalmente, además de reconocerlo como un igual que también tiene sus necesidades, sus puntos de vistas, e ideas.

En un proceso de negociación es crucial escuchar las distintas opiniones frente a una situación e intentar dar a conocer nuestra posición del modo más claro y asertivo posible. Asimismo, es relevante entender que las posturas que se defienden frente a una situación responden a la coexistencia de necesidades que pueden diferir o no, pero que le dan su razón de ser a dichas posturas.

Naturalmente, en el día a día pueden surgir conflictos de intereses entre distintas partes. Por ello, para continuar con la negociación y poder llegar a un acuerdo frente al

conflicto, es clave buscar el bienestar de todas las partes involucradas sin perder de vista los propios intereses.

La persuasión es por lo tanto, una acción que se realiza con el objetivo de cambiar una conducta, una actitud, o la preferencia de otra persona, mientras que la negociación, implica establecer una relación que conduce a un acuerdo, por lo general basado en el intercambio de posiciones, bienes, servicios o dinero; con el fin de conseguir beneficios mutuos. Se pueden distinguir dos tipos básicos de negociaciones:

- **Las negociaciones competitivas:** también denominadas como “negociaciones de suma cero”, implica que una de las partes gana a expensas de la otra. Una de las partes debe ceder y la otra obtiene el beneficio buscado.
- **Las negociaciones colaborativas:** también conocidas como “win-to-win”, donde ambas partes deciden colaborar para resolver un problema en conjunto, buscando que ambas partes se beneficien.

El proceso de negociación, debe considerar los siguientes aspectos:

- Alternativas para cuando no exista un acuerdo.
- Identificar adecuadamente las prioridades de las partes.
- Actuar con empatía, asertividad y claridad (como vimos en la actividad anterior).
- Construir confianza, compartir información relevante (asumiendo el riesgo que puede conllevar esto).
- Realizar ofertas distintas.
- Clarificar los acuerdos alcanzados.

En el proceso de negociación se deben aplicar diversas técnicas para persuadir a otros. Sin embargo, un factor recurrente en los procesos de negociación que no se contempla es el tiempo para convencer y sumar a otras personas al objetivo o proyecto. Es por ello que una de las técnicas más usadas es el “discurso de ascensor” el cual considera los siguientes aspectos:

- Un gancho que atraiga la atención al principio.
- La presentación de la persona que da el discurso.
- La descripción del proyecto, producto o servicio.

- El nombre del emprendimiento.
- La explicación del problema que resuelve o de la necesidad que satisface el proyecto, producto o servicio.
- La indicación para que la persona pueda obtener más información sobre el emprendimiento.

Actividad 2: “El discurso del ascensor”

Complete los siguientes enunciados:

- Descripción de tu emprendimiento
- Describe el problema que resuelve o de la necesidad que satisface tu emprendimiento
- ¿Cómo se puede obtener más información sobre tu emprendimiento (email, Facebook, Youtube, Twitter, etc.)?
- Redacten un “gancho” para captar la atención de su audiencia. Puede incluir datos, preguntas o una frase inspiradora.
- A partir del “gancho” redacte su propio discurso de ascensor en un párrafo.

Competencia: 2-Trabajo colaborativo en redes

Definición: Es la capacidad que tiene el emprendedor de relacionarse, asociarse o colaborar con otros para lograr acuerdos u objetivos que beneficien a ambos. Abarca la capacidad de acceder y compartir contactos y recursos en pro de ayudar a la comunidad emprendedora.

Ejemplos de la incidencia de la competencia en el emprendimiento:

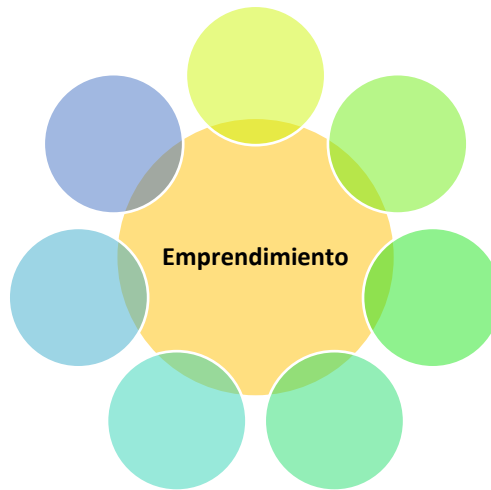
-Identificar a aquellas personas o instituciones que puedan hacer algún tipo de aporte al emprendimiento tales como centros de capacitación gratuita para emprendedores, amigos, vecinos o conocidos que puedan servir de mentores o de proveedores de materia prima

	<p>-Aprender a identificar y maneja aquellas herramientas/recursos que pueden darle un empujón al emprendimiento tales como: redes sociales, editores de foto y video, etc.</p> <p>-Redes de contactos que sirvan de soporte en distintas situaciones, tales como: grupos de WhatsApp de emprendedores, proveedores y clientes</p>
<p>Importancia: el trabajo en redes le permite al emprendedor crear las condiciones necesarias para lograr objetivos/metast de su emprendimiento. También le puede llegar a permitirle tener mayor alcance y crecimiento</p>	
<p>Aspecto clave principal: Identificar a los distintos actores que puedan hacer algún tipo de aporte en pro del cumplimiento de los objetivos del emprendimiento /Identificar cuales recursos del entorno le hacen algún tipo de aporte al emprendimiento / Establecer contactos remotos a través de vínculos virtuales para ampliar las fuentes de recursos / Conseguir apoyo y recursos de su red</p>	
<p>Recomendaciones: Disponer de al menos 30 minutos para completar la actividad. Tener a mano birome y donde anotar</p>	



Actividad 1: Armandando mi red de contactos

Complete en siguiente gráfico con la red de contactos que podrían colaborar con su emprendimiento, identificando a aquellas personas de su entorno que pueden ayudarle en el desarrollo de su proyecto



Posteriormente, ordene la información que identificó, completando la siguiente tabla:

Persona o Institución	Institución u Organización en la que Trabaja	Cargo u Oficio	Antecedentes del contacto (mail, Teléfono, etc.)	¿Cómo podría contribuir al Emprendimiento?	¿Cómo puedo Contactarlo?



