



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE  
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN



# El Proceso de Desarrollo Emprendedor

---

Recorrido teórico y análisis sobre la decisión  
de emprender un  
Negocio Independiente o Franquicia.

**Carrera:** Licenciatura en Administración  
**Tesista:** Mara Lorena Farías  
**Tutor:** Juan José Jodar Viale  
**Julio 2020.**

## Índice

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>Objetivo .....</b>	<b>7</b>
<b>Metodología de Estudio.....</b>	<b>8</b>
<b>Marco Teórico. ....</b>	<b>9</b>
<b>CAPITULO 1: El individuo Emprendedor.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1. El Emprendedor. ....</b>	<b>10</b>
<b>1.2. Características y competencias de los emprendedores. ....</b>	<b>13</b>
<b>1.3. La motivación del individuo emprendedor. ....</b>	<b>15</b>
<b>1.4. La creatividad y la innovación en los emprendedores.....</b>	<b>19</b>
<b>CAPITULO 2: Los Modelos del proceso de desarrollo del individuo a emprendedor. ....</b>	<b>23</b>
<b>2.1. Modelos basados en la formación de la vocación emprendedora. ....</b>	<b>23</b>
<b>2.2. Modelos basados en la creación inicial y la puesta en marcha.....</b>	<b>26</b>
<b>2.3. Modelos basados en Emprendedores Argentinos.....</b>	<b>30</b>
2.3.1. Factores determinantes para el éxito de una idea de negocios. ....	31
2.3.2. Factores determinantes para la creación y desarrollo de nuevas empresas.....	35
<b>CAPITULO 3: Los Modelos de Negocios para la creación de nuevas empresas. ....</b>	<b>41</b>
<b>3.1. Definición y elementos de un Modelo de Negocios. ....</b>	<b>41</b>
<b>3.2. Modelos de Negocios para Negocios Independientes y Franquicias.....</b>	<b>44</b>
3.2.1. El Modelo de Canvas como herramienta para los Negocios Independientes.....	44
3.2.2. El Modelo de Negocios de Franquicia.....	52
3.2.2.1. Marco legal de las Franquicias en Argentina. ....	58

<b><i>CAPITULO 4: Estudio de casos.</i></b> .....	<b>64</b>
<b>4.1. Enfoque para el análisis.</b> .....	<b>65</b>
<b>4.2. Presentación y análisis de los resultados obtenidos.</b> .....	<b>68</b>
<b>4.4. Conclusiones finales.</b> .....	<b>79</b>
<b><i>Bibliografía</i></b> .....	<b>83</b>
<b><i>Anexo</i></b> .....	<b>87</b>

## **Índice de Tablas**

Tabla 1: Comparación de enfoques que analizan el surgimiento de la motivación emprendedora.	18
Tabla 2: Pensamientos y bloqueos creativos.....	20
Tabla 3: Principales resultados de la etapa de Gestación. ....	37
Tabla 4: Principales resultados de la etapa de Puesta en Marcha.....	38
Tabla 5: Principales resultados de la etapa de Desarrollo Inicial. ....	39
Tabla 6: Obligaciones mínimas del Franquiciante y Franquiciado.....	61
Tabla 7: Resumen del Marco Teórico. ....	65
Tabla 8: La personalidad emprendedora.....	68
Tabla 9: La gestación de la vocación emprendedora. ....	69
Tabla 10: La gestación del proyecto con la idea inicial. ....	73
Tabla 11: Las decisiones finales para la puesta en marcha seleccionando un Modelo de Negocios.	76

## **Índice de figuras**

Figura 1: Las competencias del emprendedor. ....	14
Figura 2 : Características de las personas creativas. ....	20
Figura 3: Modelo de las tres fases de Shapero .....	24
Figura 4: Modelo del proceso emprendedor de Martin.....	25
Figura 5: Modelo de Greenburger y Sexton.....	26
Figura 6: Modelo de gestación de emprendimientos de J. Timmons. ....	27
Figura 7: Etapas del nacimiento de una empresa por Gibb y Ritchie.....	29
Figura 8: Modelo de gestación de emprendimientos de Reynolds.....	30
Figura 9: Etapas de gestación de ideas empresariales. ....	32
Figura 10: Sistema de desarrollo emprendedor.....	36
Figura 11: Nuevo modelo del sistema de desarrollo emprendedor.....	36

**Figura 12: Modelo del proceso de desarrollo emprendedor. ....67**

**Figura 13: Modelo del proceso de desarrollo emprendedor con elección del modelo de negocios.81**

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, la actividad emprendedora es el foco de atención de la esfera política, económica, académica y cultural de nuestro país; y ésta importancia se debe a que de su accionar, el resultado esperado es la creación de pequeñas y medianas empresas (PYMES), las cuales son consideradas el motor de la economía y las mayores generadoras de empleo. El Emprendedor es quién lleva adelante éste desafío, dotado de características particulares e influenciado por factores internos y externos, con los que consigue ubicar su nueva empresa en el mercado.

Este fenómeno de creación de nuevas empresas se da, en los últimos años, en dos sentidos, por un lado el surgimiento de emprendimientos innovadores que ofrecen nuevos productos o servicios considerados negocios independientes, y por el otro, la instalación de franquicias de orígenes nacionales e internacionales. En especial, en la Ciudad de Neuquén, ante el crecimiento económico de los últimos años, se han instalado franquicias tanto en las zonas céntricas, como en centros comerciales, y a su vez, se produjo un crecimiento de nuevos negocios según los informes provinciales. Entonces, la opción de emprender puede darse principalmente con dos modelos de negocios diferentes.

Es por ello que surge un interrogante: ¿Por qué algunos emprendedores eligen el modelo de franquicias y por qué otros deciden llevar adelante sus propias ideas con un negocio independiente?. Esta decisión podría estar determinada no solo por las ventajas o desventajas de cada modelo de negocios, sino también por las variables que identifican, componen e influyen al individuo para convertirse en un emprendedor.

Para comprender los motivos de esta elección, en primer lugar, se desarrollarán las definiciones académicas del emprendedor y sus características,

que permitirán conocer la personalidad del individuo que decide emprender un negocio. En segundo lugar, y donde se pondrá el foco de este trabajo, se desplegarán algunos de los modelos del proceso de desarrollo emprendedor, tomando dos grandes grupos de éstos: los enfocados en la gestación de la vocación emprendedora y los enfocados en la creación inicial y puesta en marcha. Y por último, se ampliará la información describiendo los elementos comunes a los Modelos de Negocios, haciendo hincapié en el desarrollo del Modelo de Canvas como herramienta utilizada por los emprendedores de negocios independientes y el Modelo de Franquicias.

### ***Objetivo***

El objetivo de este trabajo es, en primer lugar, establecer un modelo del proceso de desarrollo emprendedor, que sirva a los fines del análisis de este trabajo y que combine: las particularidades de los individuos emprendedores, las características de los dos grupos de modelos antes mencionados, los enfocados en la gestación de la vocación emprendedora y los enfocados en la creación inicial y puesta en marcha, así como también la elección del modelo de negocios a llevar adelante. Para ello, se consideraran cuatro etapas en este proceso: 1- La personalidad emprendedora, 2- La gestación de la vocación emprendedora, 3- La gestación del proyecto con la idea inicial y 4- Las decisiones finales para la puesta en marcha, particularmente al seleccionar un Modelo de Negocios, que puede ser un Negocio Independiente o una Franquicia.

Y en segundo lugar, utilizando el modelo resultado del primer objetivo, determinar si las influencias, factores o variables de la gestación de la vocación emprendedora (etapa 2), predispusieron a un emprendedor a elegir para su empresa un Modelo de Negocios Independiente e inclinaron a otro emprendedor a

optar para su empresa por el Modelo de Negocios de Franquicia (es decir, sí afectan a las decisiones de la etapa 4).

De este segundo objetivo, se plantea la siguiente hipótesis a analizar:

*“La intensidad de las variables que conforman la gestación de la vocación emprendedora, son determinantes para el emprendedor al momento de optar por un Modelo de Negocios particular”.*

### **Metodología de Estudio**

La metodología de estudio utilizada es la del “Estudio de Casos”, con la cual se comparará un Negocio Independiente y un Negocio de Franquicia, instalados en la zona centro de la Ciudad de Neuquén Capital. Ambos emprendedores elegidos pertenecen al Rubro Gastronómico, el cuál ha sido el rubro de mayor crecimiento en la ciudad en los últimos años<sup>1</sup>. Ambos comercios se encuentran ubicados en la zona céntrica de la Ciudad y los emprendedores son también neuquinos.

Las empresas analizadas son: como Negocio independiente: CAFÉ OLMEDO, el emprendedor es el Sr. Luis, y como Franquicia: HAVANNA, y la emprendedora es la Sra. Venesa. La forma en la cual se obtuvo la información necesaria para el análisis de este trabajo, fue a través de sucesivas entrevistas personales con los emprendedores, guiadas por un cuestionario semi-abierto, que permita la comparación de estos emprendedores así como también el conocimiento en profundidad de sus emprendimientos e historias.

Finalmente, se presentaran los resultados, comparando las respuestas de ambos tipos de emprendimientos y determinando la veracidad o no de la hipótesis planteada.

---

<sup>1</sup> Referencia obtenida de la Dirección Provincial de Estadísticas y Censos del Ministerio de economía e infraestructura de la Provincia de Neuquén.



## **Marco Teórico.**

El marco teórico que sustenta este trabajo se establece en cuatro Capítulos. El primer Capítulo está enfocado al *individuo emprendedor*, donde se expondrán las definiciones académicas sobre el emprendedor, partiendo de los aportes de Cantillon a mediados del siglo XX hasta Gatner en 1998; sus características y competencias a través del enfoque presentado por Clariandys Rivera; la motivación que lo lleva a emprender con las definiciones de McClelland, Gibb y Ritchie; y para finalizar, se abordan los conceptos de creatividad e innovación en ellos.

El segundo Capítulo se apunta a *los procesos de desarrollo del individuo como emprendedor*, en el cual se presentan distintos modelos, divididos en dos grupos: aquellos basados en la formación de la vocación emprendedora (Shapero, Martin y el de Greenburger y Sexton), y los basados en la creación inicial y puesta en marcha (Timmons, Gibb y Ritchie, y el de Reynolds). Además, se presentan dos modelos resultados de las investigaciones empíricas realizadas en Argentina, uno por Mg. Fernando Graña y otro por Mg. Hugo Kantis. En el tercer Capítulo se presenta la definición de los Modelos de Negocios, sus elementos y se pone foco en el desarrollo del modelo de Canvas y el modelo de Franquicias; donde a este último se le añade un resumen de su marco legal. Y por último, en el Capítulo cuarto, se presentan los resultados comparados de los Estudios de Casos realizados, el análisis de los objetivos propuestos y la fundamentación de la hipótesis planteada, así como una conclusión final y aportes personales.

## **CAPITULO 1: El individuo Emprendedor**

Los individuos emprendedores han recibido una gran atención desde el ámbito académico, tanto por las características particulares que presentan como por la forma en la que llegan a desarrollarse como emprendedores nacientes. En el presente capítulo se describen las distintas definiciones del individuo emprendedor, su motivación y características, así como el papel de la creatividad y la innovación.

### ***1.1. El Emprendedor.***

Un individuo emprendedor es quien diseña, organiza, lanza, opera y pone en funcionamiento un negocio; acepta el reto y el riesgo de ello; brindando un producto o servicio, innovando o mejorando los productos ya existentes, o encontrando un nicho en el mercado; con el objetivo de agregar valor (económico o no), crear, potenciar capacidades y desafiarse a sí mismos; así como administrar, dirigir y controlar la nueva empresa en marcha. Son considerados líderes e innovadores, hacen que sus ideas se conviertan en acciones productivas, se transforman en triunfadores y demuestran lo arriesgado que son.

Durante años, el ámbito académico ha aportado diferentes definiciones del término emprendedor, las cuales resultan complementarias, más allá de los contextos en los cuales han sido proporcionadas. Todas ellas, apuntan a determinar de manera más profunda que distingue a los emprendedores de otros individuos, que los motiva y como crean las nuevas empresas.

La palabra *emprendedor* se le acredita a Jean-Baptiste Say que la utilizó como sinónimo de planificador, pero quién la llevo por primera vez al ámbito empresarial fue Richard Cantillon en 1755, la utilizó para definir al empresario que

tiene entre sus funciones la de crear y poner en marcha una actividad empresarial. Veía al emprendedor como alguien que compra a un precio conocido, pero vende a un precio incierto, por lo tanto asumía el riesgo y la incertidumbre del negocio, pero conservaba el excedente luego del pago contractual. El beneficio era el resultado de la incertidumbre, y la función del emprendedor era llevar a cabo estos negocios riesgosos.

Desde la publicación de Cantillon, y hasta mediados del siglo XX, la literatura se ha ocupado del desarrollo de la función empresaria, del funcionamiento interno de las organizaciones, pero no del creador de ellas en sí. Una de las referencias más importantes del desarrollo del concepto de emprendedor o entrepreneur fue la del economista Schumpeter Josep en 1934, quien especificó a los emprendedores como innovadores, aquellos que desean cambiar las cosas o hacerlas de forma diferente. Identificó al emprendedor como alguien que implementa nuevas combinaciones de los medios de producción, que genera el proceso de destrucción creativa, la que podía darse a través de: la introducción al mercado de nuevos bienes económicos o productos, de nuevos métodos de producción, cambios en la organización, etc. Insistió en que la innovación era el componente clave del emprendedor y esa era la fuerza del crecimiento económico, pero solo era válida si se lograba su implementación.

Otro economista que analizó a los emprendedores para 1968, y que fue más allá en su conceptualización, fue Harvey Leibenstein, que definió dos tipos de emprendedores: uno como gestor que asigna un inputs al proceso de producción de forma tradicional, y el otro, como aquel que observa una carencia en el mercado que lo lleva a crear un nuevo producto o servicio. Para Leibenstein el rol del emprendedor era llenar los vacíos del mercado.

Peter Drucker en 1994, se enfoca en los emprendedores innovadores, es decir en el segundo grupo de emprendedores que describe Leibenstein, y resalta que la innovación es la herramienta básica de los emprendedores, es el enlace para explotar el cambio como una oportunidad, en un negocio, producto o servicio diferente. La innovación es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza, crea el capital, ya que el recurso no existe hasta que el hombre encuentra su aplicación y lo dota de valor económico.

Drucker aclara que, si bien hay emprendimientos donde no se descubre un nuevo producto, sí se produce una innovación en el aumento del rendimiento, ya sea por la tipificación del producto, el entrenamiento del personal, o en la forma de comercialización por ejemplo. La innovación puede estar presente en cualquier sector, pero es característica del sector empresarial, el empresariado innovador ve el cambio como una norma saludable; no necesariamente lo lleva a cabo él mismo, pero lo que lo define es su búsqueda, responde a él y lo explota como una oportunidad.

Reynolds junto a otros autores (1994), definieron al emprendedor como cualquier intento de una persona por crear un nuevo negocio, generar el autoempleo, la expansión de una empresa ya existente, etc., de forma independiente o a dentro de una organización. Posteriormente, Gartner en 1998 estableció que emprender era la creación de nuevas empresas a través de la organización, de esta manera incluyó en su conceptualización no solo la creación de nuevas empresas, sino la posibilidad de crear nuevos negocios dentro de empresas ya existentes.

En la actualidad, según la Real Academia Española (2019)<sup>2</sup>, el término emprendedor es un adjetivo que se aplica a aquella persona o entidad que

---

<sup>2</sup> Búsqueda realizada en Diccionario de la Real Academia Española <https://dle.rae.es/>

emprende con resolución acciones o empresas innovadoras; y el término emprendimiento se define como la acción o el efecto de emprender, o acometer una obra. En la actualidad, la lengua castellana ha adoptado palabras de la lengua inglesa para hablar de emprendedores: *entrepreneur* o *entrepreneurship*, la primera se utiliza como sinónimo de emprendedor y la segunda de emprendimientos.

En conclusión, cada una de las definiciones, aporto una descripción de algunas de las características de los individuos emprendedores: propensos a aceptar el riesgo, buscadores de rentabilidad, innovadores, creativos, gestores, etc. Todas ellas son complementarias, por ello es necesario desarrollar las características y competencias personales de los emprendedores, que constituyen su distinción de otros individuos.

### **1.2. Características y competencias de los emprendedores.**

Los emprendedores gozan de competencias que conforman su perfil. Jacques Delors, planteó que estas competencias se articulaban alrededor de tres saberes esenciales: saber ser (como eje de la construcción de una visión del mundo), saber hacer (como acciones para cambiar la realidad), y saber conocer (como la creación y transformación de las interacciones sociales con los procesos mentales y el pensamiento racional).

Clariandys Rivera, tomo la descripción de Delors, y describió a la competencia emprendedora como una condición individual, compuesta por la combinación eficaz de: los conocimientos, las habilidades, y, las actitudes y valores; estas tres dimensiones se moldean en los comportamientos del individuo emprendedor, y a su vez, estos comportamientos se ponen en concordancia con la etapa del proceso de creación de la nueva empresa en la cual se encuentra.

La autora toma la propuesta de Delors de manera generalizada y explica que:

- Los conocimientos se entienden como aquellos datos o información adquirida por una persona a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de una o varias disciplinas (saber conocer).
- Las habilidades representan la capacidad de una persona para hacer, actuar, intervenir o llevar adelante una tarea mediante procedimientos específicos; el autor las identifica dentro de cuatro tipos: instrumentales, interpersonales, imaginativas y sistémicas (saber hacer).
- Y las actitudes, que representan la disposición y motivación del individuo al actuar, junto a los valores como sistema de creencias que actúan como pautas referenciales en determinadas situaciones (saber ser).

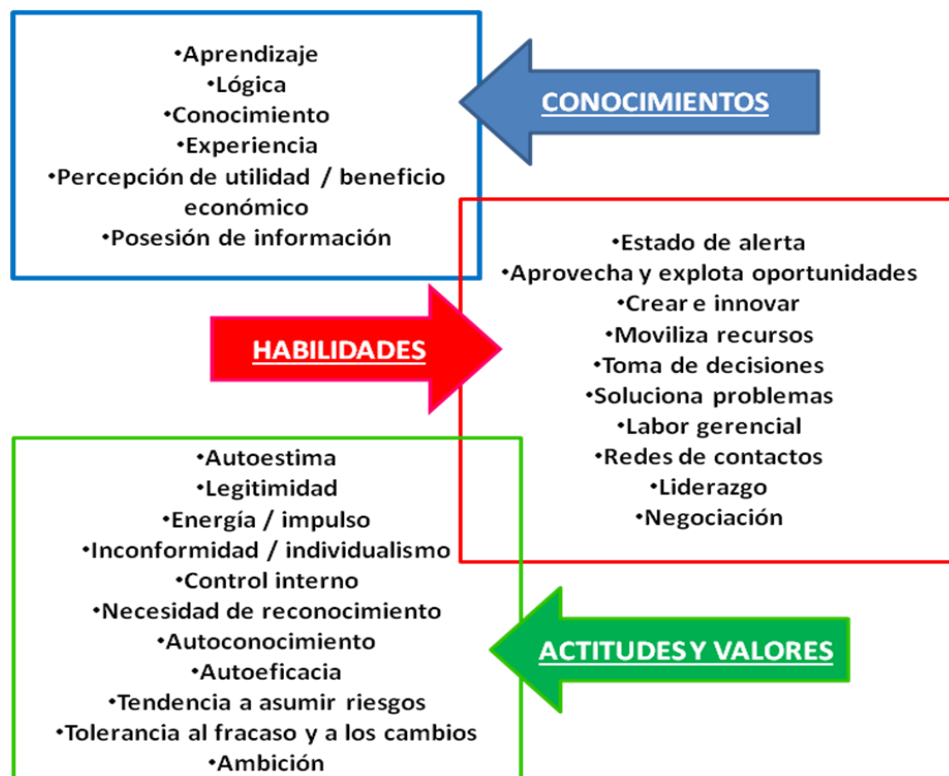


Figura 1: Las competencias del emprendedor.

Rivera describe algunas de las competencias, que se incluyen en cada una de las dimensiones descritas como parte del comportamiento emprendedor. Tomado de Clariandys Rivera.

Las competencias individuales aquí descritas, pueden estar presentes en cualquier individuo, pero las que las hace particular e importantes para los emprendedores, es que ellas se combinan con la motivación.

### ***1.3. La motivación del individuo emprendedor.***

Cuando un individuo desea emprender, se produce en él un impulso inicial que lo lleva a materializar sus proyectos, plasmarlos y ponerlos en marcha; a esto se llama motivación. La motivación es un proceso interno, que tiene un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta del individuo hacia su meta; a su vez el individuo está rodeado de factores externos que crean distintos estímulos a realizar una actividad, en consecuencia con su meta. Es el motivo que provoca la acción (u omisión) de una conducta. El término motivación significa movimiento y acción.

Cuando se trata de describir la motivación del individuo para emprender, hay diferentes corrientes de estudio respecto de las variables que influyen en el proceso. Gartner expuso que la figura del emprendedor puede ser estudiada desde tres enfoques: uno donde se identifican los rasgos y las características de la personalidad del individuo que emprende; dos, desde el estudio de los comportamientos y actividades que realizan los emprendedores en el transcurso del proceso de emprender, y por último a través de un enfoque mixto, que enlaza los dos enfoques anteriores, identificando en su estudio los roles que asumen los emprendedores a lo largo del proceso de creación de una nueva empresa, y las competencias y atributos que requieren en cada etapa del proceso.

En lo que respecta a los rasgos y características de la personalidad del individuo que emprende, es decir de su perfil psicológico, existen numerosos

estudios empíricos que detallan algunos rasgos característicos. El estudio de McClelland en 1961, presentó un trabajo donde describe tres necesidades personales que motivan a los emprendedores.

- Necesidad de logro: Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares establecido que los lleva a la lucha por el éxito. Se trata de personas que se imponen altas metas a alcanzar y tienen la necesidad de ejecución, pero sin afiliarse con otras personas. Desean lograr la excelencia, hacer un trabajo bien realizado, aceptar responsabilidades, o recibir feedback. Es decir, la necesidad de logro expone el deseo de realizar mejor las cosas, de buscar situaciones en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, aquellas en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño a fin de saber si están mejorando o no, y por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes.
- Necesidad de poder: La describe como la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten de forma diferente, es el deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás. Sienten necesidad de que se las considere importante, buscan prestigio y status, les gusta que predomine su idea y, generalmente, tienen una mentalidad política. Disfrutan el encontrarse a cargo, desean ser colocados en situaciones competitivas y dirigidas al estatus, y tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia que en el desempeño eficaz.
- Necesidad de afiliación: Es el deseo de relacionarse con otras personas, de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de una organización. Ambicionan formar parte de un



equipo, ser populares, tener contacto con los demás integrantes y ayudar al resto del grupo.

Para McClelland, los individuos se encuentran motivados de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse en términos de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas, de su necesidad de logro; es por ello que no procuran el éxito solo por suerte, sino como el resultado de haber superado un problema y cargar con la responsabilidad personal de ello y de sus propias acciones.

Además de un perfil psicológico específico, los individuos que deciden emprender también reciben estímulos de factores externos, no controlables, que intervienen en su transformación y le proporcionan el contexto necesario para dar inicio a su idea. El supuesto básico de estas teorías de enfoque sociocultural, es que la decisión de convertirse en un emprendedor y crear una nueva empresa, está condicionada por factores externos que influyen sobre el individuo y por el entorno.

Estos factores socioculturales e institucionales, intervienen sobre los individuos durante todo su proceso de socialización, donde las ideas y ambiciones personales evolucionan en situaciones sociales y se desarrolla a través de su interacción social con otras personas o grupos. Gibb y Ritchie detallaron los factores más relevantes que influirían en el futuro emprendedor para la creación de una nueva empresa:

- La influencia de la familia de origen como proveedora de modelos de rol y cultura para el niño;
- El estímulo que dan ciertas culturas en las etapas tempranas de los niños sobre la creación de empresas,
- La importancia de la creación de un nuevo negocio como forma de movilidad social;

- La influencia de los padres y amigos proveyendo ideas;
- La existencia de oportunidades y amenazas en la carrera laboral;
- La influencia de ciertas aficiones (hobbys) y patrones de reacción sobre el espíritu emprendedor
- Aspectos económicos del entorno que ofrecen oportunidades inmediatas de creación de empresas.

A su vez, los autores presentaron un informe comparativo de procesos por los cuales emerge un emprendedor: motivación propia o por gestación durante su proceso de socialización.

*Tabla 1: Comparación de enfoques que analizan el surgimiento de la motivación emprendedora.*

	<b>Enfoque del "azar" en la emergencia (innato)</b>	<b>El enfoque de la "ingeniería social" en la emergencia (adquirida)</b>
<b>Formación de la motivación básica</b>	Asume que es innata y determinada en la niñez.	Asume que es el resultado de un rango general de influencias a través de la vida (clase social, familia, educación, carrera, etc.)
<b>Influencias sobre la vida adulta sobre el deseo de transformarse en un empresario</b>	El deseo viene desde dentro. Es una consecuencia de la personalidad.	Es el resultado de la interacción con otros.
<b>Adquisición de nuevas ideas de negocios</b>	Explicada por la suerte, la fortuna y destino, así como las características personales dadas.	Explicadas como un proceso continuo con un cierto grado de regularidad y predictibilidad de acuerdo a los conocimientos del individuo y el rango de situaciones sociales en el que se desenvuelve.

**Filosofía de  
intervención asociada.**

Dado que la creación de empresas implica una “selección natural” la intervención se vuelve esencialmente marginal. La actividad es, por lo tanto, direccionada hacia la remoción de obstáculos del ambiente tales como los impuestos.

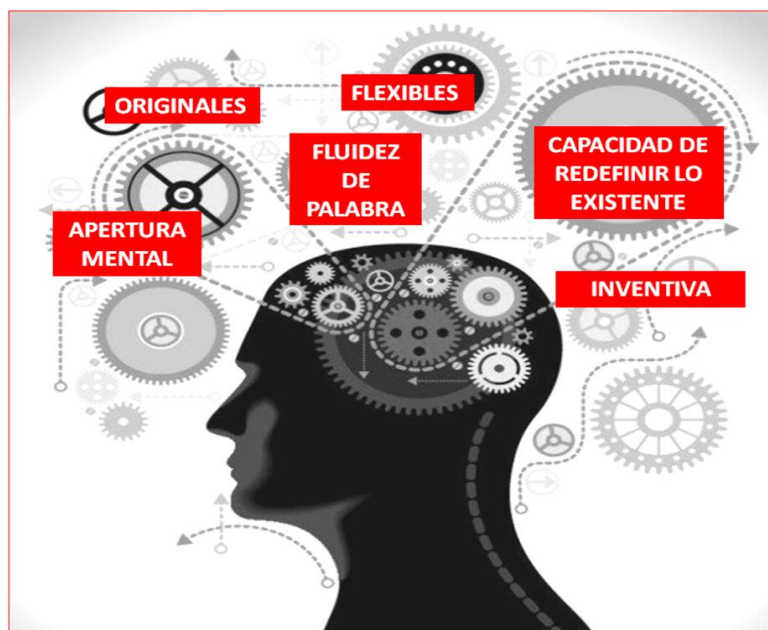
Cree que la intervención social y el ambiente pueden activar al individuo hacia los fines deseados.

---

Cuadro tomado de Gibb y Ritchie (1982).

#### ***1.4. La creatividad y la innovación en los emprendedores.***

En muchas de las definiciones del término emprendedor, se destaca la creatividad y la innovación como características distintivas de estos individuos. La creatividad es definida como “la capacidad de crear algo nuevo”, ya sea algo que no existe o modificar algo ya existente dándole características que no poseía. Se trata de “... un proceso mental complejo, el cual supone: actitudes, experiencias, combinatoria, originalidad y juego, para lograr a producción o aportación diferente a lo que ya existía” (Esquivias, 1997). Este proceso mental ayuda a generar ideas, es decir, a dar soluciones a un problema específico por medio de una depuración racional que permita llegar a la mejor. Para López y Recio (1998): “Creatividad es un estilo que tiene la mente para procesar la información, manifestándose mediante la producción y generación de situaciones, ideas u objetos con cierto grado de originalidad; dicho estilo de la mente pretende de alguna manera impactar o transformar la realidad presente del individuo”. Se considera que la creatividad está ligada estrechamente a la inteligencia, ya que los individuos creativos son capaces de hacer surgir ideas en contextos sin estímulos.



*Figura 2 : Características de las personas creativas.*  
 Se detallan algunas de las particularidades de las personas consideradas creativas. Elaboración propia.

Los individuos creativos logran ubicarse en la acción a través de distintos tipos de pensamientos que dan lugar a la generación de alternativas o soluciones a un problema. Y, más allá de los pensamientos creativos que dan lugar a nuevas ideas, los individuos precisan abstraerse del contexto lindante, ya que muchas veces puede resultar sabotador de las ideas, por que impone juicios de valor que limitan el surgimiento de nuevas ideas. Cuando esto se produce, se reconocen bloqueos que pueden estorbar el proceso mental creativo.

*Tabla 2: Pensamientos y bloqueos creativos.*

---

<b>PENSAMIENTO CREATIVO</b>
<b>CONVERGENTE:</b> La generación de ideas está dirigida al objetivo fijado previamente.
<b>VERTICAL:</b> Solo basa su generación de ideas en el tema del objetivo planteado.
<b>DIVERGENTE:</b> Más allá de que haya un objetivo definido, admite generación de ideas por fuera de este.
<b>LATERAL:</b> La generación de ideas toma en cuenta diferentes materias o tomas o ciencias que den lugar a mayores alternativas.

---

## BLOQUEO CREATIVO

---

**EMOCIONALES:** Surgen por el miedo a equivocarse, por la necesidad de encontrar una solución rápida a un problema que no permita ver con claridad las ideas, cuando existe un exagerado afán de seguridad, o cuando el individuo desconfía de su capacidad creativa.

**CULTURALES:** Surgen en el proceso de socialización en el cual, tanto las normas y valores aprendidos, como los métodos y técnicas rutinarias aplicados (por ejemplo en el trabajo), generan el miedo a la creatividad ya que ello implica asumir riesgos e incertidumbre.

**POR LA INTERACCIÓN CON GRUPOS:** Los individuos pueden detener su proceso creativo debido a la mirada negativa ejercida por otras personas, que se materializan por medio de murmullos, celos, manipulaciones, etc.

**PROVOCADOS POR LA SEMÁNTICA:** Sucede cuando los individuos reciben comentarios u opiniones que no aceptan replanteos, encierran el pensamiento en una sola opción, por lo que bloquean su proceso creativo de encontrar nuevas soluciones.

---

Resumen de las investigaciones recopiladas en “Manual Didáctico de Emprendedurismo” de Messina M. Se describen los cuatro pensamientos creativos destacados, así como las cuatro razones principales por las cuales surgen los bloqueos al proceso creativo en un individuo.

La creatividad es una de las características de los emprendedores, y por otro lado, está la innovación, que es una acción de cambio que supone una novedad. Se acostumbra asociarla a la idea de progreso, de manera que se trata de cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades, o modificando elementos que ya existen con el fin de mejorarlos o renovarlos. Toda innovación comienza con ideas creativas. Volviendo al concepto de emprendedor que propuso Joseph Schumpeter, quien se refirió a los emprendedores como innovadores, e impuso el concepto de destrucción creativa, estableciendo así la correlación entre ambos conceptos en la mente de los emprendedores.

Empero, la creatividad por sí misma no es condición suficiente para que se produzca una innovación, sino que ésta debe atravesar por un proceso de pensamiento lógico en el cual una o algunas de las ideas creativas se convierten en la innovación. Para Escorsa y Pasola, en su libro “Manual de gestión e innovación tecnológica en la empresa”, consideran que innovar es el proceso de desarrollar algo

nuevo a partir del estudio de una necesidad, para que sea comercializado y lograr una meta económica. El proceso de innovación, o la gestión de ella, requiere definir que se desea innovar, cuales son los objetivos y cuál es el resultado o impacto que se espera, esto ayuda a definir qué tipo de innovación se requiere para cada caso.

En conclusión, un individuo que decide lanzarse como emprendedor posee determinadas características distintivas que provienen de sus conocimientos, habilidades, actitudes y valores, las cuales se combinan con su capacidad creativa e innovadora. Pero además, posee una motivación que orienta, mantiene y determina su conducta hacia su meta, la creación de una nueva empresa. Esta motivación surge de un proceso interno, conformado por: un componente psicológico definido por los rasgos y características de personalidad; la influencia de sus propios comportamientos y actividades; y por los estímulos externos sociales e institucionales.

Entonces, el proceso por el cual un individuo se desarrolla como emprendedor comienza con una personalidad que lo determina como tal, la cuál es absolutamente individual, y ello determina la primer condición establecida para el análisis de este trabajo: debido a que no se poseen herramientas para el análisis psicológico cognitivo de los emprendedores, los resultados de los estudios de casos representaran las auto-percepciones de los propios individuos entrevistados.

En base al desarrollo académico sobre el proceso emprendedor, en el capítulo siguiente se expondrán algunos modelos que pretenden determinar las variables que influyen en el emprendedor a lo largo de su desarrollo y hasta crear una nueva empresa.

## **CAPITULO 2: Los Modelos del proceso de desarrollo del individuo a emprendedor.**

Los individuos emprendedores poseen características distintivas, dadas por sus conocimientos y habilidades, actitudes y valores; resultan también creativos e innovadores, y sus motivaciones para llevar adelante una nueva empresa depende de su personalidad, comportamiento y de la influencia de factores externos. La suma de estos elementos representa el modelo del proceso de transformación del individuo como emprendedor.

A lo largo de los años, muchos autores han construido teorías y modelos que pretenden representar cómo es este proceso. Algunos de ellos hacen énfasis en la etapa previa a la generación de la idea inicial, es decir, en los factores o condiciones que determinan el *despertar* de lo que llaman la vocación emprendedora; y otros, hacen hincapié en las etapas que inician con la idea de negocio y terminan con la creación o primeros años de vida de la nueva empresa.

Aquí, se expondrán algunos modelos del proceso emprendedor en base a estos dos lineamientos, por un lado, los modelos del proceso emprendedor enfocados en el desarrollo de la vocación emprendedora, y por otro, los modelos del proceso emprendedor enfocados en la creación inicial y la puesta en marcha.

Por último, se presentan dos modelos fundados a partir de investigaciones empíricas realizadas en Argentina, que permiten un acercamiento a los emprendedores del país.

### ***2.1. Modelos basados en la formación de la vocación emprendedora.***

El primer modelo es el de Albert Shapero de 1984, para quien el surgimiento de nuevos emprendedores es consecuencia de un proceso dinámico donde se

conjugan diferentes factores psicológicos, sociales, culturales y económicos. Este proceso consta de tres etapas: 1) Fase del Sujeto, donde ocurren eventos personales que afectan al individuo y lo llevan a tener la iniciativa de cambiar su realidad a través de un nuevo emprendimiento; 2) Fase de Deseo, aquí el individuo expone su deseo de emprender ante las diferentes circunstancias y factores que lo rodean, los cuales pueden afectar o influenciar en su decisión final; y 3) Fase de Acción, el individuo se convierte en un emprendedor potencial que comienza a analizar cuáles son las necesidades o recursos que requeriría su emprendimiento, como puede conseguirlos y administrarlos. El proceso termina con la creación de una nueva empresa.

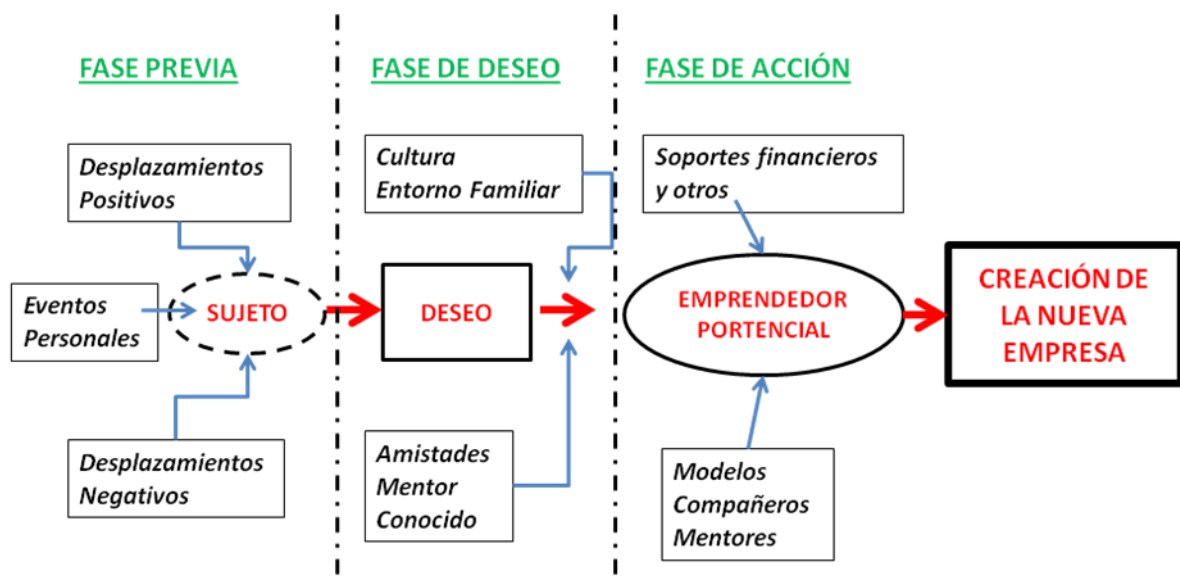


Figura 3: Modelo de las tres fases de Shapero

La representación gráfica del modelo fue tomada de la cita realizado en "Incidencia del marco institucional en la capacidad emprendedora de los jóvenes empresarios de Andalucía" de Gonzalez F.