Actividad 2: Recursos y fuentes de financiamiento

Tipos de recurso:

- **Recursos humanos:** son los que proporcionan las personas y que no se pueden obtener a través de los bienes materiales. Incluyen conocimientos, competencias,

destrezas físicas e intelectuales, tiempos, energías e incluso, el carácter y personalidad individuales.

- **Recursos materiales o de capital:** se consideran los bienes materiales el dinero, los autos, los computadores, las herramientas o los electrodomésticos.
- **Recursos tecnológicos:** lo integran todo, internet, cajeros automáticos, equipos médicos, sistemas de información comercial.
- **Recursos comunitarios:** son los servicios que el gobierno entrega, como parques públicos, servicios de la municipalidad, servicios de oficinas ministeriales regionales, bibliotecas municipales y comisarías.
- **Recursos naturales:** existen en la naturaleza, están al alcance de todos, como el aire, el agua, la fauna, los minerales y las plantas, se dividen en: renovables, es decir, se pueden recrear y recuperar en cantidades ilimitadas, como el aire y la luz solar. No renovables que son aquellos disponibles en cantidades limitadas y, por lo tanto, se agotan, por ejemplo, el carbón.

Tipos de financiamiento

Financiamiento	Descripción y Opciones
<p align="center">Financiación de la deuda</p>	<p>Significa solicitar un préstamo, a largo plazo, a una organización persona natural. Una de sus ventajas es que no es necesario compartir la propiedad del proyecto con nadie, mientras que una desventaja es que se debe restituir el dinero del préstamo, a través de financiamiento de la deuda.</p> <p>Es posible solicitarlo a:</p> <p>Bancos: una entidad bancaria puede otorgarle un préstamo para financiar su emprendimiento. Entre sus ventajas se cuentan que existe orden y claridad en cuánto a los montos y fechas de pago y que no es necesario recurrir a la familia para obtener los fondos. Una desventaja es que si no puede pagar su préstamo, el banco tiene derechos sobre sus propiedades (casa, auto, etc.); además, puede ser difícil conseguir un préstamo bancario porque se asume que al ser joven no se tiene</p>

	<p>experiencia en negocios. Ante esta dificultad de la edad y la falta de experiencia, es posible conseguir un préstamo a través de un tercero.</p> <p>Familiares y amigos: al pedir un préstamo a personas naturales, una de las ventajas que surgen es la facilidad de conseguirlo. Una desventaja es que existe la posibilidad de que el emprendimiento no resulte bien y que no pueda pagar el préstamo y habrá emociones involucradas que pueden generar problemas familiares. Frente a esta solicitud de financiamiento, es muy importante explicar los riesgos y oportunidades del negocio y redactar un acuerdo sobre el mismo.</p>
<p>Financiación propia</p>	<p>Este tipo de financiamiento le permite al emprendedor compartir la propiedad del negocio con otras personas, quienes pueden comprar acciones para poder disfrutar de las ganancias y tomar algunas decisiones relativas al negocio. Una ventaja de esta modalidad es que hace posible financiar el emprendimiento sin tener que endeudarse con un préstamo. Mientras que una desventaja es tener que compartir, al menos, parte de las ganancias y del control del negocio.</p> <p>Se puede obtener a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parientes y amigos • Capitalistas de riesgo: son aquellas empresas que compran acciones de un negocio que, por lo general, demuestra gran potencial • Socios: quien compra acciones para participar de algunas ganancias y de parte del control del emprendimiento.
<p>Autofinanciamiento</p>	<p>Implica comenzar un negocio sin ayuda financiera, utilizando solo los recursos propios provenientes de ahorros. La ventaja</p>

	es que, al no haber un préstamo, no hay deuda que pagar ni tampoco la necesidad de compartir la propiedad del propio negocio.
Fuentes especiales de financiamiento	<p>Intercambiar bienes o servicios con otras personas o negocios: a fin de conseguir lo necesario, sin tener que incurrir en gastos.</p> <p>Fondos gubernamentales: existen múltiples organismos que otorgan subsidios para financiar proyectos sociales</p>

Identifique los recursos y tipos de financiamientos que considere de mayor importancia para su emprendimiento, y posteriormente realice un plan de acción para conseguirlos

Recursos	Fuentes de financiamiento
Plan de acción:	



Competencia: 3-Orientación a las personas	
Definición: Implica la capacidad que tiene el emprendedor de atender/responder activamente a su clientela, proveedores, y red de trabajo, comprendiendo sus necesidades y ofreciéndole respuestas o	Ejemplos de la incidencia de la competencia en el emprendimiento:

<p>soluciones satisfactorias. El emprendedor es capaz de mostrar empatía ante las distintas situaciones del otro (por compleja que fuera) propiciando vínculos basados en la cordialidad y el respeto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Más allá de ofrecer y vender un producto, es capaz de hacer del proceso una gran experiencia para el cliente. -Siempre consigue tener un trato cordial y profesional con el cliente -Busca mantener una relación armoniosa con sus proveedores y red de trabajo
<p>Importancia: Convertir al conglomerado de personas que pueden ser parte de su emprendimiento (cliente, proveedores, equipo de trabajo etc.) en el foco de vínculos que potencien el emprendimiento</p>	
<p>Aspecto clave principal: Atención al cliente / Empatía -Inteligencia emocional</p>	
<p>Recomendaciones: Disponer de al menos 30 minutos para completar la actividad. Tener a mano birome y donde anotar</p>	

Actividad 1: Matriz recorrido del cliente

En esta matriz encontrarás 4 etapas que conformar el recorrido del cliente. Responde a las preguntas de acuerdo a la experiencia que le brindas al cliente en tu emprendimiento. Si no tenés claro el proceso, este ejercicio te permitirá mejorar en el mismo.

Etapas	Preguntas	Ejemplo
Descubrimiento	¿Cómo te encuentra tu cliente?	A través de las RR.SS, web, referencias, WhatsApp
Consideración	¿Cómo conoce tus productos o servicios?	Ebook, web, catalogo, infografías, landing page, etc.
Decisión	¿Cómo lo ayudas a tomar la decisión de compra?	Enlaces, registros, preguntas directas, etc.
Fidelización	¿Cómo evalúas su experiencia?	Seguimiento vía WhatsApp, encuestas, etc

Actividad 2: Análisis de video

Antes de ver el video: responde las siguientes preguntas

- ¿Qué entiendes por empatía?
- ¿Cómo aplicas este concepto en la atención al cliente?

Una vez contestadas las preguntas, poder acceder al siguiente enlace

<https://www.youtube.com/watch?v=Xe9H-OhEwgA>

Una vez revisado el video, ahora responde las siguientes preguntas:

- ¿Qué aprendiste sobre empatía?
- ¿Cómo puedes aplicar este enfoque en la atención al cliente?

Grupo de competencias 3 - Gestión del emprendimiento

Competencia: 1-Planificación y toma de decisiones

Definición: Capacidad que tiene el emprendedor para elaborar planes que minimicen los riesgos de los distintos ámbitos que componen su emprendimiento, optimizando los tiempos y los recursos para alcanzar los objetivos. Analiza toda la información (pros y contra), valida todas las opciones que tiene y luego toma la decisión más adecuada. Es capaz de responder de

Ejemplos de la incidencia de la competencia en el emprendimiento:

-Claridad en los objetivos o metas de su emprendimiento, en las acciones que tiene que llevar a cabo para lograrlas y en los recursos con los que cuenta

manera oportuna y eficiente ante distintas situaciones	-Decisiones relacionadas con: dejar o sacar un producto del mercado, márgenes de ganancia, cambiar de proveedor, etc. -Planificación de plan de comunicación, plan de marketing, lanzamiento de un producto
Importancia: definir estrategias, objetivos y metas del emprendimiento, así como tomar acciones en pro de solucionar situaciones de manera eficiente.	
Aspecto clave principal: Diseño de objetivos y acciones inteligentes para el negocio / Toma de decisiones relevantes para el negocio / Manejo asertivo de prioridades	
Recomendaciones: Disponer de al menos 30 minutos para completar la actividad. Tener a mano birrome y donde anotar	

Actividad 1: Diseño de objetivos bajo metodología SMART

La metodología SMART es de gran utilidad para establecer objetivos personales y empresariales. Sus siglas hacen referencia a:

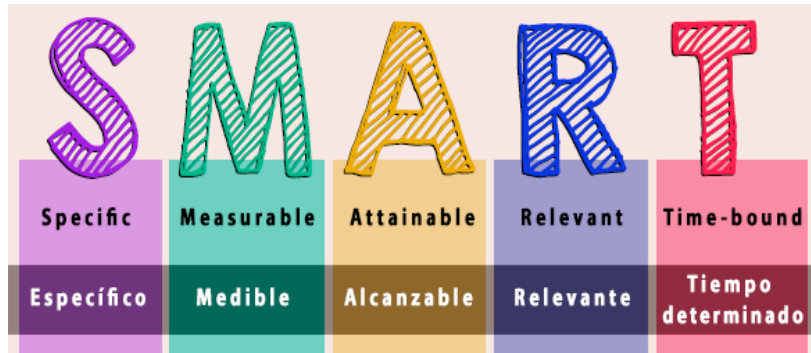
- **Específico:** El objetivo debe escribirse de forma simple, definiendo claramente lo que vas a alcanzar.
- **Medible:** Para lograr reconocer el avance que vas teniendo, es necesario que establezcas una variable (por ejemplo tiempo, cantidad) la cual se monitorea de forma periódica
- **Alcanzable:** Este objetivo debe ser algo que puedas cumplir, que sea desafiante, pero adecuado a tus capacidades, de esta forma evitas entrar en frustraciones.
- **Realista:** Tu objetivo debe ir orientado a un resultado tangible y visible.
- **Limitado en el tiempo:** Establece un período límite para conseguir el objetivo, y establece un plan con metas cortas que te lleven a lograrlo.

Un ejemplo de un objetivo trabajado bajo esta metodología:

Incrementar un 20% de las ventas entre enero y marzo de 2021 con respecto al año 2020

El objetivo redactado de esa forma, te permite identificar cuál es el resultado esperado y así, poder medir su alcance.

Construye bajo esta metodología los objetivos estratégicos para tu negocio



Objetivo:	
S	Observaciones
M	Observaciones
A	Observaciones
R	Observaciones
T	Observaciones

Actividad 2: Matriz de Eisenhower

La Matriz de Eisenhower es una herramienta fácil y efectiva para priorizar las tareas, de tal manera que, las más importantes no se opaquen con respecto de las tareas urgentes, repentinas e inesperadas.

Gestión del tiempo	URGENTE	POCO/MENOSURGENTE
--------------------	---------	-------------------

IMPORTANTE	Gestionalo o hazlo de una vez (es una necesidad)	Planifícalo/ Enfócate (requiere productividad)
POCO/MENOS IMPORTANTE	Delégalo o evítalo (es distracción)	Postérgalo o elimínalo (es desperdicio de tiempo)

La idea general es que todas tus tareas se puedan organizar en cuatro cuadrantes, cuyos ejes corresponden a la importancia y la urgencia. Estos cuatro cuadrantes tienen valores que van desde 1 hasta 4 según su prioridad.

- Tareas "importantes" y "urgentes": Estas tareas reciben el nivel de prioridad 1 y debes enfocar toda tu atención en completarlas.
- Tareas "importantes" pero "no urgentes": Estas corresponden a metas de largo plazo y tareas que son importantes para tu negocio pero que no tienen una fecha de vencimiento explícita.
- Tareas "no importantes" pero "urgentes": Estas son las tareas que puedes delegar o programar para después, cuando hayas terminado las tareas del primer cuadrante.
- Tareas "no importantes" y "no urgentes": Estas tareas se colocan en el 4to cuadrante y son las que deberías dejar de lado o eliminar.



Actividad 3: GTD

Método Organízate con eficacia (método de David Allen)

El objetivo principal es liberar la mente y evitar que se te olviden algunas tareas relevantes y de esa forma, concentrar esfuerzos en ser más productivos.

Consta de 5 fases:

1. **Recopila:** en una agenda, cuaderno, libreta todas tus tareas, citas, reuniones, etc.
2. **Procesa:** como si se tratara de tu buzón de correo, clasifica esa lista: Borra las que NO son importantes, realiza de una vez, las que te toman menos de 2 minutos, guarda

las que no tienen una fecha establecida y aquellas más complejas, divídelas en proyectos más pequeños.