El segundo modelo es el de Martin, 1988, el autor expone que existen diferentes factores que inciden en la vida de una persona y que lo llevan a convertirse en un emprendedor, o lo empujan con mayor probabilidad para asumir esa actitud. Martin denomina a esta situación como la "disposición para actuar", que



obedece a tres factores: la predisposición psicológica del individuo para realizar la acción emprendedora, que el individuo pertenezca a una minoría étnica, y que existan percepciones favorables del entorno. Sí esta disposición para actuar, se une a una oportunidad en el mercado, a un entorno favorable y se producen eventos precipitadores, Martin dice que hay un elevado porcentaje de que esa persona actúe, y que ello se haga a través de la creación de una nueva empresa.



*Figura 4: Modelo del proceso emprendedor de Martin.*

Elaboración propia tomada de la cita realizado en “Incidencia del marco institucional en la capacidad emprendedora de los jóvenes empresarios de Andalucía” de Gonzalez F.

Y por último, el modelo de Greenburger y Sexton, donde el individuo que logra emprender es aquel que, en primer lugar, logra fusionar tres elementos imprescindibles como Sujeto: 1) la visión que tiene sobre el tipo de negocio que desea y como debe actuar para que éste logre ser exitoso, 2) la percepción que tiene sobre los efectos que tendrán sus acciones, y 3) la personalidad, tanto sus capacidades como sus características personales.

Los autores entienden que una vez que existe el ánimo para crear una empresa, y el compromiso con ese deseo por parte del individuo, la disposición para actuar en pos de ello, se logra sí supera la acción conjunta de cuatro factores críticos: 1) Autopercepción, como se observa así mismo, solo será emprendedor

aquel individuo que se perciba como tal, 2) Control poseído, el emprendedor debe creer que la creación de la empresa le permitirá controlar las cosas y realizar sus aspiraciones, 3) Acontecimientos importantes, son aquellos que ocurren en la vida del emprendedor y pueden ser positivos o negativos en la decisión de crear la nueva empresa, y 4) Soporte social: la influencia positiva del entorno cercano, como familia, amigos y colegas, que incentiva a la innovación.



Figura 5: Modelo de Greenburger y Sexton.

Elaboración propia en base a la cita realizada por Messina M. en “Manual didáctico de Emprendedurismo” (2018).

## 2.2. Modelos basados en la creación inicial y la puesta en marcha.

El primero de los modelos de este grupo, es el de Jeffrey Timmons (1999), quien plantea que existen tres pasos a considerar en el proceso de creación de nuevas empresas, que actúan de manera integral: el primero, es la detección de la oportunidad, ésta no es solo una idea de negocio, sino que es una idea testada que muestra un potencial de negocio importante y que debe ser identificada por el líder, y debe cumplir con dos requisitos: tener un tamaño adecuado como para identificar la

estructura del mercado, costos, cuota de mercado, etc.; y representar una ventaja competitiva; el autor sostiene que existen muchas ideas brillantes pero son muy pocas las que se pueden convertir en buenas oportunidades de negocios. El segundo paso es identificar los recursos a través de la determinación de un plan de negocios, los cuales no son solo monetarios, sino que son un conjunto de recursos de diferentes índoles, señala además el “bootstrapping” (iniciar un emprendimiento con pocos recursos) como ingrediente fundamental en todo emprendimiento. Y el tercer paso, es la conformación del equipo fundador, que implica seleccionar a un equipo de trabajo competente y complementario, ya que ello determinara el éxito del emprendimiento.

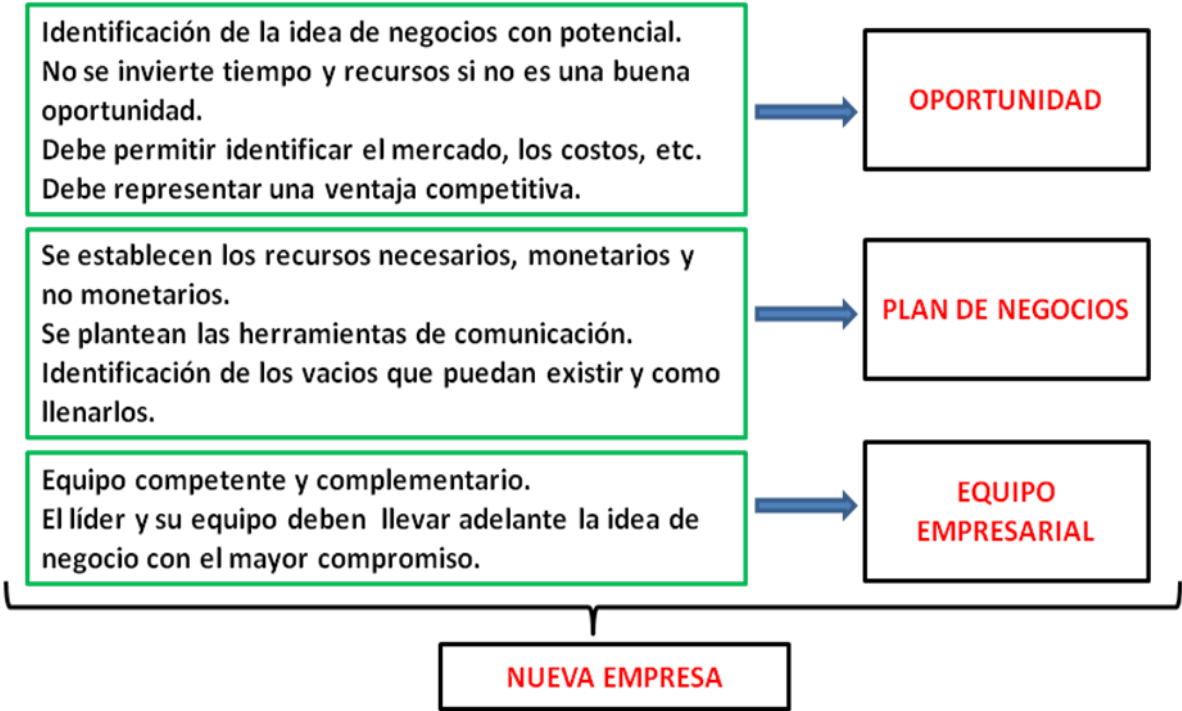


Figura 6: Modelo de gestación de emprendimientos de J. Timmons. Elaboración propia en base a lo citado en “innovación empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas”, de Varela R. (2001).

El segundo modelo es el de Allan Gibb y Jhon Ritchie (1982), ellos identificaron seis etapas consecutivas en el proceso de gestación de nuevos

emprendimientos, en cada una de las cuales detalla las actividades necesarias para la constitución de una nueva empresa:

- 1) Adquisición de la motivación: implica la búsqueda del estímulo y compromiso para lograr el objetivo, surge del individuo y por la influencia de grupos, la comunidad y familia.
- 2) Búsqueda de ideas: las ideas que surjan deben ser lo suficientemente razonable, no necesariamente debe ser una idea nueva, sino que también puede ser la búsqueda de otras opciones de empresas como franquicias, licencias, etc. como forma de explorar otras alternativas.
- 3) Validación de la idea: la idea fue debe someterse a una validación técnica y comercial.
- 4) Identificación de los recursos: se debe desarrollar el plan de negocios, identificando recursos, tiempo, proveedores y otras fuentes de asistencia que serán necesarias.
- 5) Negociación para crear la empresa: se procede a aplicar el plan de negocios, negociando con proveedores, clientes, organismos fiscales, bancos y municipios.
- 6) Nacimiento de la empresa: se deben perfeccionar las rutinas, sistemas, habilidades y relaciones necesarias para el funcionamiento de la empresa.

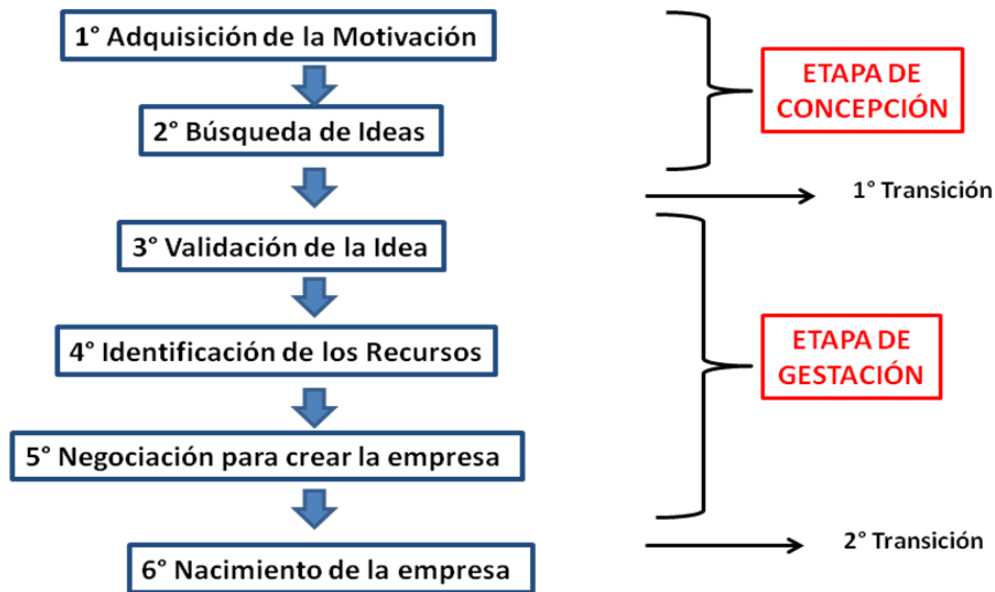


Figura 7: Etapas del nacimiento de una empresa por Gibb y Ritchie. Elaboración propia en base a la cita realizada por Messina M. en “Manual didáctico de Emprendedurismo” (2018).

Por último, el modelo de Reynolds (1997), plantea un proceso de creación de nuevas empresas más abarcativo, el cual comienza cuando una o más personas tienen una idea empresarial y finaliza cuando ésta ya está establecida y consolidada en el mercado. Con una analogía a la biología humana, el modelo consta de cuatro etapas: la concepción, gestación, infancia y adolescencia, pasando de una etapa a la otra a través de periodos de transición.

La etapa de concepción se inicia cuando una persona adulta (o varias) se involucran activamente en la generación de un nuevo proyecto empresarial, con interés y deseo de que las acciones llevadas a cabo puedan concretar sus ideas de negocios, pero sin que aún el mismo se haya iniciado. La etapa de gestación implica la realización de acciones concretas para llevar adelante el proyecto y validar la idea, haciendo uso de sus capacidades y habilidades para desarrollar la estructura de la empresa y conseguir los recursos necesarios para concretarla. Al final de esta etapa, se espera que el resultado sea el lanzamiento exitoso de la nueva empresa (o

el fracaso de la idea gestada). Si se concreto la creación de la empresa, se ingresa a la etapa de la infancia que incluye el aprendizaje y el afianzamiento en la actividad, la cual se estima que dura alrededor de los 5 primeros años. Cuando la empresa se consolida, ingresa a la etapa llamada adolescencia, la cual transcurre de una forma más establecida en el mercado.

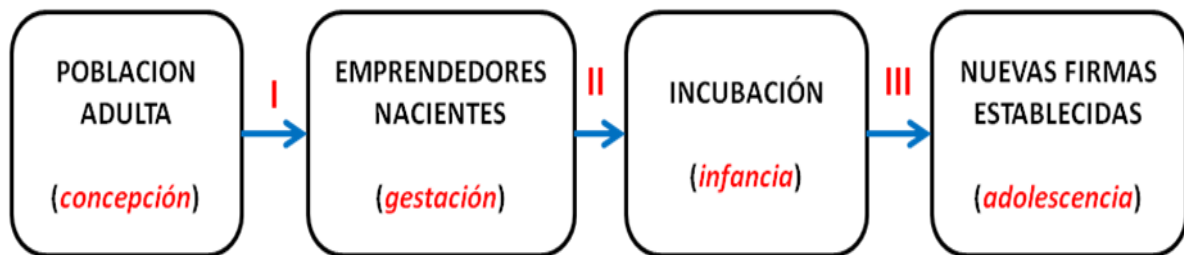


Figura 8: Modelo de gestación de emprendimientos de Reynolds.  
Citado en "El proceso de creación de empresas en Argentina", de Gennero de Rearte Ana. (2004).

### **2.3. Modelos basados en Emprendedores Argentinos.**

Hasta aquí, se han presentado algunos de los modelos del proceso emprendedor destacados en la literatura sobre el tema, agrupados en aquellos que se basan en la formación de la vocación emprendedora, y aquellos que se basan en la creación inicial y puesta en marcha. Sin embargo, estos modelos provienen de investigaciones realizadas en otros países, con el objetivo de aportar una generalización de los elementos claves en el desarrollo de un individuo como emprendedor.

En base a estos modelos y otros recursos académicos, han surgido en Argentina, diferentes investigaciones que se enfocan en establecer las características particulares de los emprendedores nacionales. Este interés en el emprendedurismo argentino es consecuencia de la necesidad de reconstruir el tejido

productivo, fuertemente dañado por las consecutivas crisis económicas que generan desbalances en la creación de nuevas empresas y en la desaparición de ellas.

Por ello, y como complemento al objetivo de este trabajo, se presenta a continuación, un resumen de los resultados de dos modelos del proceso emprendedor que surgen de investigaciones en Argentina. Coincidentemente, el primero de ellos, desarrollado por Fernando Graña, se orienta a la concepción de los modelos basados en la vocación emprendedora, y el segundo de Hugo Kantis e Ishida, se extiende hacia la creación inicial y puesta en marcha de la nueva empresa.<sup>3</sup>

### ***2.3.1. Factores determinantes para el éxito de una idea de negocios.***

En primer lugar, se presenta la investigación realizada en Argentina por Mg. Fernando Manuel Graña, en su tesis para la Maestría en Economía y Desarrollo Industrial, llamada “Elementos relacionados al éxito en la implementación de nuevas ideas empresariales”. Su enfoque se centró en el reconocimiento de la etapa de gestación que describe Reynolds (desde que se inicia con la concepción de la idea del negocio y mucho antes de que la empresa se encuentre en marcha), donde considera que se reconocen los emprendedores nacientes.

Para ello, el autor elaboró un proceso de creación de nuevas empresas que enlaza tres elementos principales: 1) el emprendedor, donde se encuentra la visión y acción estratégica; 2) el entorno, con su cultura emprendedora y el desarrollo institucional; y 3) la idea, como elemento principal del modelo, que representa el paso la acción (etapa de gestación propiamente dicha).

---

<sup>3</sup> Las dos investigaciones, una realizada por Fernando Graña y la otra realizada por Hugo Kantis e Ishida, fueron realizadas bajo diferentes objetivos y contextos. Se adjunta en el Anexo I, un resumen de elaboración propia de dichas investigaciones y sus resultados empírico completos.

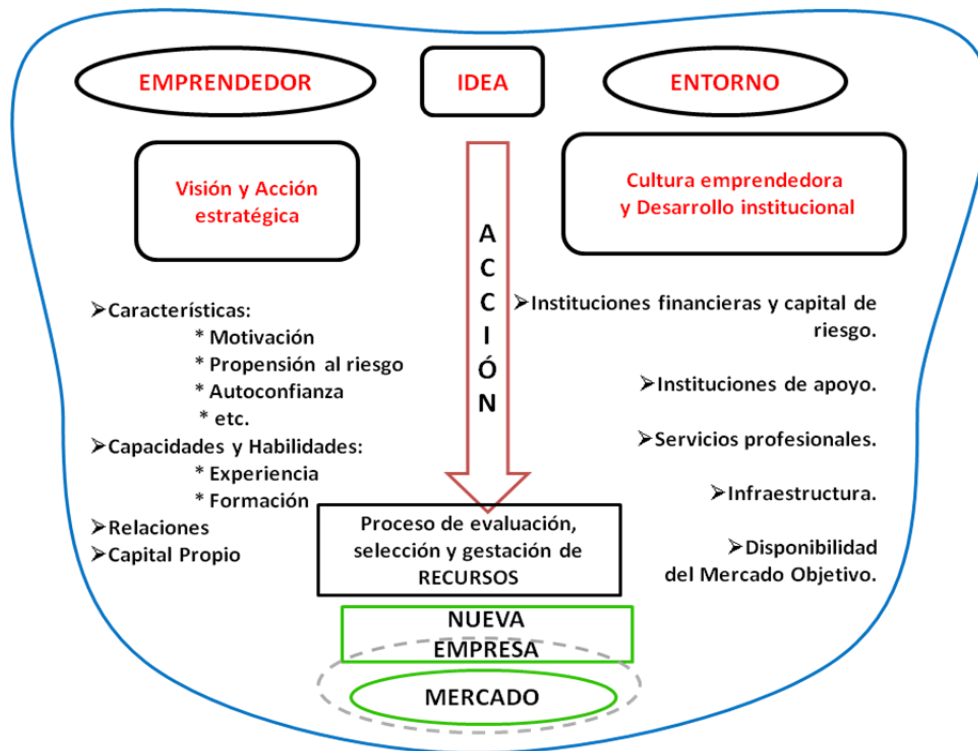


Figura 9: Etapas de gestación de ideas empresariales.

Representación gráfica del modelo elaborado por Fernando Graña para su investigación, detallada en Capítulo 5 de "El proceso de creación de empresas Argentinas. Factores determinantes y diferencias espaciales" de Gennero de Rearte Ana. (2004).

Como se aprecia en la Figura 9, el autor considera que con la idea, los emprendedores transitan en un complejo camino dentro del entorno en el cual están instalados, para lo que deberán utilizar sus capacidades y habilidades, y las diferentes características del entorno; finalizando con la evaluación, selección, y gestación de los recursos disponibles. Es en esta etapa del proceso donde pone el foco de su análisis, ya que observa que existen emprendedores que abandonaron la idea (o no realizaron ninguna acción concreta para implementarla), y otros emprendedores que sí lograron iniciar la empresa.

En base a ello, determinó tres hipótesis (una por cada elemento de su modelo), para determinar si esta diferencia entre los emprendedores nacientes exitosos y aquellos que fracasaron en la implementación de sus ideas, estaba



relacionada con la influencia de determinados factores o variables. Además consideró tres premisas claves para su análisis: 1) que no todos los proyectos empresariales siguen el mismo patrón ni tampoco todos finalizan exitosamente más allá de que sus contextos sean de similares características, 2) tampoco existe una oferta ilimitada de emprendedores y respuestas a las oportunidades del mercado (las cuales tampoco son homogéneas), y 3) que no existen comportamientos o características similares en las decisiones de los emprendedores durante la etapa de gestación.