3. **Organiza:** esas tareas que SI tienen una fecha establecida y colócalas en tu calendario o agenda (física o digital).
4. **Realiza:** agrupa las tareas que puedas hacer en un mismo día y/o lugar. En esta fase, identifica también, el momento ideal para completar cada tarea, de acuerdo a tu rendimiento. Así podrás aprovechar mejor tu energía y por último,
5. **Revisa:** de forma diaria las tareas y dedica una vez por semana a revisar tus proyectos y una vez al mes, para revisar tus sueños

Esquema de apoyo al método GTD



Competencia: 2-Liderazgo

Definición: Implica tener habilidades para dirigir, orientar y motivar personas, así como también para delegarles tareas acorde

Ejemplos de la incidencia de la competencia en el emprendimiento:

<p>a sus capacidades (en los casos que aplique). Es un referente para sus pares y para el entorno emprendedor. Mantiene el control en situaciones de alta complejidad o problemáticas. Cree en su proyecto y sabe cómo hacer que personas se comprometan con su visión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad de influenciar positivamente al equipo de trabajo -Capacidad de dirigir el emprendimiento -Mantiene el balance vida/emprendimiento
<p>Importancia: capacidad de transmitir confianza, dirigir a un equipo de trabajo, y llevar al emprendimiento al cumplimiento de los objetivos-metas planteadas</p>	
<p>Aspecto clave principal: Dirección y Control / Organización</p>	
<p>Recomendaciones: Disponer de al menos 30 minutos para completar la actividad. Tener a mano birrome y donde anotar</p>	



Actividad 1: Matriz de Objetivos

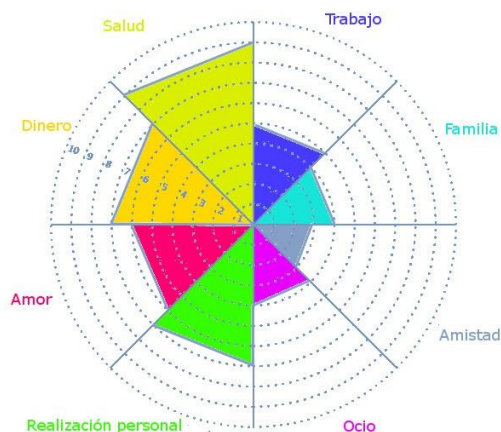
A partir de los objetivos SMART que planteaste anteriormente, completa en esta matriz el o los períodos de evaluación. En este ejemplo, se observan 3 períodos, de acuerdo al objetivo. Sin embargo, esto puede cambiar según el objetivo que te plantees.

El punto focal es que puedas determinar períodos evaluativos para medir el avance de tu objetivo y si necesitas realizar una acción correctiva antes de la fecha cumbre.

Objetivo	Indicador	1era evaluación	resultado	correctivo	2da evaluación	resultado	correctivo	3era evaluación	resultado	correctivo	Meta
Incrementar un 20% de las ventas entre enero y marzo de 2021 con respecto al año 2020	20%	30 Ene	+0.5 %	Captar nuevos clientes	28 Feb	+15 %	Ofrecer facilidades de pago	30 Mar	+21 %	N/A	Logrado
1-											
2-											
3-											

Actividad 2: Rueda de los espacios vitales

1. Cada parte del círculo, representa las áreas de tu vida (coloca a cada área el nombre que desees según se muestra en el ejemplo)



2. Puntuar cada área

¿Cómo puntuar en la rueda? Se elige una puntuación para cada uno de los aspectos trazados **de acuerdo con el grado de satisfacción** que sentimos respecto a ellos. El rango va **del número 1 al 10**, siendo 10 la máxima puntuación. Cuanto más baja es la puntuación se sitúa más hacia el centro y cuanto más elevada más cercana al borde, al nombre del área, o directamente en el borde si obtiene la calificación más alta.

3. Unir los puntos

La siguiente fase implica la unión de los puntos o puntuaciones y la observación de la forma que ha adquirido nuestra rueda

4. Analizar

¿Cómo utilizar la rueda de los espacios vitales? En cuanto al análisis de esta herramienta, **si el dibujo o forma resultante de las líneas es armónico** y se asemeja a un círculo significa que existe un nivel de equilibrio en nuestra vida. Por otro lado, la **forma irregular**, con diversos picos y altibajos, revela aquellas áreas en las que es necesario trabajar para aumentar los niveles de satisfacción.

5. Reflexionar

Una vez identificadas aquellas áreas con las que no te encuentras completamente satisfecho, es recomendable preguntarte si es realmente importante la mejora de satisfacción en esta

área concreta o estás siendo demasiado exigente y perfeccionista. Si la respuesta es que sí, que realmente tiene una importancia para ti, entonces es necesario cambiar el abordaje o enfoque adoptado hasta el momento.

6. Decidir por dónde empezar

Después de esto, debes decidir en qué área, de todas aquellas a mejorar, vas a comenzar a trabajar. No siempre es necesario empezar por aquella que tiene una puntuación más baja, ya que dependiendo del momento vital en el que te encuentres es más recomendable darle prioridad a una que no tenga la calificación menor. Asimismo, es importante que analices las relaciones o vínculos entre los diferentes ámbitos, ya que esto también puede ayudarte a tomar una decisión al respecto.

Competencia: 3-Creatividad e Innovación

Definición: Capacidad que le permite al emprendedor identificar, plantear y resolver problemas de manera novedosa, aunando perspectivas, enfoques y modelos de actuación distintos a los tradicionalmente se adoptan. Abarca la habilidad para cuestionar los métodos habituales de pensamiento y acción, la capacidad de tomar riesgos planteando soluciones “radicales” y la estimulación de un ambiente creativo. En general, deben poder incursionar en terrenos que no siempre dominan, saliendo de su “zona de confort”

Ejemplos de la incidencia de la competencia en el emprendimiento:

- Dedicar un espacio de su tiempo para revisar el proyecto, generar cambios, renovar y refrescar ideas.
- Realiza actividades para estimular su creatividad
- Lee libros, investiga y busca inspiración que enriquezca su propuesta de valor

Importancia: incide en la propuesta de valor del emprendimiento, el plan de marketing, la comunicación con el público objetivo, el plan de ventas y adicionalmente, hace que el emprendimiento se destaque y diferencie del resto de la competencia.

Aspecto clave principal: Generación de nuevas ideas / Hábitos creativos

Recomendaciones: Disponer de al menos 30 minutos para completar la actividad. Tener a mano birrome y donde anotar

Actividad 1: Método SCAMPER

A continuación se presenta un video explicativo sobre la metodología SCAMPER. Deberá visualizarlo y responder la pregunta a continuación

<https://www.youtube.com/watch?v=5ddT0ukzEBs>

¿Cómo puedes aplicar este método a algún producto o servicio de tu negocio?

Actividad 2: Check List

Check list sobre algunos hábitos para ser más creativo: revisa esta lista de chequeo y tilda sólo aquellos hábitos que SI prácticas. En caso de NO practicarlos, comienza a incorporarlos a tu rutina creativa porque son de gran importancia para fomentar tu creatividad.

- Escribir ideas en una libreta
- Tener momentos de desconexión total
- Escuchar música
- Practicar una actividad (correr, caminar, bailar)
- Buscar feedback de clientes, amigos, familia, proveedores que te den otra perspectiva de tu producto y/o emprendimiento
- Descansos de calidad / Dormir al menos 8 horas
- Ordenar y despejar el lugar de producción
- Leer un libro
- Ver videos de especialistas en tu área

Conclusiones

El objetivo de este proyecto consistió en realizar un manual de capacitación que contara con actividades pedagógicas para el desarrollo de competencias blandas de emprendedores argentinos, lo que ha sido logrado de manera exitosa esperando aportar el mayor valor posible a la comunidad emprendedora. El presente manual permite que el lector descubra el emprendedor que lleva dentro, a través de un contenido amigable y práctico, esperando permitirle construir una idea crítica sobre los aspectos para gestionar su emprendimiento.

Luego de un recorrido por los tres grandes aspectos que componen la gestión de un emprendimiento (gestión de sí mismo, la gestión de vínculos y recursos y la gestión del emprendimiento en sí) y las nueve competencias asociadas a cada uno (conocimiento personal, aprendizaje y manejo del fracaso, perseverancia, comunicación efectiva, trabajo colaborativo en redes, orientación a las personas, planificación y toma de decisiones, liderazgo, creatividad e innovación), se puede apreciar que existen diversos factores inherentes al emprendedor para que este pueda desarrollarse. En este sentido, se puede decir que ser emprendedor requiere de un nivel de dedicación y compromiso asociado a la transformación de su manera de pensar y actuar, en pro del crecimiento de su emprendimiento.

En estos tiempos, donde el índice de desempleo ha ido aumentando progresivamente, y a su vez nos hemos visto afectados por una pandemia a nivel mundial (COVID-19) apostar por los emprendimientos, puede resultar una gran oportunidad para dar a las personas una alternativa de desarrollo económico a partir de sus propias habilidades y competencias.

Por otro lado, el poder acompañar a través de este manual a los emprendedores, brinda la posibilidad de disminuir el nivel de abandono y fracaso de los diferentes emprendimientos. Es una guía que pretende apoyar al emprendedor, brindándole un soporte y un marco de referencia sobre las competencias que cualquier emprendedor debe comenzar a desarrollar-trabajar.

Si bien, emprender no es un proceso sencillo, está visto que parte importante de dicho proceso es construir bases sólidas que le permitirán al emprendedor el buen desarrollo de su idea, partiendo de un modelo de negocios adecuado, planificación estratégica y el desarrollo

de distintas competencias, siendo estas últimas un pilar fundamental para que un emprendimiento pueda ser exitoso. También hay que tomar en cuenta que el presente manual no garantiza por sí solo el éxito de un emprendimiento, sino que forma parte de toda una serie de acciones que tiene que considerar el emprendedor para que su emprendimiento pueda perdurar a lo largo del tiempo y cumplir con los objetivos planteados.

Recomendaciones

En cuanto al manual, se recomienda revisarlo y actualizarlo de forma periódica, ya que la información aquí suministrada puede variar de acuerdo al contexto económico y social en el que se esté desarrollando el emprendimiento, así como también por la etapa por la que este atravesando el mismo.

Para aquellos estudiantes que quieran indagar o ampliar sobre la temática del manual, se le recomienda tomar en consideración incluir o alternar nuevas competencias al listado de las nueve competencias ya existentes, así como también añadir otras actividades asociadas a las competencias ya existentes.

Para los emprendedores que tengan la oportunidad de hacer uso del presente manual, se recomienda buscar y ampliar la información relacionada con el diseño del modelo de negocios (no profundizada en el manual), ya que es fundamental al momento de iniciar un emprendimiento al igual que las competencias aquí expuestas.

Finalmente, dado los cambios y evolución de la tecnología, se le recomienda a las futuras investigaciones hacer un manual con mayor orientación digital, donde los emprendedores puedan simular distintas situaciones cotidianas a las que se tiene que enfrentar un emprendimiento.

Referencias Bibliográficas

- Ahumada, L. (2013). Las Competencias Aplicadas al Emprendimiento. Extraído desde [file:///C:/Users/Jonathan/Downloads/Dialnet/LasCompetenciasAplicadasAlEmprendimiento-4714359%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Jonathan/Downloads/Dialnet/LasCompetenciasAplicadasAlEmprendimiento-4714359%20(3).pdf)
- Albornoz, T. (2007). Competencias en la SENER. Recuperado desde http://mapserver.inegi.org.mx/eventos/cng2009/cng2009/albornoz%20choa%20teresa_competencias%20en%20la%20sener.pdf
- Alcaraz, R. (2011). Emprendedor de éxito. Extraído desde https://www.stodomingo.ute.edu.ec/content/102001-322-1-2-2-8/TEXTO_GUIA_1_El_e_m_p_r_e_n_d_e_d_o_r_de_E_x_i_t_o.pdf
- Amit, R., Glosten L., & Muller, E. (1993). Challenges to theory development in entrepreneurship research. *Journal of Management Studies*, 30(5), pp. 815-834
- Angelelli, P. y Llisterri, J. (2003). El BID y la Promoción de la Empresarialidad: Lecciones Aprendidas y Recomendaciones para Nuevos Programas. Washington, D.C.; Banco Interamericano de Desarrollo, Informe de trabajo.
- Aranzandi, D. (1992). El arte de ser Empresario Hoy. Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi. Bilbao.
- Arce, D. (2017). Cómo puede un emprendedor fortalecer sus habilidades blandas con entrenamiento cerebral. Recuperado desde <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/como-puede-un-emprendedor-fortalecer-sus-habilidades-blandas-con-entrenamiento>
- Barón, L. (s,f). Las habilidades del emprendedor. Extraído desde <https://mercadeoglobal.com/blog/las-habilidades-del-emprendedor/>
- Benavides, M., Sánchez, M. & Luna, R. (2004). El proceso de aprendizaje para los emprendedores en la situación actual: un análisis cualitativo en el ámbito universitario. *Revista de dirección, organización y administración de empresas*. Extraído desde <http://repositoriodigital.ucsc.cl/bitstream/handle/25022009/246/Perfil%20de%20emprende>