Los resultados obtenidos en esta investigación empírica fueron los siguientes:

En primer lugar, la hipótesis basada en el Emprendedor sostenía “La posesión por parte del emprendedor de: motivación, autoconfianza, propensión al riesgo, creatividad y capacidad de liderazgo, hacen que éste emprenda acciones con una alta probabilidad de éxito (inicio de la nueva empresa).”: Los resultados arrojaron que los individuos que lograron superar con éxito la etapa de gestación, estaban motivados principalmente por la necesidad de logro y la insatisfacción laboral, poseían una alta propensión al riesgo, la creatividad fue destacada como una condición muy significativa a la hora de accionar para crear la nueva empresa, así como la autoconfianza. Pero, la capacidad de liderazgo, no fue determinante en el éxito de la creación de la nueva empresa.

La segunda hipótesis basada en el Entorno: “La existencia de un entorno social, institucional y empresarial favorable hace que la idea de empresa tenga mayores probabilidades de iniciarse exitosamente”: En el entorno cercano al individuo, los modelos de rol no resultaron ser un indicador diferencial entre los emprendedores superaron la etapa de gestación y los que no. El apoyo de las instituciones o asesoramiento profesional fue negativo. La cultura empresarial de las

regiones analizadas fue catalogada como media/baja, sin embargo, la visión favorable de la comunidad fue factor determinante para las acciones concretas a la creación de la nueva empresa. Y, la observación por parte del emprendedor del contexto económico local como su estimación para el futuro, resultó mayoritariamente negativa en los emprendedores que avanzaron con sus ideas y positiva en aquellos que no; esto indicaría que una visión negativa estaría relacionada con un mejor desempeño.

Y por último, la hipótesis basada en los Recursos: “La mayor posesión de capacidades y habilidades por parte del emprendedor para gestionar los recursos necesarios para el inicio, hace que el emprendimiento tenga mayores probabilidades de implementarse exitosamente”: Los resultados revelaron que la posesión de bienes personales o familiares, o mayores ingresos, no fue determinante entre los que iniciaron o abandonaron la idea empresarial. Por otro lado, los recursos adquiridos a través de las asociaciones (no solo económicos sino también de capacidades) o relaciones laborales no fue significativa, pero sí un factor determinante del éxito de la idea fue que el emprendedor tenga más de un trabajo o que la relación con sus socios sea complementaria desde el inicio de la idea. La educación formal y cursos complementarios no fueron importantes para los emprendedores, empero las capacidades adquiridas por una mayor experiencia laboral en el ámbito donde se desempeñara el nuevo proyecto, sí es un factor concluyente de éxito, y especialmente aquellos que experimentaron en una categoría de jefe o supervisor.

Además de estos resultados, el autor pretendió identificar las interrelaciones de algunas variables independientes para así determinar si ellas son factores estrictamente relacionados con el éxito de la implementación de la idea. Los

resultados a partir del Análisis de Interacciones Dinámicas, concluyo que la autoconfianza resultó un factor determinante en la investigación, los emprendedores con un nivel alto de autoconfianza lograron iniciar su negocio y los que no lo hicieron tuvieron un nivel medio/bajo.

Del grupo con autoconfianza alta, las variables más significativas como factores críticos para explicar el éxito fueron: el mayor número de ocupaciones, su opinión negativa sobre el desarrollo futuro de la economía, el pertenecer a la población económicamente activa y la mayor capacitación específica, a su vez estos emprendedores pertenecían a un estrato de edad entre 18 y 34 años, características también vinculadas con una mayor probabilidad de éxito.

### ***2.3.2. Factores determinantes para la creación y desarrollo de nuevas empresas.***

Hugo Kantis y colaboradores, realizaron en el año 2002, una investigación para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), llamada “Empresarialidad en economías emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas dinámicas en diversos países de Latinoamérica y el Este de Asia”. El objetivo de ella era obtener información para un mejor tratamiento de las políticas públicas hacia éste sector de la economía a través de la identificación de los factores que incidían en el nacimiento y desarrollo exitoso de emprendimientos. A partir de ello, Kantis y sus colaboradores, diseñaron un modelo del proceso emprendedor en base a los resultados de la investigación, que se muestra en la figura siguiente.

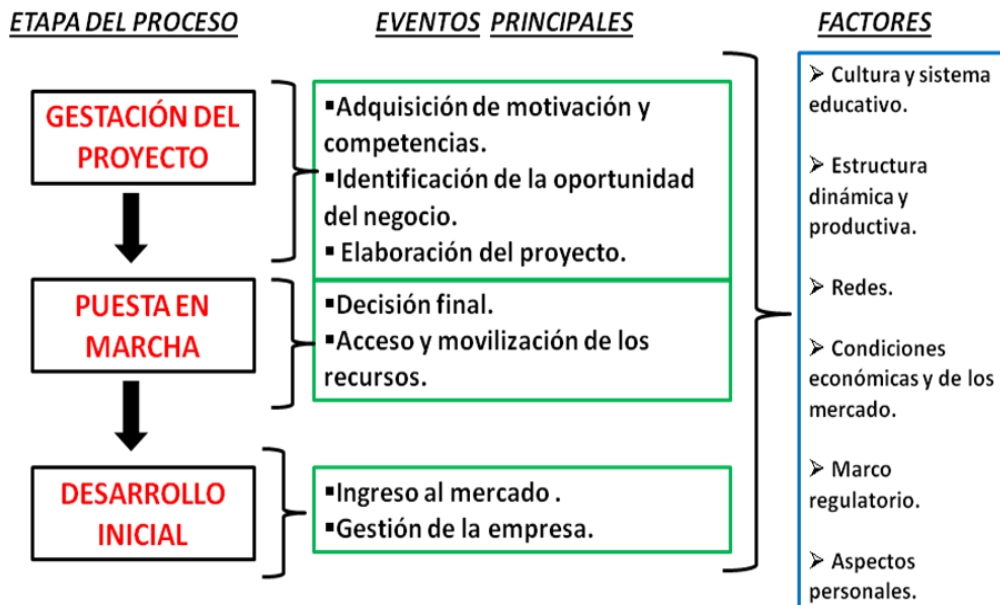


Figura 10: Sistema de desarrollo emprendedor.  
Elaborado por Kantis y colaboradores en el años 2002.

Años después, el autor propuso un nuevo modelo, dinámico, donde integra estos factores y lo represento de la siguiente manera:

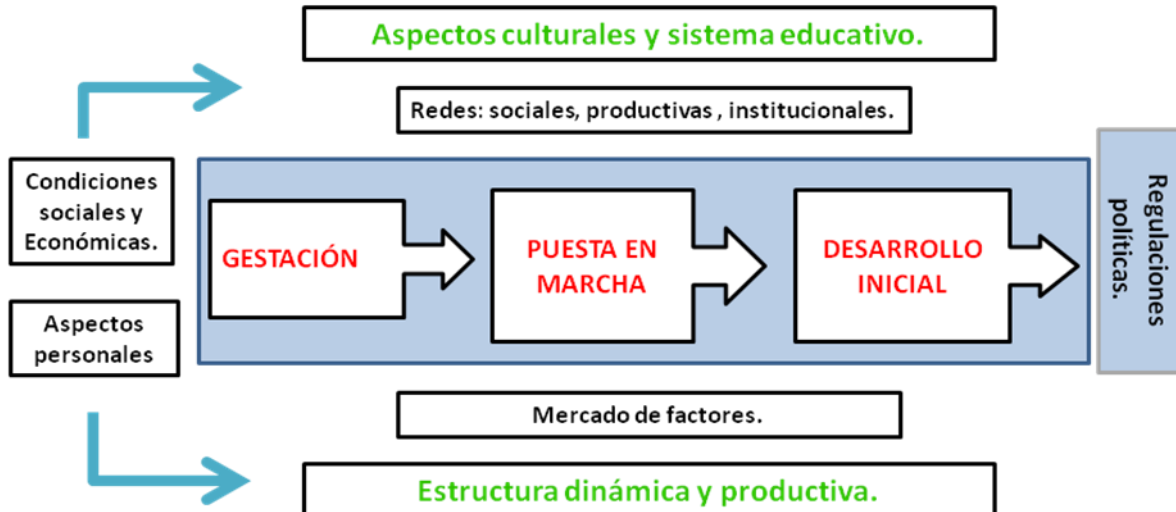


Figura 11: Nuevo modelo del sistema de desarrollo emprendedor.  
Modelo presentado por Hugo Kantis en el año 2008.

En base a las etapas del modelo de desarrollo emprendedor definido, los autores presentaron los resultados empíricos de la investigación realizada a

emprendedores argentinos, con empresas en marcha. A continuación se presenta una breve explicación de cada etapa, junto a los resultados obtenidos.<sup>4</sup>

En la etapa de Gestación, el individuo comienza a sentirse motivado por la idea de ser empresario y de llevar adelante un emprendimiento, identifica en forma preliminar una oportunidad comercial que deberá convertir en un concepto de negocios y efectúa las actividades preparatorias del proyecto empresarial. Los resultados obtenidos de los emprendedores analizados se presentan en la siguiente tabla:

*Tabla 3: Principales resultados de la etapa de Gestación.*

ETAPA DE GESTACIÓN	
VARIABLES ORDENADAS POR ÓRDEN DE IMPORTANCIA	
<p><b>Motivaciones para ser empresario:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Autorrealización</li> <li>2 Para poner en práctica conocimientos</li> <li>3 Para mejorar sus ingresos</li> <li>4 Contribuir a la sociedad</li> <li>5 Ser su propio jefe</li> </ol>	<p><b>Identificación de oportunidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Empresario PYME</li> <li>2 Profesional</li> <li>3 Otro</li> <li>4 Ejecutivo de una gran firma</li> <li>5 Como Empleado</li> </ol>
<p><b>Nivel educativo:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Graduado Universitario</li> <li>2 Secundario completo</li> </ol>	<p><b>Fuentes de identificación de las oportunidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Interactuando o discutiendo con otra gente (redes)</li> <li>2 En trabajos o tareas previas</li> <li>3 Otros</li> <li>4 Visitando ferias comerciales</li> <li>5 Leyendo documentos académicos</li> </ol>
<p><b>Experiencia laboral previa:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Empleado en una PYME</li> <li>2 Empleado en una empresa grande</li> <li>3 Empresario / Dueño de una PYME</li> </ol>	

Elaboración propia en base a los resultados expuestos en "Empresarialidad en economías emergentes: creación de empresas en América Latina y el Este de Asia – Informe argentina", de Kantis, Varela, Gatto y Feredico. Separata Universidad General Sarmiento (2002). El orden de las variables es resultado del promedio de las respuestas obtenidas, por cada grupo de emprendedores en la investigación.

<sup>4</sup> De los resultados aquí presentados, se describen solo los primeros cinco en orden de importancia. Los resultados completos de esta investigación se presentan en el Anexo I.

La segunda etapa de Puesta en marcha implica el lanzamiento de la nueva empresa, que incluye el proceso de decisión final sobre el inicio de la misma y las actividades necesarias para conseguir y organizar los recursos. Por ello, los emprendedores aquí deben considerar las fuentes de sus recursos, y también la consideración de los riesgos de poner en marcha o no el negocio, para lo que podrán optar o no por diferentes formas de evaluación. Los resultados de esta etapa se describen en la tabla siguiente:

*Tabla 4: Principales resultados de la etapa de Puesta en Marcha.*

<b>ETAPA DE PUESTA EN MARCHA</b>	
<b>VARIABLES ORDENADAS POR ÓRDEN DE IMPORTANCIA</b>	
<b>Formas de evaluar el proyecto:</b>	<b>Fuentes de financiamiento:</b>
1 Estimación de ventas y costos	1 Ahorros personales
2 Estimación del ingreso personal esperado	2 Proveedores
3 Plan de negocios	3 Compra de equipos de segunda mano
4 Flujo de caja proyectado para los primeros años	4 Amigos / Parientes
5 Cálculo del tiempo de retorno de inversión	5 Sobregiro bancario

Elaboración propia en base a los resultados expuestos en “Empresarialidad en economías emergentes: creación de empresas en América Latina y el Este de Asia – Informe argentina”, de Kantis, Varela, Gatto y Feredico. Separata Universidad General Sarmiento (2002). El orden de las variables es resultado del promedio de las respuestas obtenidas, por cada grupo de emprendedores en la investigación.

Finalmente, la etapa de Desarrollo Inicial, describe los primeros años de vida de la empresa, considerados tradicionalmente como claves para su consolidación en el mercado. Los puntos de análisis en esta etapa fueron los desafíos a enfrentar, la solución de problemas, superar las barreras de supervivencia de la firma y la capacidad de gestión del negocio, así como su relación con las redes de contactos.

*Tabla 5: Principales resultados de la etapa de Desarrollo Inicial.*

<b>ETAPA DE DESARROLLO INICIAL</b>	
<b>VARIABLES ORDENADAS POR ÓRDEN DE IMPORTANCIA</b>	
<p><b>Fuentes de financiamiento:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Proveedores</li> <li>2 Ahorros personales</li> <li>3 Préstamos de bancos privados</li> <li>4 Sobregiro bancario</li> <li>5 Compra de equipos de segunda mano</li> </ol>	<p><b>Formas de afrontar los problemas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Solo en base a los propios recursos de la empresa</li> <li>2 Proveedores y clientes</li> <li>3 Colegas</li> <li>4 Parientes y amigos</li> <li>5 Firmas de consultoría</li> </ol>
<p><b>Principales problemas en los primeros años de vida:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Conseguir nuevos clientes</li> <li>2 Conseguir equipamiento apropiado</li> <li>3 Contratar empleados calificados</li> <li>4 Gerenciar las operaciones de la planta</li> <li>5 Conseguir proveedores apropiados</li> </ol>	

Elaboración propia en base a los resultados expuestos en “Empresarialidad en economías emergentes: creación de empresas en América Latina y el Este de Asia – Informe argentina”, de Kantis, Varela, Gatto y Feredico. Separata Universidad General Sarmiento (2002). El orden de las variables es resultado del promedio de las respuestas obtenidas, por cada grupo de emprendedores en la investigación.

Se observa en ambas investigaciones realizadas en emprendedores argentinos, el recorrido por los dos grupos de Modelos del Proceso Emprendedor. Por un lado, la investigación de Fernando Graña se enfoca en las características de los emprendedores que lograron accionar con éxito para llevar adelante su idea, haciendo más hincapié en los factores nombrados en los modelos enfocados en la vocación emprendedora; y por el otro, la investigación de Hugo Kantis y colaboradores, identifica los factores determinantes para la creación inicial y puesta en marcha del emprendimiento.

En resumen, los modelos del proceso emprendedor pretenden explicar la forma en la cual el individuo se transforma en emprendedor, a través de un conjunto

de variables o elementos que componen, influyen o identifican al individuo emprendedor y la creación de una nueva empresa. Estos modelos se agrupan en dos grandes secciones: los enfocados en el desarrollo de la vocación emprendedora y los enfocados en la creación inicial y la puesta en marcha. Por último, se presentaron dos modelos fundados a partir de investigaciones empíricas realizadas en Argentina, que permiten un acercamiento a las variables características de los emprendedores de nuestro país.

Sin embargo, es necesario destacar que las variables o elementos no son únicos ni absolutos, y por ello, para el análisis de casos de este trabajo, se seleccionaron dos conjuntos de cuatro variables descriptas en cada grupo de modelos (formación de la vocación emprendedora / creación inicial y puesta en marcha), las cuales se desarrollan en el capítulo final. En ambos casos, se optara por aquellas que se han resultado significativas en las investigaciones de Fernando Graña y Hugo Kantis sobre los emprendedores argentinos, para poder determinar una mejor aproximación.

Estas variables servirán para el diseño de una parte del modelo del proceso de desarrollo emprendedor descrito en el primer objetivo de este trabajo; y también permiten identificar variables que podrían influir en la formación de la vocación emprendedora y determinar la elección final del tipo de negocio que llevará adelante el emprendedor, como se determinó en el segundo objetivo de este trabajo.

Sin embargo, una parte importante de este trabajo, es identificar y diferenciar los Modelos de Negocios, para ello, en el siguiente capítulo, se exponen los elementos que los conforman así como las características de los modelos de Negocios Independientes y los Modelos de Franquicias.



## **CAPITULO 3: Los Modelos de Negocios para la creación de nuevas empresas.**

Como se describió en el capítulo anterior, un individuo decide lanzarse como emprendedor y crear una nueva empresa influenciado por diversos factores, elementos o variables; tanto en su personalidad, la gestación de la vocación emprendedora, la creación inicial y la puesta en marcha. Empero, no son los únicos elementos que afectan a la decisión final de un emprendedor sobre el tipo de negocio que desea llevar adelante, y por ello, es preciso conocer más acerca de los Modelo de Negocios.

En este capítulo, se presenta en primer lugar la definición de modelo de negocios y sus elementos. Posteriormente, se describen los dos Modelos de Negocios a los que apunta este trabajo, tomando el modelo de Canvas, valido como herramienta para el diseño de un modelo de Negocios Independientes; y el modelo de Franquicias, junto con un resumen de sus particularidades legales.

### ***3.1. Definición y elementos de un Modelo de Negocios.***

El modelo de negocios es en sí, un sistema o diagrama de elementos que le permitirían al emprendedor la rentabilidad que desea. Se trata del tipo de negocios que el emprendedor desea llevar adelante y el cual elige en la fase final de puesta en marcha de su nueva empresa. Existen varias definiciones de lo que es un modelo de negocios, pero antes es necesario hacer referencia a otros términos usados que tienen relación con este, y que muchas veces pueden ser confundidos.

El modelo de negocios no es: la estrategia de negocios, ni el plan de negocios, ni la estructura de la empresa, ni de la organización, ni del sistema

operativo de la misma. Por un lado, la estrategia de negocios, es la manera en la que el emprendedor decide enfrentar a la competencia del mercado con una ventaja competitiva, el plan de negocios por otro lado, contempla cada una de las actividades que la nueva empresa llevara a cabo con la puesta en marcha y precisa de un gran nivel de detalle. Y la estructura y la organización que la nueva empresa decida llevar adelante, dependerá de las necesidades del negocio, de los recursos disponibles, o de la exclusiva decisión del emprendedor; así como el sistema bajo el cual decida que va a realizar sus actividades. Entonces, el modelo de negocios de una empresa sí es: la forma en la que una empresa va a ganar dinero, es decir, que va a definir su sostenibilidad.