dor%20joven%20chileno%20basado%20en%20el%20modelo%20del%20GEM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Berry, A. y Méndez, M. (1999). *Policies to Promote Adequate Employment in Latin America and the Caribbean*. Geneva. ILO (OIT).
- Booth, A. y Snower, D. (1996). *Acquiring Skills: Market Failures, Their Symptoms and Policy Responses*. Centre for Economic Policy Research, University Press, Cambridge.
- Bóveda, J; Oviedo, A; y Yakusik, L. (2015). *Manual de Emprendedorismo*. Extraído desde https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_01.pdf
- Buenos Aires Ciudad (2019). *Academia BA Emprende 2019 se renueva para vos*. Extraído desde <https://www.buenosaires.gob.ar/educacion/ciencia-tecnologia-e-innovacion/emprendedores-e-industrias-basadas-en-el-conocimiento-8>
- Buenos Aires Ciudad (2019). *Hacé crecer tu emprendimiento, sé parte de IncuBate 2019*. Extraído desde <https://www.buenosaires.gob.ar/innovacion/emprendedores/noticias/hace-crecer-tu-emprendimiento-se-parte-de-incubate-2019>
- Bygrave, W. y Hofer, C. (1991). *Theorizing about entrepreneurship*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), pp. 13-22.
- Campos, G. (2003). *Implicaciones Económicas del Concepto de Empleabilidad*. En: *Revista Aportes N° 23*, Universidad Autónoma de Puebla, México, 2003.
- Carpintero, S. (1998). *Los Programas de Apoyo a la Microempresa en América Latina, El Microcrédito como la Gran Esperanza del Siglo XXI*. Bilbao; Ediciones Deusto.
- Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer - CEPAM. (2012). *Manual de capacitación de emprendimientos productivos y culturales para grupos juveniles de Esmeraldas*. CEPAM y FAD
- CEPES (2007) “¿Yo puedo ser un emprendedor?”, *Revista Emprender*, Andalucía: España.

- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones. Extraído desde <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>

- Cobo, C. (2012). Competencias para empresarios emprendedores: contexto europeo. Extraído desde https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/comp_empre_cobo.pdf

- Cobo, C. y Moravec, J. (2011). Aprendizaje Invisible. Hacia una nueva ecología de la educación. Col·lecció Transmedia XXI. Laboratori de Mitjans Interactius / Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona. Barcelona.

- Delgado, M; Mendiri, M y Paz, A. (2003). Relación entre el perfil de los emprendedores venezolanos en edades comprendidas entre 18 y 42 años y el éxito de sus empresas. Extraído desde <http://repositorios.unimet.edu.ve/docs/42/hf5500a58d4.pdf>

- Delors, J. (1997). Relatoría para la Unesco de la Comisión Internacional para la Educación del siglo XXI

- Díaz, C. (2002). La Creación de Empresas: Revisión Histórica de Teorías y Escuelas. Trujillo: Ediciones La Coria. Fundación Xavier de Salas.

- Doyle, A. (2019). Hard Skills vs. Soft Skills: What's the Difference? Recuperado el 04 de 2019, de The Balance Careers. Extraído desde <https://www.thebalancecareers.com/hard-skills-vs-softskills-2063780>

- Draier, E. Huarte, J. Lebediker, A. Méndez, A. Pertega, G. Rivas, M. Villanueva, J. Sicardi, J. Spina, M. Vicchi, A. (2013). Claves para emprendedores. Conceptos básicos para planificar y desarrollar tu proyecto. 1a ed. - Buenos Aires: Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

- Drucker, P. (1985). Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper & Row Publishers.

- Drucker, P. (1964). Managing for Results. (Harper y Row Publishers, Ed).

- Duarte, T. y Ruiz, M. (2009). Emprendimiento, una opción para el desarrollo. Scientia Et Technica, 15 (43), pp. 326-331.

- Entrialgo, M. (2000). Habilidades Adquiridas y Función Empresarial. En: Iniciativa emprendedora y empresa familiar. 20 (enero-febrero), 21-29.
- El Cronista. (2018). Más allá de los mitos: que barreras deben superar los emprendedores en Argentina. Extraído desde <https://www.cronista.com/negocios/Mas-alla-de-los-mitos-que-barreras-deben-superar-los-emprendedores-en-Argentina-20180116-0002.html>
- Fernández, L. y Fernández, E. (2010). Competencias emprendedoras y desarrollo del espíritu empresarial en los centros educativos. Extraído desde <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id70618037001>
- Fernández, M. y Rusque, A. (1996). Distintos Contextos, Distintos Propósitos, Distintas Capacidades Emprendedoras. Santiago de Chile; Proyecto Alfa
- Formichella, M. (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Extraído desde <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersionFinal.pdf>
- Fundación Romero. (s.f). Manual de capacidades emprendedoras para el docente facilitador. Extraído desde https://aula.mass.pe/sites/default/files/manuales/manual_capacidades_emprendedoras.pdf
- Gartner, W. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. Academy of Management Review, 10 (4), pp.696-706.
- Gartner, W. (1988). Who is an entrepreneur? is de wrong question. American Journal of Small Business (12).
- Garzón, M. (2004). Las pautas de comportamiento emprendedor como base para el diseño de planes formativos para emprendedores (p. 443-445). España, Universidad de Valencia.
- GEM Argentina (2018). Extraído desde <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50315>

- Global Entrepreneurship Monitor (2008). Informe ejecutivo, Venezuela 2009: Caracas: Instituto de Estudios Superior de Administración.
- Gibb Allan. (2005). Creating the Entrepreneurial University Worldwide. ¿Do we Need a Wholly Different Model of Entrepreneurship? pp. 1 -26
- Gigli, P. (2017). Ciudades para emprender. Guía de apoyo para Gobiernos Locales. Extraído desde https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20170925_guia-emprendedores-web_0.pdf
- Gobierno de Extremadura. (2015). Guía de habilidades emprendedoras. Expertemprende 2014-2015. Extraído desde <http://culturaempredadora.extremaduraempresarial.es/wp-content/uploads/2012/09/Gu%C3%ADa-de-habilidades-empendedoras.pdf>
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y Escuela de Negocios dela Universidad de Di Tella. (s/f). Emprender con impacto. Extraído desde https://www.academia.edu/37103558/Manual_de_Emprendedores_GCBA
- Good, W. y Graves, R. (1993). Small Business Support Programs: The Views of Failed Versus Surviving Firms. In: Journal of Small Business and Entrepreneurship 10, N° 2, pp. 66-76.
- Gómez, J. (2018). Competencias distintivas de un emprendedor. Extraído desde <https://www.cerem.es/blog/competencias-distintivas-de-un-emprendedor>
- Gomez, M. y Satizabal K. (2007). Ponencia Competencias Empendedoras a Fortalecer en la Pontificia Universidad Javeriana Cali. pp. 1-24
- Hegarty, C. (2006). It's not an exact science: Teaching entrepreneurship in Northern Ireland. Education + Training, 48 (5), 322-335.
- Herbert, R., y Link, A. (1989). In Search of the Meaning of Entrepreneurship. Small Business Economics
- Hermida, E. (2012). Diseño e implementación de un plan de capacitación en emprendimiento empresarial para los jóvenes de la fundación Servicio Juvenil Bosconia Marcelino. Extraído desde <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/2990/1/TAD00928.pdf>

- Higueta, D., Molano, J. y Rodríguez, M. (2011). Competencias necesarias en los grupos de investigación de la Universidad Nacional de Colombia que generan desarrollos de base tecnológica. *INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 21(41) 209-224. Extraído desde <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81822806016>
- Holguin, A., Arboleda, E., Torres, G., y Gómez, M. (2010). Tipologías de emprendimientos universitarios. Programa de emprendimiento e innovación UPB.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos República Argentina. (2019). Mercado de trabajo. Tasas e indicadores Socioeconómico. Recuperado de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_2trim19E D75D3E4D2.pdf
- Jaramillo, M. y Parodi, S. (2003). Jóvenes Emprendedores. Evaluación de Programas de Promoción. Lima: Instituto Apoyo.
- Kantis, H., Menéndez, C., y Federico, J. (2012). Políticas de fomento al emprendimiento dinámico en América Latina: tendencias y desafíos. Caracas CAF
- Kaplan, J. (2003). Five Critical Skills That Entrepreneurs Need. Stanford University. Extraído desde <http://academicearth.org/lectures/five-critical-skills-that-entrepreneurs-need>
- Kelley, D. Bosma, N. Amorós, J. (2011). Global Entrepreneurship Monitor 2010 Global Report. Extraído desde <http://www.av-asesores.com/upload/479.PDF>
- Kirby David. (2004). Entrepreneurship Education: ¿Can Schools Meet the Challenge? *Journal Education and Training*. Vol. 46 # 8/9. p. 510-519
- Lans, T., & Mulder, M. (2009). Competence-empirical insights from a small-business perspective. Proceedings of the ECER VETNET conference.
- Lans, T., Biemans, H., Mulder, M. and Verstegen, J. (2010). Self-awareness of mastery and improvability of entrepreneurial competence in small businesses in the agrifood sector. *Human Resource Development Quarterly*, 21: pp.147–168.
- Laborde, M. y Veiga, L. (2010). Emprendimiento y Desarrollo Económico. *Revista de antiguos alumnos del IEEM I*, pp. 84-85.

- Leibenstein, H. (1968). Entrepreneurship and Development. *American Economic Review*, 58 (2).
- Ley 27.349. Apoyo al Capital Emprendedor.
- López, S. Gauna M, Fernández, M. Ramires, M. Cesar, R. (2019). Factores que influyen en el proceso emprendedor local. Apreciaciones de emprendedores turísticos de Esquel, Argentina. *Revista Teuken Bidikay*, 10 (14), pp. 171-192
- Márquez, P., y Berger, G. (2009). Negocios inclusivos en América Latina. *Harvard Business Review*.
- Martínez, F. y Carmona, G. (2009). Aproximación al concepto de competencias emprendedoras: valor social e implicaciones educativas. *REICE Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7 (3), pp. 82-98
- Marulanda, F. Montoya, I. Vélez, J. (2014). Aportes teóricos y empíricos al estudio del emprendedor. *Revista Cuadernos de Administración*, 30 (51), pp. 89-99. Extraído desde <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v30n51/v30n51a10.pdf>
- Méndez, J. (2010) La capacitación como herramienta esencial de la estrategia emprendedora. Extraído desde <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/capacitacion-como-herramienta-estrategia-emprendedora/capacitacion-como-herramienta-estrategia-emprendedora.pdf>
- Messina, M. (2018). Manual didáctico. Emprendedurismo. Extraído desde <https://www.cse.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/2018/12/Manual-dida%CC%81ctico-Emprendedurismo-Messina.pdf>
- Miner, J. (1997). The Expanded Horizon for Achieving Entrepreneurial Success. In: *Organizational Dynamics*. 25 (3) Winter, pp. 54-67.
- Monsalve, J. (2013). Jóvenes, talento y perfil emprendedor. Extraído desde <http://www.injuve.es/conocenos/ediciones-injuve/guia-jovenes-talento-y-perfil-emprendedor>