Se trata del método con el cual un emprendedor va a crear, entregar y capturar valor. Los modelos de negocios deben ser capaces de convertir el conocimiento en valor económico, describir lo que la empresa le ofrece al cliente, como llega a ellos, como se relaciona con ellos, como interactúa con los proveedores, con los empleados y el medio en el cual está inserto, es una diagrama de cómo la nueva empresa se constituye para lograr sus objetivos. Su definición e implementación es consecuencia de un proceso dinámico y evolutivo, Joan Magretta en 2002, se refirió al modelo de negocios como el relato de una historia, donde, para que la historia fuera buena, debía de pasar dos test, el primero el de la narrativa, es decir que el modelo de negocios debía tener sentido, y el segundo, el test de los números, por lo que esa historia debía de generar rentabilidad.

Considerando el nivel de creatividad e innovación de los emprendedores, pueden establecerse una infinidad de tipos (o formas) con las cuales crear, entregar y capturar valor. Sin embargo, para que el modelo de negocios resulte efectivo y genere la sostenibilidad de la nueva empresa, precisa contener elementos claves en

su construcción, los cuales fueron definidos por Chesbrough y Rosenbloom en 2001 de la siguiente manera:

- 1) La propuesta de valor.
- 2) El segmento del mercado.
- 3) Estructura de la cadena de valor.
- 4) Generación de ingresos y ganancias.
- 5) Posición ante la competencia.
- 6) La estrategia competitiva.

En el mercado se pueden reconocer diferentes tipos de modelos de negocios desarrollándose, pero es necesario considerar aquí, que también existen diferentes maneras en la que los emprendedores seleccionan o utilizan los modelos de negocios para consolidar sus emprendimientos. Por ejemplo, el modelo de negocios de Facebook o Youtube, conocido como *Modelo de Negocios Gratis*, requiere no solo de un desarrollo especializado en plataformas online, sino también de un posicionamiento de marca y la captura globalizada de clientes para que, en un momento dado, se pueda generar ingresos con ello.

Por otro lado, los *Modelos de Negocios Por Afiliación o Franquicias* donde, en el primer caso el emprendedor puede consolidar su emprendimiento como vendedor independiente de los productos de una marca, siguiendo los lineamientos que ésta establezca, son ejemplo de ellos Herbalife o PSA; y en el segundo caso, el emprendedor puede iniciar su propia empresa a través de la explotación del modelo de negocios de otra empresa. Y por último, en otros casos el emprendedor elige tomar su idea inicial y desarrollarla de manera completamente independiente hasta

arraigar su emprendimiento, como lo proponen los *modelos de Canvas y el Lean Startup*.<sup>5</sup>

### **3.2. Modelos de Negocios para Negocios Independientes y Franquicias.**

Ante la existencia de diferentes modelos de negocios, los emprendedores deciden con qué modelo desean llevar adelante su idea. Como se menciono anteriormente, puede que un emprendedor elija establecerse con un Modelo de Negocios Gratis, por Suscripción o con una Franquicia, o utilizando el Modelo de Canvas.

En esta sección, y para complementar la información necesaria para el objetivo de este trabajo, se exponen en detalle dos modelos de negocios: el modelo de Canvas como herramienta de generación de un modelo para los Negocios Independientes, no solo por ser reconocido como uno de los más utilizados por los emprendedores nacieses debido a su fácil confección, sino también porque engloba los aspectos fundamentales de un negocio que serán necesarios para el objetivo de este trabajo. Y el modelo de negocios de Franquicia, ha recibido gran atención debido a su crecimiento y expansión en los últimos años.

#### **3.2.1. El Modelo de Canvas como herramienta para los Negocios Independientes.**

Los negocios independientes son aquellos emprendimientos con ideas nuevas que logran convertirse en una empresa en marcha. Esta idea es propiedad exclusiva del emprendedor (o grupo de emprendedores), puede o no ser original, o

---

<sup>5</sup> A modo de no hacer extensivo este apartado, se adjunta en el Anexo I un detalle de los Tipos de Modelos de Negocios más destacados en la actualidad.

innovadora, y llevar consigo diferentes riesgos; implica gestar y diseñar todos los aspectos relativos al negocio para lo que preciso un grado de creatividad, que suponga la creación de una ventaja por sobre el resto de los emprendimientos. Entonces, cuando se habla de negocios independientes, se puede hacer referencia a cualquier empresa, desde un autoservicio de grandes dimensiones hasta los kioskos instalados en los domicilios particulares, o como los productos de fabricación domiciliaria que se ponen a la venta. Todos ellos, para poder instalarse en el mercado, implican el desarrollo de una modelo de negocios.

Es así, que el emprendedor no solo desarrolla la idea, sino que también toma decisiones sobre las acciones, los planes de puesta en marcha y desarrollo comercial, como por ejemplo sobre publicidad, calidad del producto, las estrategias competitivas, la estructura, etc. Por estas razones, el modelo de negocios Canvas, es uno de los más utilizados por emprendedores independientes, ya que permite en nueve simples pasos desarrollar el concepto total del negocio, considerando diferentes aspectos claves, necesarios antes y durante la puesta en marcha. Además, su tratamiento y utilización es sencilla, y no requiere de análisis exhaustivos que pueden resultar complejos para emprendedores que recién comienzan con la idea (aunque estos pueden ser necesariamente complementarios en proyectos más grandes), permitiendo en un “lienzo” en blanco, plasmar el total de los elementos que conformaran la idea como una nueva empresa.

El modelo Canvas diseñado en 2010 por Alex Osterwalder, plantea la construcción y análisis de nueve bloques que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: la oferta, los clientes, la infraestructura y la viabilidad financiera. De estos cuatro pilares, se deberá contestar a las siguientes preguntas:

- 1) La oferta: Qué? Que productos o servicios ofrecerá la nueva empresa, cual es la propuesta de valor que tiene y en que negocios se encontrara instalado.
- 2) Los clientes: Quién? Cuáles son los clientes a los que va dirigido el producto o servicio, cómo se llegara a ellos tanto con el producto o servicio como con la propuesta de valor, y como se elaborara la relación con ellos.
- 3) La infraestructura: Cómo? Como la empresa desarrollara eficientemente su estructura y logística, y con quien y con qué redes se aliara.
- 4) La viabilidad financiera: Cuanto se pretende obtener? Cuál es el modelo de ventas, la estructura de costos y la sustentabilidad del modelo.

De los cuatro pilares, se desprenden los nueve segmentos a definir por el emprendedor, para obtener el modelo de negocios completo y que permita poner la idea inicial en marcha.



Figura 1: Lienzo del Modelo CANVAS.

Imagen tomada de "Más interesantes, los contenidos más interesantes de la web". Se puede encontrar en: <https://masinteresantes.com/como-ingresar-su-idea-de-negocio-en-plantillas-modelo-canvas/>

De forma detallada, los nueve segmentos del modelo Canvas son los siguientes:

#### 1. La propuesta de Valor:

La definición de la propuesta de valor determina porque un cliente elije el producto o servicio brindado por un negocio y no por otro, y este es el primer punto a identificar por el emprendedor. La forma en la que se determinará la propuesta de valor es reconociendo cuál es el problema de los clientes que se estaría resolviendo, que beneficios encuentran en el producto o servicio nuevo, que necesidad se satisface y como se establece la relación con cada segmento de cliente. La idea principal del modelo de Canvas es que el emprendedor examine una mezcla de elementos que sean fácilmente identificables por el cliente y que le permita ganar la confianza y lealtad.

Estos elementos son: nombre, la descripción del producto o servicio, el razonamiento mediante el cual se crea valor (usos, reducción de riesgos, reducción de esfuerzos), el nivel de valor brindado (igual a la competencia solo se diferencia por el precio, imitación del valor de otros productos, excelencia, innovación), nivel de precios (gratis, económico, a valor de mercado, o al precio más alto del mercado), y ciclo de vida del producto (donde se debe analizar la propuesta de valor en cada etapa de vida del producto, por ejemplo que el valor se entregue en la creación del producto, en la compra, en el uso, en la renovación, o en la transferencia).

## 2. Los segmentos de clientes:

Los clientes son lo más importante de cualquier negocio, por lo que es primordial poder identificarlos y dividirlos en segmentos que permitan saber cuáles son las necesidades a satisfacer, sus comportamientos similares u otros atributos que desean de la oferta, así como los canales de distribución que se requieren para llegar a ellos, las relaciones que desean obtener, cuál es su rentabilidad y el precio que están dispuestos a pagar por un producto o servicio. En este punto, el emprendedor debe determinar cuál es él o los segmento de clientes al cual se dirige, que le permitan realizar acciones de atención, atracción, ofertas y creación de valor adecuada para ellos.

Los emprendedores, al definir a que segmento al que se dirigen, podrán establecer los recursos necesarios, los canales de distribución y la relación que desean obtener los clientes. Algunos de ellos pueden ser: mercado de masas, donde existe un gran grupo de clientes con necesidades y problemas similares; nicho de mercado, se trata de una fracción específica de clientes que requiere de una oferta determinada; mercado de segmentos, donde los clientes tiene necesidades y problemas ligeramente diferentes y para los cuales e s fácil adaptar la propuesta de



valor y sigue siendo rentable para la empresa; mercado diversificado, donde se atiende la demanda de clientes con necesidades y problemas diferentes; o los mercados multilaterales donde se dirige la oferta a dos o más segmentos diferentes, los cuales son necesarios para que el modelo de negocios funcione.

### 3. Los canales de distribución y comunicación:

Los canales de distribución y comunicación son la forma en la cual la empresa lleva su propuesta de valor para que los clientes objetivos la conozcan. El emprendedor deberá tener en cuenta cuales son las funciones de deben cumplir los canales de comunicación de modo que invierta su tiempo y recursos de manera efectiva. Algunas de las funciones que deben cumplir son: dar a conocer a los clientes los productos y servicios, ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor, permitir que los clientes comprendan los productos y servicios específicos y ofrecer la atención post-venta adecuado al producto ofrecido.

Además, es necesario para el emprendedor comprender que los canales de distribución y comunicación adecuados al negocio le permitirán hacer un uso adecuado de sus recursos, ya que estos deben dar soporte a la propuesta de valor, deben reducir el riesgo de pérdida de clientes, y reducir los esfuerzos de comunicación; y también adaptarse a los ciclos de vida del producto de manera que estas actividades acompañen el transcurrir del uso del producto.

### 4. Las relaciones con los clientes:

Las relaciones con los clientes son fundamentales para la empresa. Dependiendo de la propuesta de valor y del segmento de clientes, la relación puede ser más personal o impersonal. Las relaciones con los clientes estarán determinadas por la necesidad de obtener nuevos clientes, lograr la lealtad de los mismos, o lograr un crecimiento sostenido y significativo en las ventas; y se expresará de diferentes

maneras de acuerdo a la decisión que tome el emprendedor de cómo llevarla a cabo.

En este punto, el emprendedor deberá definir el objetivo buscado en la relación con los clientes, las cuales pueden ser: la adquisición de nuevos clientes, la fidelización de los mismos a la marca o producto particular y estimulación de ventas continuas.

#### 5. Las fuentes de ingresos:

El quinto punto trata de enfrentar al emprendedor con la definición de los precios de los productos o servicios, ya que se debe definir cuanto están dispuestos a pagar los clientes por el valor entregado. Lo importante de este bloque es determinar cuál es el precio que están dispuestos a pagar, porqué lo hace o bajo que medios, de modo que pueda establecer un determinante importante del negocio como es el flujo de ingresos.

#### 6. Los recursos claves:

Dentro de la dinámica del negocio, para que opere y genere valor, es necesario contar con una cantidad de recursos de diversas índoles, como por ejemplo dinero, recursos humanos, infraestructura y conocimientos; por ello el emprendedor precisa identificar cuáles son los recursos clave para poner en marcha la empresa, así como la determinación de las posibles fuentes de financiación. Para ello será necesario que establezca cuáles son las actividades principales en las que debe enfocarse y reconozca aquellas que darán movimiento al negocio.

#### 7. Las actividades claves:

El emprendedor también precisa tener en claro cuáles serán las actividades principales a las que le debe dar mayor atención. Reconociendo cuales son aquellas actividades que darán movimiento al negocio y en las cuales debe enfocarse

principalmente. Por ejemplo, si el producto está dirigido a alguna característica particular, deberá enfocarse las actividades que hagan que se llegue a ella de la manera adecuada y de que el cliente las perciba de igual manera.

#### 8. La red de aliados:

El octavo bloque hace hincapié en identificar la red de aliados, considerando que ninguna empresa es capaz de sobrevivir aislada en el mercado más allá de que posea ventajas competitivas, es preciso que el emprendedor examine cuáles son las alianzas que le conviene generar, cuáles son sus proveedores claves, que se recibe de los socios, etc. Esta mirada dentro del plan de negocios, le proporcionará al emprendedor una noción más amplia de cómo llevar adelante sus movimientos y alianzas estratégicas, que le permita sobrevivir no solo por sus propios medios sino también por el respaldo de otros negocios en el mercado.

#### 9. La estructura de costos:

Y por último, la estructura de costos. La determinación de los costos en un modelo presupuestario será el punto principal para el emprendedor al momento de poner en marcha el negocio. La creación de valor y todo el servicio o producto que se decide brindar precisa de una estructura de costos, ya que sin los cuales no se podrá poner en marcha el mismo, a su vez esta puede tener costos asociados y todos ellos deben de ser identificados y clasificados adecuadamente.

Luego de la identificación de los nueve bloques del modelo de negocios Canvas, Osterwalder promueve el desarrollo de un plan de negocios, es decir, la identificación de cada una de las actividades que la nueva empresa debe realizar para la puesta en marcha. Este plan de negocios propuesto, consta de cinco fases esenciales: la movilización, la comprensión, el diseño, la aplicación y la gestión.

En primer lugar, la movilización representa la etapa donde el emprendedor define sus objetivos, las ideas iniciales, planifica el proyecto y reúne al equipo, de modo que realiza las actividades de preparación para que el negocio sea exitoso. En la fase de comprensión se realizan los procesos de análisis y de investigación para el diseño del plan (ej.: análisis del entorno, los clientes potenciales, etc.). En la fase de diseño, el emprendedor debe contrastar su plan con los datos que obtiene del mercado, adaptarlo y modificarlo de acuerdo a lo que observa del exterior. Con la fase de aplicación, el emprendedor enfrenta su plan con la realidad, como si la empresa ya estuviera en marcha, por lo que deberá definir los objetivos correctamente, los proyectos concretos, la estructura legal y organizativa, el presupuesto y desarrollar un plan detallado. Por último, en la fase de gestión, el emprendedor revisa el plan de negocios completo, y lo compara con el modelo Canvas, para así equilibrar ambos en base a lo que presenta el mercado.

### ***3.2.2. El Modelo de Negocios de Franquicia.***

Un emprendedor también pueden llevar adelante su nueva empresa bajo el Modelo de Negocio de Franquicias, esto implica que, mediante una concesión de derechos de explotación (licencia), vende un producto, realiza una actividad o nombre comercial, en una zona territorial determinada, durante un tiempo determinado y por un canon determinado. Conformando así la relación entre la empresa franquiciante y el emprendedor como Franquiciado. La decisión del emprendedor es establecer cuál es la franquicia que mejor se adapta a sus objetivos y posibilidades, que le permita obtener las ganancias esperadas y reconocer las probables pérdidas que pueden ocurrir, así como cumplir con los reglamentos y actividades que la empresa franquiciante establezca.

Básicamente, una franquicia es un modelo de negocios que se conoce como una forma de hacer negocios para dos empresas. Una de ellas, a la que se llama “Franquiciante”, es la empresa creadora de un negocio particular que tiene registrado bajo su propiedad, que incluye productos, servicios, distribución, marca, etc. La otra, llamada “Franquiciado” es un inversor que mediante un acuerdo con el Franquiciante, pone en práctica el modelo de negocios creado por él, para lo que debe abonar un canon, único o variable, por el uso de éste; así este segundo actor lleva adelante una nueva empresa que ofrece directamente el producto al cliente objetivo. Se trata de una relación ganar-ganar, ya que existen beneficios para ambas partes: el Franquiciante obtiene beneficios logrando que su marca o producto llegue a una mayor cantidad de clientes, extendiendo su cadena de comercialización por medio de terceros, y el Franquiciado obtiene beneficios a través de la venta directa al cliente, minimizando sus riesgos iniciales de inversión al utilizar un plan de negocios ya probado en el mercado.

Phillips Kotler en 1995, definió a las franquicias como un convenio donde se establece el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca, la patente, el secreto comercial y otros puntos de valor, a cambio de honorarios o regalías. Este modelo es uno de los que más ha crecido a lo largo de los últimos años, y Kothler señala que en la actualidad, cualquier producto tiene un modelo de negocios de franquicias, desde productos para consumidores finales como bebidas, ropa, calzado, y las bien conocidas comidas rápidas, como cadenas de hoteles y centros dentales, entre otras.

Existen características particulares a este modelo de negocios, las cuales son importantes a la hora de que el emprendedor tome la decisión de llevar adelante su emprendimiento bajo este modelo de negocios, y también al decidir que franquicia

elegir. Por un lado están los elementos que conforman la franquicia y, por otro lado, los tipos de franquicias que existen.

1. Los elementos principales del modelo de negocios de franquicias son:

- Franquiciante o franquiciador: es el propietario de una marca, un producto o un servicio, y de un Know How (saber-hacer), con el que crea un modelo de negocios determinado. Este otorga estos elementos a otras personas físicas o jurídicas (potenciales inversores), que duplicaran el modelo de negocios creado, junto con las licencias, patentes y experiencias documentadas.
- Franquiciado o Franquiciatario: son los potenciales inversores, que reciben del franquiciante el modelo de negocios, a cambio de una contraprestación económica. Este inversor inicia su actividad comercial por cuenta propia, realiza su trabajo a través de la gestión directa y la explotación del negocio; pero bajo el sistema establecido en el modelo de negocios y con asistencia continua por parte del franquiciante.
- Contrato de franquicia: la relación entre el franquiciante y el franquiciado se plasma en un contrato escrito, donde se establecen los derechos y obligaciones de ambas partes, la duración del contrato, las condiciones de renovación o resolución, las contraprestaciones económicas, fondos de publicidad, los actos de exclusividad, los proveedores autorizados, y las capacitaciones, así como otros puntos que dependen de cada franquicia.
- Fee inicial: es el costo que el franquiciado paga al franquiciante por el ingreso al modelo de negocios, representa el canon inicial y es impuesto arbitrariamente por el franquiciante. Este no implica que el franquiciante

sea responsable por alguno de los costos que se dan en la puesta en marcha del negocio.

- Royalties o Regalías: se encuentran expresadas en el contrato y representan una tasa anual que debe pagar el franquiciado por el uso continuo de la marca. Estas tasas pueden ser fijas o variables, o estar sujetas al volumen de venta o de compra, o a las utilidades generadas.
- Imagen corporativa: se encuentra plasmada en un manual de identidad de la franquicia, a través de cuál el franquiciante traslada al franquiciado las características que conforman la imagen de la marca, logotipos, etc. y su desarrollo estará también plasmado en el contrato y deberá respetarse los lineamientos establecidos en él.
- Know-How (saber-hacer): es el conjunto de conocimientos prácticos del negocio, que el franquiciante ha validado en el mercado. Este saber-hacer tiene la ilusión para los que están fuera del círculo del negocio de ser secreto, sustancial e identificable; y es trasladado desde el franquiciante al franquiciado a través de su manual de operaciones.
- Manual de operaciones: documentos escritos que describen en detalle y de manera estandarizada la operatividad del negocio, tanto en los aspectos administrativos como en la presentación del producto, atención al cliente, etc. Contemplan detalles respecto de las actividades pre-apertura, operacionales, administrativas, contables, mercadotecnia, políticas de imagen corporativa, instalaciones y equipamientos, política de recursos humanos, utilización de software (en el caso de que exista), manual para el empleados, capacitaciones, etc.

2. Tipos de franquicias:

Los tipos de franquicias son la forma en la que se otorga la concesión de la marca; existen tres tipos de franquicias definidos en general, en base al desarrollo de determinadas marcas, que los han impuesto en el mercado.

El primer tipo, es el sistema de franquicia de detallistas patrocinados por el fabricante, en ella se otorga la licencia a los franquiciados para que vendan los productos del franquiciante, los franquiciados son empresarios independientes que aceptan cumplir con diversas condiciones de ventas y servicios. El ejemplo más común es el de la industria de automóviles; Ford concede a los distribuidores para que vendan sus automóviles y ellos son negociantes independientes que aceptan cumplir con varias condiciones de ventas y servicios.

El segundo, es el sistema de franquicia de mayoristas patrocinado por el fabricante. La diferencia con el caso anterior, es que el franquiciante no entrega al franquiciado un producto final, sino que entrega materia prima que es procesada por el franquiciado y vendida al consumidor final o al mercado minorista. El caso más popular es el de Coca – Cola, que otorga licencias a embotelladoras (mayoristas) en varias ciudades que luego distribuyen al mercado minorista.

Y el último caso es el sistema de franquicias de detallistas patrocinados por una compañía de servicios. Aquí, el franquiciante otorga a los franquiciados sus productos y todos los conocimientos del modelo de negocios para que realicen la venta eficiente a los consumidores minoristas o finales. Un ejemplo de ello son las franquicias de comidas rápidas como McDonald's o Burger King, y de indumentaria como la marca Sarkani.

En Argentina, con la modificación del Código Civil y Comercial en el año 2016, se definieron dos tipos de franquicias válidas en el territorio. Una es la franquicia mayorista, que consisten en la creación de un franquiciante local de lo que una



empresa hace en su país de origen; o en el caso de empresas locales que residen en una provincia, brindar una franquicia maestra para otra provincia (por ejemplo, Heladerías Grido). De este modo, los franquiciantes maestros pueden sub-franquiciar y cobrar el fee de ingreso en esa región. Como franquiciado maestro, recupera entonces parte de la inversión realizada. Y la otra es la franquicia de desarrollo, donde una persona o empresa es la que desarrolla el negocio de una franquicia internacional, en un determinado país, diferente al de origen (por ejemplo McDonald's).

A partir de los tipos de franquicias que existen, se desprenden diferentes tipos de acuerdos, los cuales son:

- Franquicia Maestra: contrato por el cual la empresa franquiciante otorga con exclusividad al franquiciado la posibilidad de desarrollar el negocio en una región determinada (por ejemplo: Argentina), otorgándole a su vez la posibilidad de sub-franquiciar el negocio entre los interesados locales. De igual manera, si la exclusividad se extiende a varios países, se denomina "Regional".
- Franquicias Múltiples: es un acuerdo entre Franquiciante y Franquiciado según el cual el primero otorga al segundo la posibilidad de abrir hasta un número determinado de locales, en un área designada. En principio, no incluye la posibilidad de sub-franquiciar.
- Franquicia Individual: es el típico convenio según el cual un empresario independiente adquiere una franquicia para operarla en una sola unidad. Tiene la posibilidad de abrir otros locales pero, en tal caso, deberá pagar nuevamente el derecho de ingreso.

- **Corner Franchise:** Son contratos entre franquicias con otros negocios, que le permiten al franquiciado instalarse en muy pocos metros cuadrados dentro de otro negocio más grande. Por ejemplo, McDonald's dentro de los supermercados WaltMart.

A diferencia del modelo de negocios de Canvas, donde el emprendedor debe concebir su idea inicial y diseñar cada uno de los nueve bloques, aquí el emprendedor debe recabar la mayor cantidad de información sobre la franquicia de su interés, esto le permitirá poder tomar una decisión fundada. A modo general, la información a recabar deberá contener datos de identificación del Franquiciante, el sector en el que opera, la estructura y extensión de la red, características de la marca, acuerdos de la marca y marco legal vigente, y opiniones de otros franquiciados.

### ***3.2.2.1. Marco legal de las Franquicias en Argentina.***

Al hablar de franquicias, es importante distinguir la definición legal de este modelo de negocios: “Hay franquicia comercial cuando una parte, denominada franquiciante, otorga a otra, llamada franquiciado, el derecho a utilizar un sistema probado, destinado a comercializar determinados bienes o servicios bajo el nombre comercial, emblema o la marca del franquiciante, quien provee un conjunto de conocimientos técnicos y la prestación continua de asistencia técnica o comercial, contra una prestación directa o indirecta del franquiciado. El franquiciante debe ser titular exclusivo del conjunto de los derechos intelectuales, marcas, patentes, nombres comerciales, derechos de autor y demás comprendidos en el sistema bajo franquicia; o, en su caso, tener derecho a su utilización y transmisión al franquiciado en los términos del contrato.” (Codigo Civil y Comercial de la Nación, 2015)

La relación entre las partes comienza con la firma de un contrato escrito, bilateral, a título oneroso, conmutativo y consensual, con el objeto de vincular a dos comerciantes independientes, permitiéndoles mantenerse frente al consumidor como una unidad única y dejando por escrito cuales serán las pautas que regirán la relación (obligaciones y derechos de las partes), creando un vínculo que preserve la independencia de ambos contratantes y evite que se vean responsabilizados por los actos, omisiones u obligaciones financieras, laborales y previsionales del otro. El tipo de contrato que se utilice, así como el lenguaje que se emplee, estará dado por el modelo de negocios y la actividad comercial a desarrollar de acuerdo a lo que las partes convengan.

En base a estas definiciones, se entiende que los emprendedores que eligen el modelo de negocios de franquicias se rigen bajo el mismo marco legal que cualquier otro PYME en el país (Ley 25.300 y la Resolución 220/2019); y por ende pueden acceder a los mismos beneficios y asistencia que reciben los emprendedores de negocios independientes.

Sin embargo, con el crecimiento de este modelo de negocios, surgió la necesidad de otorgarle un marco legal a la relación entre el franquiciante y el franquiciado, la cual se logró a partir de la Ley N° 26.994, Capítulo 19, desde el Artículo 1512 y hasta el 1524, que modificó el Código Civil y Comercial. Considerando las experiencias de otros países en la regulación de esta relación comercial y los reclamos de la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (AAMF)<sup>6</sup> debido al vacío legal que existía en la protección de los derechos tanto de los franquiciados como franquiciantes, se consiguió la implementación de esta ley.

---

<sup>6</sup> La Asociación Argentina de Marcas y Franquicias, existe desde el año 2009, al fusionarse la Asociación de Argentina de Franquicias, creada en el mes de noviembre de 1989 por un grupo de profesionales y empresas líderes del mercado argentino con el fin de promover en la República Argentina el estudio y la divulgación del sistema de franquicias comerciales, y la Cámara de Grandes Marcas. con el objetivo de estandarizar la actividad, promover la consolidación y profesionalización del

En la Ley se describen soluciones a problemas generados en la relación comercial, que resultan significativos, como por ejemplo:

1. El derecho a la clientela corresponde al franquiciante y el franquiciado no puede mudar la ubicación de sus locales de atención o fabricación;
2. El reunirse o establecer vínculos no económicos con otros franquiciados;
3. Ante el crecimiento de un franquiciado particular, el franquiciante no puede tener participación accionaria de control directo o indirecto en el negocio del franquiciado, consiguiendo así proteger los derechos económicos del franquiciante;
4. Los tipos de franquicias que pueden desarrollarse;
5. La exclusividad territorial,
6. El plazo mínimo de los contratos (4 años), con la posibilidad de que sea rescindido por acuerdo de las partes en un plazo menor;
7. La extinción del contrato;
8. Se deja en claro que no existe entre las partes una relación de trabajo ni laboral, el franquiciado debe indicar claramente su calidad de persona independiente en sus facturas, contratos y demás documentos comerciales; esta obligación no debe interferir en la identidad común de la red franquiciada, en particular en sus nombres o rótulos comunes y en la presentación uniforme de sus locales, mercaderías o medios de transporte. Por ende, el franquiciante no

---

sistema de franquicias, el desarrollo de buenas prácticas comerciales y abogar por las leyes que afectan los diferentes rubros de las empresas franquiciantes y marcas comerciales. Además, participa como parte de los fundadores de muchas organizaciones a nivel mundial dedicadas a la actividad.

responde por las obligaciones del franquiciado, excepto disposición legal expresa en contrario;

9. Los empleados del franquiciado no tienen relación jurídica laboral con el franquiciante, sin perjuicio de la aplicación de las normas sobre fraude laboral;

10. El franquiciante no responde ante el franquiciado por la rentabilidad del sistema otorgado en franquicia;

11. El franquiciante responde por los defectos de diseño del sistema, que causaran daños probados al franquiciado, no ocasionados por la negligencia grave o el dolo del franquiciado.

*Tabla 6: Obligaciones mínimas del Franquiciante y Franquiciado.*

---

**Obligaciones Mínimas del FRANQUICIANTE:**

---

- a) proporcionar, con antelación a la firma del contrato, información económica y financiera sobre la evolución de dos años de unidades similares a la ofrecida en franquicia, que hayan operado un tiempo suficiente, en el país o en el extranjero;
- b) comunicar al franquiciado el conjunto de conocimientos técnicos, aun cuando no estén patentados, derivados de la experiencia del franquiciante y comprobados por éste como aptos para producir los efectos del sistema franquiciado;
- c) entregar al franquiciado un manual de operaciones con las especificaciones útiles para desarrollar la actividad prevista en el contrato;
- d) proveer asistencia técnica para la mejor operatividad de la franquicia durante la vigencia del contrato;
- e) si la franquicia comprende la provisión de bienes o servicios a cargo del franquiciante o de terceros designados por él, asegurar esa provisión en cantidades adecuadas y a precios razonables, según usos y costumbres comerciales locales o internacionales;
- f) defender y proteger el uso por el franquiciado, en las condiciones del contrato, de los derechos establecidos en la ley.

---

**Obligaciones Mínimas del FRANQUICIADO:**

---

- a) desarrollar efectivamente la actividad comprendida en la franquicia, cumplir las especificaciones del manual de operaciones y las que el franquiciante le comunique en cumplimiento de su deber de asistencia técnica;
- b) proporcionar las informaciones que razonablemente requiera el franquiciante para el conocimiento del desarrollo de la actividad y facilitar las inspecciones que se hayan pactado o que sean adecuadas al objeto de la franquicia;
- c) abstenerse de actos que puedan poner en riesgo la identificación o el prestigio del sistema de franquicia que integra o de los derechos mencionados en la ley, y cooperar, en su caso, en la protección de esos derechos;

d) mantener la confidencialidad de la información reservada que integra el conjunto de conocimientos técnicos transmitidos y asegurar esa confidencialidad respecto de las personas, dependientes o no, a las que deban comunicarse para el desarrollo de las actividades. Esta obligación subsiste después de la expiración del contrato;

e) cumplir con las contraprestaciones comprometidas, entre las que pueden pactarse contribuciones para el desarrollo del mercado o de las tecnologías vinculadas a la franquicia.

---

Elaboración propia en base a la Ley 26.994. Código Civil y Comercial Argentino.

Al inicio de este trabajo, se mencionó que la metodología de análisis se llevará a cabo con el estudio de dos casos de emprendedores en la Ciudad de Neuquén pertenecientes al rubro gastronómico, uno como negocio independiente y otro como franquicia. Ambos emprendedores son dueños de una PYME, y se encuentran bajo el mismo marco legal y con los mismos beneficios fiscales, por ello cabe considerar que, sin importar el modelo de negocios que lleven adelante los emprendedores, no existen diferencias a nivel legal entre ellos.

Se expuso también que los emprendedores pueden ser influenciados por las variables o elementos de los modelos del proceso emprendedor, para crear una nueva empresa; y en este capítulo, se observa que los elementos de los modelos de negocios también pueden influenciar la decisión final; ya que éstos representan diferentes maneras con las que el emprendedor puede obtener valor económico con su emprendimiento.

Todos los modelos de negocios poseen elementos comunes pero diferentes formas de llevarlo a la práctica, estos elementos dan lugar a un tercer grupo de variables detalladas en el capítulo final, que servirán como guía para analizar la decisión final del emprendedor para la puesta en marcha de la nueva empresa y terminarán de conformar el modelo del proceso de desarrollo emprendedor propuesto como objetivo de este trabajo.

Asimismo, cabe aclarar que en los fines de este trabajo, el volumen de rentabilidad y de inversión inicial que conllevan los diferentes modelos de negocios no serán tomadas como determinantes en la decisión final del emprendedor, ya que el éxito económico no se encuentra asegurado en ninguno de los dos modelos de negocios analizados (Canvas y Franquicia).

## **CAPITULO 4: Estudio de casos.**

A lo largo de este trabajo, se presentaron conceptos teóricos sobre los emprendedores que comienzan el camino de crear una nueva empresa, y estos conforman el marco teórico para los objetivos de este trabajo, que se determinaron de la siguiente manera:

1° Objetivo: establecer un modelo del proceso de desarrollo emprendedor, para ser utilizado en el análisis de los estudios de casos, considerando cuatro etapas en este proceso:

1. La personalidad emprendedora.
2. La gestación de la vocación emprendedora.
3. La gestación del proyecto con la idea inicial.
4. Las decisiones finales para la puesta en marcha seleccionando un Modelo de Negocios.

2° Objetivo: determinar si las influencias, factores o variables de la gestación de la vocación emprendedora (etapa 2), predispusieron a un emprendedor a elegir para su empresa un Modelo de Negocios Independiente y a otro a optar para su empresa por el Modelo de Negocios de Franquicia (es decir, si afectan a las decisiones de la etapa 4).

En consecuencia, la hipótesis a analizar es la siguiente:

*“La intensidad de las variables que conforman la gestación de la vocación emprendedora, son determinantes para el emprendedor al momento de optar por un Modelo de Negocios particular”.*

En la metodología de estudio, se optó por el Estudio de los Casos, analizando aquí dos emprendedores con diferentes Modelos de Negocios, por un lado CAFÉ



OLMEDO como el Negocio Independiente, del emprendedor es el Sr. Luis, y HAVANNA como Franquicia, de la emprendedora Sra. Vanesa; la comparación de ambos emprendedores permitiera una aproximación a la determinación de sus características, similitudes o diferencias y por ende, inferir un resultado sobre la hipótesis planteada.

#### **4.1. Enfoque para el análisis.**

Este trabajo se respalda en tres ejes para el marco teórico, donde cada uno de ellos aporta elementos para la comprensión de la actividad emprendedora, y a su vez, permiten establecer premisas que ayudan a el modelo del proceso de desarrollo emprendedor planteado como primer objetivo y el análisis del Estudio de Casos. En el cuadro siguiente se resumen el encuadre realizado y las variables seleccionadas para tal fin.

*Tabla 7: Resumen del Marco Teórico.*

<b>Ejes del Marco Teórico</b>	<b>Premisas</b>	<b>Variables Seleccionadas</b>
<b>CAPÍTULO 1: El individuo emprendedor</b>	1°) Los resultados se basan en la autopercepción de los emprendedores como tales.	
<b>CAPÍTULO 2: Los modelos del proceso emprendedor: Formación de la vocación emprendedora / Creación inicial y puesta en marcha.</b>	2°) Los modelos del proceso emprendedor son generalizaciones de variables y elementos que intervienen en el desarrollo del individuo como emprendedor, y por ello no son únicos ni absolutos.	Formación de la vocación emprendedora: 1- Autopercepción Positiva, 2- Propensión al riesgo, 3- Percepción positiva del entorno, 4-Situación laboral y educativa.

**CAPÍTULO 3: Los modelos de negocio: Negocio Independiente / Franquicia**

3°) La elección del modelo de negocios no es un determinante de rentabilidad ni de inversión inicial, pero los elementos que los componen pueden afectar las decisiones de los emprendedores.

Creación inicial y Puesta en Marcha:  
1- Detección de la oportunidad de negocios,  
2- Elaboración del plan de negocios,  
3- Redes de contactos y recursos,  
4- Fuentes de financiamiento.

Negocio Independiente y Franquicias:  
1- Producto/Servicio,  
2- Clientes,  
3- Estrategia competitiva,  
4- Cadena de valor.

---

Elaboración propia.

Aquí resulta preciso señalar que, debido a las limitaciones en el análisis del individuo emprendedor, que se desprenden del análisis de factores psicológicos y de personalidad (Capítulo 1), y que no se cuenta con la formación necesaria para ello, se limita el análisis de este punto en particular, solo a la autopercepción del entrevistado, enfocada principalmente a la naturaleza de la elección del modelo de negocios. Asimismo, es valedero destacar que las variables seleccionadas, se desprenden de los estudios realizados por Fernando Graña y Hugo Kantis (Capítulo 2), los cuales establecen una base de información probada mediante estudios empíricos, y principalmente, están enfocados en emprendedores argentinos, considerando las diferencias que ello plantea con otros emprendedores en el mundo.

En base a estas variables seleccionadas, se elaboró el modelo del proceso de desarrollo emprendedor descrito en el primer objetivo de este trabajo, con las salvedades antes mencionadas, y que permite secuenciar las acciones que los emprendedores realizan a la hora de poner en marcha su nueva empresa, como se muestra a continuación.

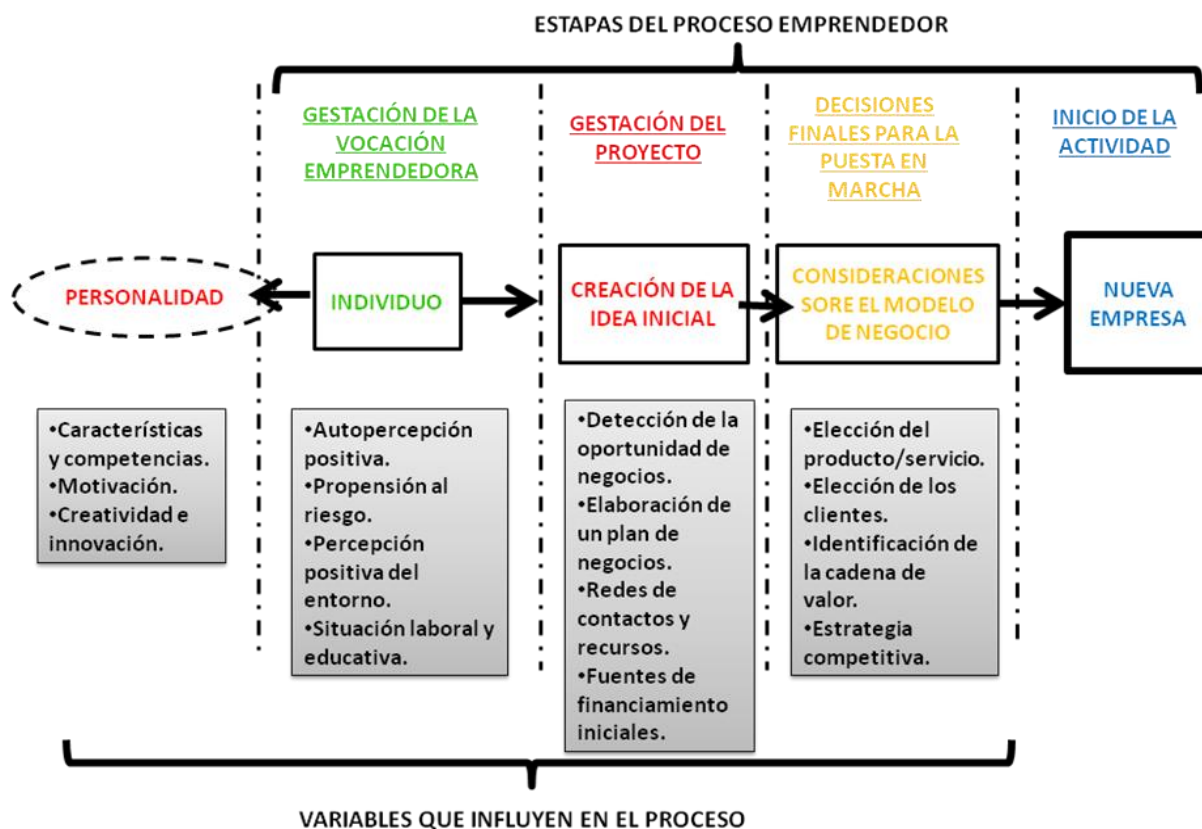


Figura 12: Modelo del proceso de desarrollo emprendedor.  
Elaboración propia.

Como se puede observar, éste esquema consta de cuatro etapas: la gestación de la vocación emprendedora, la gestación del proyecto, las decisiones finales para la puesta en marcha y, por último, el inicio de la actividad de la nueva empresa. Cada una de estas etapas recibe la influencia de diferentes variables o factores, las cuales aquí fueron acotadas por los criterios mencionados anteriormente. Asimismo, se toma en consideración en el diseño del modelo, las características de la personalidad del individuo de forma genérica.

Aplicando este modelo y sus variables, se realiza la comparación de los dos estudio de casos de los emprendedores antes mencionados. Y de ahora y en adelante, para simplificar la lectura, se hará referencia al emprendedor del Negocio Independiente CAFÉ OLMEDO sintetizando con las siglas ENI, y para la emprendedora de franquicia HAVANNA sintetizando con las siglas EF.

#### 4.2. Presentación y análisis de los resultados obtenidos.

Para el Estudio de Casos, se realizaron sucesivas entrevistas con cada uno de los emprendedores mencionados, que estuvo guiada por un cuestionario semiabierto, con opciones múltiples que permitieran realizar una comparación entre ambos, y a su vez permitiera que los emprendedores se expresaran si así lo consideraban apropiado<sup>7</sup>.

A continuación se presentan los resultados comparados en las siguientes tablas:

Tabla 8: La personalidad emprendedora.

FAESES DEL MODELO	VARIABLES ANALIZADAS	SUB-VARIABLES	NEGOCIO INDEPENDIENTE	FRANQUICIA
PERSONALIDAD	Abriría un negocio con un Modelo contrario al actual	Si		
		No	X	X

Elaboración propia.

1.- La personalidad emprendedora: Esta etapa corresponde a lo desarrollado en el Capítulo 1 de este trabajo, donde se definieron las características, competencias, motivaciones, creatividad e innovación, que llevan a un individuo a convertirse en emprendedor. Como se carece de recursos para realizar un análisis psicológico – cognitivo de los emprendedores analizados en este trabajo, el criterio establecido para hacer una breve descripción de sus personalidades fue realizar una pregunta general, que si bien no arroja resultados absolutos, permite establecer algunos aspectos relevantes para este trabajo, resulta una expresión reflexiva de la forma en la que los emprendedores observan el modelo de negocios contrario al que llevan adelante y de sus autopercepciones al respecto.

<sup>7</sup> Las entrevistas completas se adjuntan en el Anexo 1.

Se les hizo la pregunta de si en la actualidad, abrirían un nuevo negocio del mismo rubro, pero con un modelo diferente al que actualmente llevan a cabo. En el caso del ENI que abriera una franquicia, y en el caso de EF que abriera un negocio independiente. Contundentemente, ambos emprendedores contestaron que no. Por un lado el ENI estableció que no se sentiría cómodo en un negocio de franquicias ya que en él debería de recibir órdenes, no podría tomar libremente decisiones, e interpreta la elección de una franquicia como “miedo” a establecer un negocio desde cero. El EF también establece que no tendría un negocio independiente, y lo justifica debido a la complejidad de trabajar con un servicio que requiere del manejo de mucho personal, la falta de creatividad para plantear una idea de cero, e incluso hizo mención a considerarse más bien un “comerciante”.

La creatividad es definida como la capacidad de crear algo nuevo, ya sea algo que no existe o modificar algo ya existente dándole características que no poseía, y por otro lado, la innovación es una acción de cambio que supone una novedad. Se acostumbra asociarla a la idea de progreso, de manera que se trata de cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades, o modificando elementos que ya existen con el fin de mejorarlos o renovarlos. Toda innovación comienza con ideas creativas. Sin duda, se puede concluir que ambos emprendedores son tanto creativos como innovadores, pero en sentidos diferentes: el ENI es una persona creativa e innovadora, y el EF es creativo e innovador pero a nivel comercial (trayendo a la zona negocios que no existían).

*Tabla 9: La gestación de la vocación emprendedora.*

FAES DEL MODELO	VARIABLES ANALIZADAS	SUBVARIABLES	NEGOCIO INDEPENDIENTE	FRANQUICIA
GESTACIÓN DE LA VOCACIÓN	Autopercepción positiva	Necesidad de logro	X	
		Autoconfianza	X	X

EMPREDEDORA			
	Ser su propio jefe	X	X
	Mejorar sus ingresos		
	Enriquecerse		
<b>Propensión al riesgo</b>	El cambio de trabajo		
	El posible fracaso personal		
	La tradición Familiar		
	La pérdida de la inversión dineraria	X	
<b>Percepción sobre el entorno</b>	La situación económica local era favorable.	NO	SI
	La situación económica local futura era favorable.	NO	SI
	La cultura empresarial local le brindaría apoyo.	NO	NO
<b>Nivel educativo</b>	Universitario	X	X
	Secundario		
	Primario		
	Cursos sin relación al negocio actual		X
	Cursos con relación al negocio actual	X	X
<b>Experiencia laboral previa y tarea realizada</b>	En una PYME	X	X
	en una gran empresa	X	X
	Como dueño de otra PYME	X	X
	Coordinar personal	X	X
	Tomar de decisiones	X	X
	Tareas específicas (contaduría, stock, etc.)	X	X

Las X corresponden a respuestas de los emprendedores sobre el primer emprendimiento que llevaron adelante, no son concluyentes para el análisis de los emprendimientos aquí analizados. Elaboración propia.

2.- La gestación de la vocación emprendedora: esta etapa se corresponde con los modelos del proceso emprendedor basados en la formación de la vocación emprendedora. Las variables y sub-variables resultantes fueron las siguientes:

- Autopercepción Positiva: autoconfianza, ser su propio jefe y necesidad de logro.
- Propensión al riesgo baja.
- Percepción sobre el entorno: positiva y negativa.
- Nivel educativo universitario y experiencia laboral previa como dueño de una PYME.

En este caso, ambos emprendedores consideraron para el negocio actual la existencia de autoconfianza a la hora de iniciar el negocio y la idea de ser sus propios jefes era una de las más motivadoras. El ENI considero además que al iniciar con su primer negocio, la necesidad de logro había sido una de sus consideraciones principales. Como se describió en el modelo de Greenburger y Sexton, el individuo que emprende posee tres características: visión, percepción y personalidad. La percepción entendida cómo la imagen, o estimación, que tienen los emprendedores de los efectos que tendrán sus acciones y, la autopercepción representa cómo se observa así mismo, donde solo será emprendedor aquel individuo que se perciba como tal. Así mismo, una de las características de la personalidad que describe McClelland, es la necesidad de logro, como sucede en el caso del ENI.

Estos resultados, se ven validados con la investigación empírica de Fernando Graña, donde la autoconfianza y la baja propensión al riesgo fueron factores determinantes para que la idea de negocio se transformara en acciones concretas (emprendedores nacientes exitosos). En el caso del EF, la insatisfacción laboral fue uno de los factores que estableció el inicio del primer emprendimiento, no así para emprender la franquicia. De la misma manera, en la investigación de Hugo Kantis y otros, en lo que llama etapa de gestación, la autorealización y necesidad de logro, son las principales variables mencionadas por los emprendedores allí analizados, pero en 5º lugar aparece la necesidad de ser su propio jefe, destacada en la entrevista con el EF.

Lo que respecta a la baja propensión al riesgo de ambos emprendedores, en el modelo de Greenburger y Sexton, uno de los cuatro factores críticos en la etapa de deseo, es el control poseído, que se define como la actitud del emprendedor de

creer, que con la creación de la nueva empresa, podrá controlar las cosas, y por ende realizar sus aspiraciones. Este concepto, relacionado con la autoconfianza, podría determinar la baja propensión al riesgo. El ENI, sí señaló que el miedo a la pérdida de la inversión dineraria fue uno de los miedos que tuvo cuando inicio con el primer negocio.

La percepción sobre el entorno es dual, fue negativa para el ENI y positiva para el EF. En el modelo de Martin, se determina que entre la disposición para actuar del emprendedor y la aparición de la oportunidad, uno de los factores de influencia externa es el entorno favorable, junto a otros eventos precipitadores, lo cual solo se correspondería con el EF. Sin embargo, en el estudio de Fernando Graña, se desprende que la percepción negativa sobre el entorno es común en los emprendedores que llevaron adelante la idea de negocio, relacionando la mirada negativa con la capacidad de lograr una mayor desempeño. Ambos emprendedores, destacan que existe una cultura emprendedora local, pero no se encuentran vinculados a ella, ni les ha servido de apoyo en el desarrollo concreto de sus negocios.

Y, en ambos casos, los emprendedores fueron tanto, empleados en relación de dependencia como dueños de PYMES, y en el nivel educativo es universitario. La diferencia radica en que el EF, dedica más tiempo a la capacitación en áreas relevantes a las tareas que actualmente realiza en el negocio. Ambos resultados son similares a los obtenidos por Hugo Kantis en su investigación. Sin embargo, como se concluyo en la investigación de Fernando Graña, el nivel educativo no era determinante a la hora de concretar la idea de negocios, pero sí lo era la experiencia laboral previa.



El análisis de esta etapa *Gestación de la Vocación Emprendedora*, permite concluir que ambos emprendedores, ENI y EF, reciben influencias de las variables de los modelos de la formación de la vocación emprendedora en igual medida. La única discrepancia existente es la percepción del entorno, pero la capacidad de influencia de esa variable queda desestimada ante las pruebas empíricas presentadas por Fernando Graña y Hugo Kantis, con respecto a lo propuesto por Martín en su modelo del proceso emprendedor.

*Tabla 10: La gestación del proyecto con la idea inicial.*

FAESES DEL MODELO	VARIABLES ANALIZADAS	SUBVARIABLES	NEGOCIO INDEPENDIENTE	FRANQUICIA	
GESTACIÓN DEL PROYECTO	Detección de la oportunidad de negocios	Por comentario de otro empresario o profesional		X	
		Por un hecho fortuito		X	
		Por la interacción con amigos y familiares	X		
		Fue una idea propia		X	
	Elaboración del plan de negocios y asistencia profesional	Si			X
		Con un profesional en el área			X
		Con la estimación de la inversión inicial y planificando los desembolsos			X
		No	X		
	Redes de contactos y recursos	Familiares y amigos		X	
		Otros empresarios			X
		Asesoramiento de profesionales			X
		Los socios			
		Los empleados	X		
		Proveedores	X		X
Clientes					
Fuentes de financiamiento iniciales	Ahorros personales		X	X	
	Ayuda de familiares y amigos				
	Búsqueda de socios				
	Ayuda financiera de bancos u otros (públicas y privadas)			X	

Elaboración propia.

3.- La gestación del proyecto con la idea inicial: etapa relacionada con los modelos del proceso emprendedor basados en la Creación inicial y puesta en marcha. En este caso, los resultados obtenidos en base a las variables y sub-

variables determinadas, sí presenta varias discrepancias entre ambos emprendedores:

- Detección de la oportunidad de negocios: ENI se determinó por los comentarios de amigos y familiares; pero para EF fue una idea propia que surgió por la necesidad de posicionar su negocio anterior y por las recomendaciones de los comerciantes del shopping.
- Elaboración del plan de negocios y asistencia profesional: ENI no elaboró un plan, en cambio el EF sí obtuvo un plan elaborado por profesionales de la mano del franquiciante.
- Redes de contactos y recursos: ENI destacó la familia y amigos, empleados y proveedores; en cambio el EF destacó al proveedor (franquiciante), el asesoramiento de profesionales, y otros empresarios.
- Fuentes de financiamiento iniciales: ENI y EF con ahorros personales, pero EF sumó financiamiento de entidades financieras.

La detección de la oportunidad que destaca Timmons en su modelo, es con la que se inicia el proceso de crear una nueva empresa; seguido por la realización del plan de negocios y conformación del equipo empresarial. En éste aclara que la oportunidad, no es solo una idea de negocio, sino que es una idea testeada que muestra un potencial de negocio importante y que debe ser identificado por el líder; y además debe cumplir al menos con dos requisitos: tener un tamaño adecuado como para identificar la estructura del mercado, costos, cuota de mercado, etc., y representar una Ventaja competitiva. En el caso de ENI y EF, la oportunidad que detectaron cuenta con esas dos características, solo que de forma diferente. Este tema se retomará más adelante.

En el desarrollo del plan de negocios y la identificación de los contactos y recursos, también existen diferencias significativas: el ENI no realizó un plan formal y el EF lo obtuvo desde el franquiciante, y a su vez para éste último su principal recurso es el mismo franquiciante que opera como su único proveedor. Considerando el modelo de Allan Gibb y Jhon Ritchie, donde se identifican seis etapas consecutivas en el proceso de gestación de nuevos emprendimientos, correspondientes a las actividades necesarias para la constitución de una nueva empresa; la cuarta etapa de identificación de los recursos sostiene que se debe desarrollar el plan de negocios, identificando los recursos necesarios, el tiempo invertido, los proveedores y otras fuentes de asistencia que serán necesarias para el funcionamiento de la empresa. En los dos casos aquí analizados, los emprendedores siguen estos pasos, pero en forma diferente.

Cabe aclarar que el ENI sostiene que no diseñó un plan de negocios como tal, pero sí sabía la forma en la que debía de ejecutar sus acciones en base a su experiencia previa. Este desarrollo por parte del ENI se ve reflejado en otros emprendedores, como lo muestra Hugo Kantis en su investigación (etapa de la puesta en marcha) donde las formas elegidas para evaluar el proyecto son: 1° por estimación de ventas y costos, 2° estimación del ingreso personal esperado, y 3° elaborando un plan de negocios.

En la misma investigación, las fuentes de financiamiento elegidas por los emprendedores son: 1° ahorros personales, 2° proveedores, y en 6° lugar los préstamos de bancos privados. Sucede lo mismo para los dos casos aquí analizados, con una diferencia nuevamente, y es que EF además solicita financiación por medio de préstamos a entidades privadas (bancos y aseguradoras).

La conclusión en esta etapa de *Gestión del Proyecto*, es que el ENI y el EF, reciben la influencia de las variables de manera diferente, ya que las sub-variables elegidas por ellos son diferentes en cada uno de los casos. Ello permite inferir que, los modelos del proceso emprendedor basados en la creación inicial y la puesta en marcha, son diferentes para los emprendedores de negocios independientes y los negocios de franquicias, y a consideración personal, esto se debe a la forma en la cual se detecta la “oportunidad de negocios”. En las entrevistas realizadas, el EF asume que busca oportunidades de negocios, no creativas pero sí innovadoras en la zona, y que asume una posición de comerciante ante ello. En cambio el ENI, considera más bien una necesidad de crear un nuevo espacio, en base a las necesidades que reconoce en el ambiente cercano. Este tema se retomará en las conclusiones finales.

*Tabla 11: Las decisiones finales para la puesta en marcha seleccionando un Modelo de Negocios.*

FAESES DEL MODELO	VARIABLES ANALIZADAS	SUBVARIABLES	NEGOCIO INDEPENDIENTE	FRANQUICIA
<b>DECISIONES FINALES PARA LA PUESTA EN MARCHA</b>	<b>Elección Productos /Servicios o Franquicia</b>	Si	X	
		No		X
	<b>Elección de los Clientes</b>	Si	X	
		No		X
	<b>Identificación de la Cadena de valor</b>	La calidad de los productos	X	X
		El servicio acorde a las necesidades de los clientes	X	X
		La ubicación del negocio	X	X
		La imagen general del negocio		X
	<b>Estrategia competitiva</b>	Bajos costos.		
		Enfoque	X	
Diferenciación			X	

Elaboración propia.

#### 4.- Las decisiones finales para la puesta en marcha seleccionando un Modelo

de Negocios: Esta etapa hace referencia a la identificación de elementos que conforman el modelo de negocios. La idea aquí, es estimar si existía en el emprendedor una idea del modelo de negocios que deseaba realizar, y si ello generó alguna influencia sobre la elección de crear un negocio independiente o elegir una franquicia. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Elección del productos o servicio: EN sí, EF no
- Elección del cliente: EN sí, EF no
- Identificación de la cadena de valor: ENI servicio, ubicación y calidad.  
EF calidad, imagen de marca, ubicación y servicio.
- Estrategia competitiva: ENI enfoque EF diferenciación.

Como bien se definió en el Capítulo 3 de este trabajo, el modelo de negocios representa la forma en la que una empresa va a ganar dinero, es decir, que va a definir su sostenibilidad. Es una metodología con el cual una empresa va a crear, entregar y capturar valor. También debe ser capaz de convertir el conocimiento en valor económico, describir lo que la empresa le ofrece al cliente, como llega a ellos, como se relaciona con ellos, como interactúa con los proveedores, con los empleados y el medio en el cual está inserto, es una representación de cómo la nueva empresa se constituye para lograr sus objetivos.

En ese mismo Capítulo, se detallan los elementos que debe tener un modelo de negocios, y de los cuales aquí se tomaron solo cuatro de ellos como variables de influencia: definición del producto o servicio a brindar, es decir la propuesta de valor; los clientes o segmentos a los cuales se va dirigido; la cadena de valor; y la estrategia competitiva.

Queda claro que, en el caso del ENI, el desarrollo de un modelo de negocios adecuado sería mediante el modelo Canvas, ya que debe definir uno a uno los nueve elementos del modelo; este modelo implica gestar y diseñar todos los aspectos relativos al negocio para lo que preciso un grado de creatividad, que suponga la creación de una ventaja por sobre el resto de los emprendimientos. Al contrario, el modelo de negocios de Franquicia supone una concesión de derechos de explotación (licencia o marca), por lo cual se vende un producto, o se realiza una actividad o nombre comercial, en una zona territorial determinada, durante un tiempo determinado y por un canon determinado; este modelo que ya se encuentra probado, no admite discusiones ni cambios por parte del franquiciado. Bien lo explica en la entrevista el EF, que no pueden tomar ningún tipo de decisión, he incluso hace referencia a que “trabaja” para la franquicia.

La actuación de los emprendedores en la generación del modelo de negocios es muy diferenciada, así como la apreciación de los elementos que lo componen. Por un lado el ENI se hace cargo de la decisión sobre factores determinantes de su negocio, en cambio el EF no tiene libertad de decisión. Incluso, más allá del conocimiento como consumidor de la marca de franquicia el EF, no conoce certeramente en el inicio que clientes atraerá la marca en la ciudad.

En conclusión, existe una diferenciada participación en cada *Modelo de Negocios* por parte del emprendedor, que es enteramente correspondiente con la definición del Modelo de Negocios que desarrolla; por ejemplo, ENI es participativo en las elecciones y decisiones como se plantea en el modelo de Canva, y el EF es seguidor de las instrucciones como se propone en el modelo de Franquicia.

#### **4.4. Conclusiones finales.**

Por un lado, se logro desarrollar un modelo del proceso de desarrollo emprendedor conformado por variables representativas de las características de los emprendedores argentinos, como se explico en el primer apartado de este capítulo. Establecido como primer objetivo, el modelo sirvió como esquema para el análisis de este trabajo y se retomara más adelante.

El segundo objetivo fue determinar sí las influencias, factores o variables de la gestación de la vocación emprendedora (etapa 2), predispusieron a un emprendedor a elegir para su empresa un Modelo de Negocios Independiente e inclinaron a otro emprendedor a optar para su empresa por el Modelo de Negocios de Franquicia (es decir, sí afectan a las decisiones de la etapa 4); y de este se desprendía la hipótesis de este trabajo: *“La intensidad de las variables que conforman la gestación de la vocación emprendedora son determinantes para el emprendedor, al momento de optar por un Modelo de Negocios particular”*.

Considerando lo analizado hasta aquí de las entrevistas realizadas al emprendedor de CAFÉ OLMEDO y la emprendedora de HAVANNA, se puede resumir que:

- Ambos cuentan con personalidades creativas e innovadoras pero en diferentes contextos.
- Ambos reconocen igual influencia de las sub-variables que determinan los modelos del proceso emprendedor basados en la formación de la vocación emprendedora.
- Ambos reconocen diferentes sub-variables de influencia que determinan los modelos del proceso emprendedor basados en la creación inicial y puesta en marcha.

- Ambos llevan adelante sus negocios en base al modelo de negocios determinado, el negocio independiente con el Modelo de Canvas y la Franquicia con el modelo de negocios otorgado por el franquiciante.

Entonces, en base a los resultados obtenidos, no existe, en estos dos casos particulares, una diferencia en la intensidad de las variables identificadas como parte de la formación de la vocación emprendedora, que suponga una diferencia a la hora de optar por un Modelo de Negocios particular (Negocio Independiente o Franquicia). El emprendedor de CAFÉ OLMEDO con su Negocios Independiente, y que la emprendedora de HAVANNA con su Franquicia; poseen la misma influencia de las variables que conforman la vocación emprendedora.

Sin embargo, de los resultados de este análisis, se desprende una conclusión superadora, que podría ser determinante para la elección de un Modelo de Negocios u otro por parte del emprendedor, y ésta es la variable *detección del TIPO de oportunidad de negocios*. En el caso del EF, más allá de que sucedió por un hecho fortuito, la elección del modelo de franquicia se les presentó como una nueva oportunidad de tipo comercial. Y en el caso de ENI, los comentarios de familiares y amigos, le permitieron detectar un tipo oportunidad de negocios que llevaba consigo una carga emotiva, reconocida como un anhelo por parte del emprendedor.

En base a ello, se presenta una redefinición del modelo presentado al inicio de este Capítulo, el cual representa un modelo de elaboración propia sobre el proceso del desarrollo emprendedor, y al que aquí, se le añade la posibilidad de que exista más de una opción de modelos de negocios, como se observa en la figura siguiente.



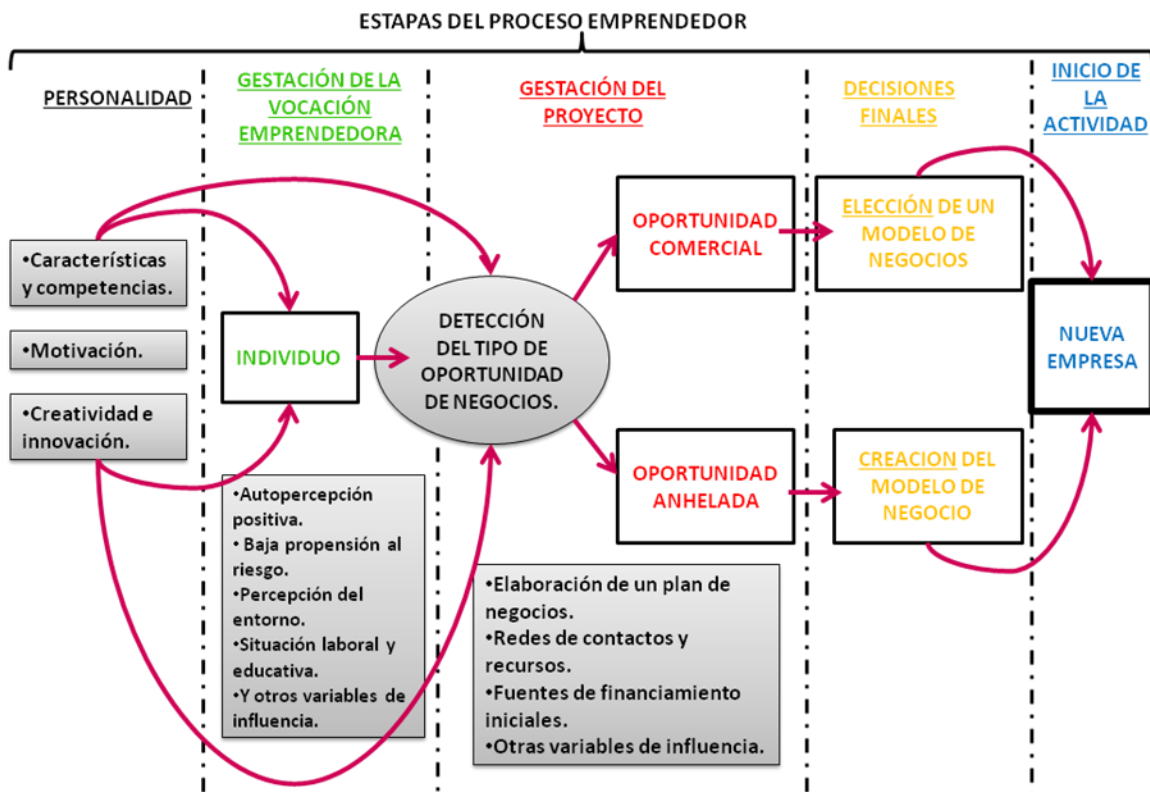


Figura 13: Modelo del proceso de desarrollo emprendedor con elección del modelo de negocios.  
Elaboración propia.

Este modelo de elaboración propia, sobre el proceso de desarrollo emprendedor con elección del modelo de negocios, comienza con la *Personalidad*, construida por las características y competencias personales del individuo, la motivación para emprender y la creatividad e innovación que posee. Esta personalidad es la que influye sobre la segunda etapa, que es la *Gestación de la vocación emprendedora*, donde influyen aspectos como la autopercepción positiva, la baja propensión al riesgo, la percepción del entorno, la situación laboral y educativa, y demás variables de influencia, que impulsan al individuo a tomar el camino para crear una nueva empresa.

En ese momento, aparece ante el emprendedor una de las variables más importantes: *la detección del tipo de oportunidad de negocios*. Ante esta variable, el emprendedor puede actuar de diferentes maneras, principalmente porque es ante la

aparición de esta *oportunidad* donde influyen la personalidad y la vocación emprendedora que haya gestado el individuo. Por un lado, puede que esa oportunidad de negocios represente para el emprendedor una oportunidad anhelada y deseada, o puede se trate de una oportunidad más bien comercial, que resulte de mayor interés para el emprendedor.

Es en ese momento, cuando el emprendedor decide cuál es el tipo de oportunidad que elegirá, que pasa a la etapa de *Gestación del proyecto* y deberá considerar otras variables como el diseño de un plan de negocios, los recursos con los que cuenta, las fuentes de financiamiento, entre otras. Con todo esto en consideración, el emprendedor pasara a la última etapa de las *Decisiones finales*, en ella deberá determinar qué tipo de Modelo de Negocios se adapta a la *oportunidad* que ha encontrado. Finalmente, el emprendedor iniciara su nueva empresa.

Considerando las limitaciones bajo las cuales se llega a estas conclusiones, este sencillo modelo de elaboración propia, podría ser de gran utilidad para diagnosticar el estado de un emprendedor al momento de tener que decidir por un modelo de negocios. De forma gráfica, el emprendedor conseguiría identificar qué tipo de oportunidad tiene frente a él, y desde allí poder elegir qué modelo de negocios está dispuesto a llevar adelante, considerando sus características personales, su vocación emprendedora y demás variables que considere de su interés. Asimismo, este modelo podría ser de utilidad al aplicarse a los emprendedores con negocios en marcha que desean realizar un nuevo emprendimiento; ya que en él pueden plasmar nuevas variables resultantes de su propia curva de aprendizaje, según las consideraciones personales que el mismo emprendedor haga sobre su pasado, su negocio actual y el venidero.

## **Bibliografía**

Alcaraz Rodríguez, R. (2011). *El emprendedor de éxito*. México D.F.: McGrawHill. Interamericana Editores S.A. de C.V. .

Aldave, M. C. (s.f.). *Franquicias, una perspectiva mundial*. Fondo editorial FCA de la universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de Google Books:  
[https://books.google.com.ar/books?id=2vliilUI\\_i6EC&pg=PT4&lpg=PT4&dq=aldave+c.+franquicias+una+perspectiva+mundial+pdf&source=bl&ots=v6ZvHXpILS&sig=ACfU3U1fwha2WGqkRlBGFwMUaD9wJ3y7A&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjbx\\_iyPLnAhUJD7kGHQNYD1MQ6AEwAnoECAoQAQ#v=onep](https://books.google.com.ar/books?id=2vliilUI_i6EC&pg=PT4&lpg=PT4&dq=aldave+c.+franquicias+una+perspectiva+mundial+pdf&source=bl&ots=v6ZvHXpILS&sig=ACfU3U1fwha2WGqkRlBGFwMUaD9wJ3y7A&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjbx_iyPLnAhUJD7kGHQNYD1MQ6AEwAnoECAoQAQ#v=onep)

*Asociación Argentina de Marcas y Frnquicias*. (s.f.). Obtenido de AAMF: <http://aamf.com.ar/>

Cantillón, R. (1750, Reimpresion 1996.). *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general*. Mexico D.F.: S. L. Fondo de cultura Económica.

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2011). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off compenies. En R. A. Rodriguez, *El emprendedor de éxito* (págs. 529 - 555). Mexico D.F. : Mc GrawHill - Interamericana Editores S.A.

Código Civil y Comercial Argentino. (1 de Agosto de 2015). *Ley 26.994. Título IV: Contratos en Particular. Capítulo 19: Franquicias*. Obtenido de Información Legislativa y Documental. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Presidencia de la Nación.:  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/235975/norma.htm>

Consejería de empleo, f. y. (2015). *Manual para emprender*. Obtenido de Andalucía Emprende. Fundación Pública Andaluza. : [http://manualparaemprender.andaluciaemprende.es/pdf/manual\\_para\\_emprender.pdf](http://manualparaemprender.andaluciaemprende.es/pdf/manual_para_emprender.pdf)

*Definiciones de "Creatividad" por varios autores*. (19 de Marzo de 2015). Obtenido de Fundación privada para la Creativación. : <https://www.fundaciocreativacio.org/es/blog/el-blog-creativador/definicion-de-creatividad-por-varios-autores/>

Delors, J. (2018). Relatoría para la UNESCO de la Comisión Internacional para la Educación del Siglo XXI. En M. Messina, *Manual Didactico de Emrpendedurismo*. Montevideo : Universidad de la Republica. Comisión sectorial de enseñanza.

Escorsa, P., & Pasola, J. (1997). *Manual de gestión e innovación tecnológica en la empresa*. Santiago de Chile: Centro interuniversitario de desarrollo - Agencia española de cooperación internacional.

Estadísticas y Censos. (2019). *Registro Provincial de Unidades Económicas*. Obtenido de Departamento de Estadística. Provincia de Neuquén.: <https://www.estadisticaneuquen.gob.ar/repue/>

Gaido, M. (6 de Enero de 2020). *Se puede emprender en tiempos de crisis?* Obtenido de La Voz : <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/se-puede-emprender-en-tiempos-de-crisis>

Gartner, W. (2004). Who is an enterpreneur? Is the wrong question?. American Journal os Small Business. 12:11-32. En A. (. Genero de Rearte, *El proceso de creación de nuevas empresas en Argentina. Factores determinantes y diferencias espaciales*. . Mar del Plata. Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata.

Genero de Rearte, A. (2004). *El proceso de creación de empresas en Argenina. Factores determinantes y diferencias espaciales*. . Mar del Plata, Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata.

Gibb, A., & Ritchie, J. (1982). Understanding the process of starting small businesses. *European Small Business Journal* , 1: 26-45.

- Graña, F. (2004). Capítulo V: Elementos relacionados al éxito en la implementación de nuevas ideas empresariales. En A. Genero de Rearte, *El proceso de creación de empresas en Argentina. Factores determinantes y diferenciales espaciales*. Mar del Plata, Argentina: Universidad de Mar del Plata.
- Greenberger, D., & Sexton, D. (2018). An interactive model of new venture initiation. En M. Messina, *Manual didáctico emprendedurismo*. Montevideo, Uruguay: Universidad de la Republica. Comisión sectorial de enseñanza. .
- Honorable Congreso de la Nación. (15 de Marzo de 1995). *Ley 24.467 "Ley de PYMES"*. Obtenido de Información Legislativa y Documental. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Presidencia de la Nación. : <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=15932>
- Honorable Congreso de la Nación. (16 de Agosto de 2000). *Ley 25.300 "Ley de Fomento a la micro, pequeña y mediana empresa"*. Obtenido de Información Legislativa y Documental. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Presidencia de la Nación.: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=64244>
- Honorable Congreso de la Nación. (1 de Agosto de 2016). *Ley 27.264 "Programa de Recuperación Productiva"*. Obtenido de Información Legislativa y Documental. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Presidencia de la Nación. : <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=263953>
- Honorable Congreso de la Nación. (12 de Abril de 2017). *Ley 27.329 "Apoyo al Capital Emprendedor"*. Obtenido de Información Legislativa y Documental. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Presidencia de la Nación. : <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=273567>
- Kantis, H., Ishida, M., & Komori, M. (2002). *Empresarialidad en Economías Emergentes: creación y desarrollo de nuevas emrpesas en América Latina y el Este de Asia* . México: Banco Interamericano de Desarrollo - Biblioteca Felipe Herrera.
- Kantis, H., Ventura, J., Gatto, F., & Federico, J. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes: creacion de empresas en America Latina - Inofrme Argentina*. Buenos Aries: Separata Universidad Nacional General Sarmiento.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing 14° Edición*. Mexico : Editorial Pearson Educación.
- Leibenstein, H. (2014). Emprendedurismo y Desarrollo. En R. Garzoni, M. Messina, C. Moncada, J. Ochoa, G. Ilabel, & R. Zambrano, *Planes de negocios para emprendedores*. ebook:<<http://www.proyectolatin.org/index.php/es/component/booklibrary/510/view/55/Econom%C3%ADa/18/planes-de-negocios-para-emprendedores>>.
- Lewkowicz, J. (23 de mayo de 2019). *El horizonte es altamente incierto*. Obtenido de Diario Página 12: <https://www.pagina12.com.ar/195521-el-horizonte-es-altamente-incierto>
- Llorens, A. (2010). Una perspectiva al concepto de Modelos de Negocios. En A. Schnarch Kirberg, *Emprendimientos Exitosos: como mejorar su proceso y gestión*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda. .
- Magretta, J. (2011). Why Businnes Model Matter - Harvard Business Review. En R. A. Rpdriquez, *El emprendedor de éxito*. Mexico D.F.: Mc GrawHill - Interamericana Editores S.A.
- Martin, C. (2004). Starding your new business. En F. González, *Incidencia del marco institucional en la capacidad emprendedora de los joevnes de Andalucía*. Sevilla : Universidad de Sevilla.
- McClelland, D. (s.f.). *The Archieving Society*. Recuperado el 2 de Julio de 2012, de Princenton. New Jersey: <https://www.cambridge.org/core/journals/business-history-review/article/achieving-society-by-david-mcclelland-princeton-new-jersey-d-van-nostrand-company-inc-1961-pp-512-795/5713A575656CD031D5F2EE599431DE5E>

- Messina, M. (. (2018). *Manual Didáctico Emprendedurismo*. Montevideo. , Uruguay.: Universidad de la Republica. Comision Sectorial de enseñanza. . Obtenido de <https://www.cse.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/2018/12/Manual-dida%CC%81ctico-Emprendedurismo-Messina.pdf>
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (15 de Abril de 2019). *Nuevas Categorías para ser PYMES