- Muñoz; A y Madrid, L. (2017). Capacitación y competencias blandas como factor de transformación de los recursos humanos: estrategia mexicana. Extraído desde [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/EFA4D8C00A61F4D1052582910081CD61/\\$FILE/munozgac.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/EFA4D8C00A61F4D1052582910081CD61/$FILE/munozgac.pdf)
- Murua, H. (2018). Financiamiento a los emprendedores. Las 10 mejores incubadoras de “startups”, Extraído desde https://www.clarin.com/economia/10-mejores-incubadoras-startups_0_ryou9_c_7.html
- OIT. (2012). La crisis del empleo juvenil: un llamado a la acción. Resolución y conclusiones de la 101ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo. Ginebra.
- OIT. (2015) .Promoción de la iniciativa empresarial y el empleo independiente de los jóvenes en América Latina y El Caribe: experiencias innovadoras. Lima: Oficina Regional para América Latina.
- Osorio, F. y Pereira, F. (2011). Hacia un modelo de educación para el emprendimiento: una mirada desde la teoría social cognitiva. Cuadernos de Administración, 24 (43), pp. 13-33.
- Paños, C. (2017). Educación emprendedora y metodologías activas para su fomento. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 20 (3), pp. 33-48.
- Pereira, E. (2012). Manual de buenas prácticas para el asesoramiento de emprendedores. Programa C-EMPREENDEDOR. Dinapyme
- Prast, J. Angelelli, P. (2005). Fomento de la Actividad Emprendedora en América Latina y el Caribe. Sugerencias para la Formulación de Proyectos. Washington D.C.; Banco Interamericano de Desarrollo, Serie de informes técnicos del Departamento de Desarrollo Sostenible.
- Quilici, S. (2018). Financiamiento: que opciones ofrece cada banco a las pymes. Extraído desde <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Financiamiento-que-opciones-ofrece-cada-banco-a-las-pymes-20180905-0001.html>
- Rivera, C. (2015). Competencia emprendedora y comportamiento emprendedor: análisis en el contexto venezolano. Ciudad: Madrid Editorial

- Robinson, P. y Sexton, E. (1994). The Effect of Education and Experience of Self-employment Success. In: Journal of Business Venturing, vol. 9 (2), pp. 141-156
- Rodríguez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. Revista Científica Pensamiento y Gestión. Extraído desde <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/864/4945>
- Rodríguez, D. y Gómez, A. (2014). Las competencias emprendedoras en el departamento de Boyacá. Entrepreneurial skills in Boyacá. (2014). Extraído desde <file:///C:/Users/Jonathan/Downloads/Dialnet-LasCompetenciasEmprendedorasEnElDepartamentoDeBoya-4949993.pdf>
- Sánchez, D. (2012). Análisis del emprendedor y del emprendimiento de éxito en el Ecuador para incentivar la creación de una red de inversionistas Ángeles en Quito. Extraído desde <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/5380/T-PUCE-5607.pdf>
- Santoyo, S. (2019). Las escuelas del futuro están a favor de las Soft Skills o habilidades blandas. Extraído desde <https://diariodeemprendedores.com/herramientas/soft-skills-habilidades-blandas.html>
- Sarasvathy, S. (2001). What Makes Entrepreneurs Entrepreneurial? University Of Washington, School of Business. p. 1-9
- Sastre, R. (2013). La Motivación Emprendedora y los Factores que Contribuyen con el Éxito del Emprendimiento. Ciencias Administrativas, 1, pp. 1-10.
- Secretaría Pyme y Desarrollo Emprendedor del Ministerio de Industria, Comercio, Minería y Desarrollo Científico Tecnológico del Gobierno de la Provincia de Córdoba. (2014). Emprendiendo. Herramientas para emprendedores en formación. Extraído desde <http://multimedia.cba.gov.ar/web/WEBEmprendiendo.pdf>
- SENCE (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo) (2006). Extraído desde <https://sence.gob.cl/search/node/capacitacion>
- Separano, H. (2014). Emprendimiento en América Latina y su impacto en la gestión de proyectos. Revista Dimensión Empresarial, 12 (2), pp. 95-106.

- Shane, S. & Vekataraman, S. (2000). The promise or entrepreneurship as a field for research. *Academy of Management Review*, 25 (1), pp. 217-226
- Singer, M; Donoso, P; Rodríguez, C. (2008). A static model for first time group-based incentives. *International Journal of Production Economics* 115, pp. 492-501
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.
- Enseñar a emprender: manual para promotores del microempendedorismo
- Tchintian, C. y Pieske, V. (2009). *Enseñar a emprender: manual para promotores del microempendedorismo - 1a ed. - Buenos Aires.*
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). (2005). Extraído desde <http://www.unmsm.edu.pe/?cx=010194356566475699577%3Asr7ewrqr1u&cof=FORID%3A11&q=capacitacion>
- Urbina, A. (2016). *Soft skills y su importancia al emprender.* Extraído desde <https://www.entrepreneur.com/article/280973>
- Varela, R. (2002). *Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas.* Bogotá; Pearson Education de Colombia, LTDA.
- Vallejo, J. (2019). *Análisis de las habilidades blandas necesarias para el éxito de una startup.* Extraído desde <https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/47156/3560900260737UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Viale, R. (2017). *El espíritu emprendedor y su relación con el fomento de la cultura emprendedora en la ciudad de Mendoza.* Extraído desde <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13995/VIALE%20VARAS%20ROMINA%20ALEJANDRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Viana, S. *Las 10 competencias que debe tener un emprendedor de éxito.* Extraído desde <https://www.dinero.com/negocios/articulo/las-10-competencias-debe-tener-emprendedor-exito/132825>

- Veciana, J. (1999). Creación de empresas como programa de investigación científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8 (3).
- Velásquez, J. (2009). *El emprendimiento de la economía económica*. Caracas: Universidad Metropolitana.
- Vernis, A., e Iglesias, M. (2010). *Empresas que inspiran futuro. Ocho casos de emprendedores sociales*. Barcelona: ESADE.
- Vesper, K. H. (1983). *Entrepreneurship and national policy*. Pittsburgh, PA: Carnegie-Mellow University.
- Yániz, C., y Villardón, L. (2006). *Cuadernos Monográficos del ICE: Planificar desde competencias para promover el aprendizaje: El reto de la sociedad del conocimiento para el profesorado universitario (vol. 12)*. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto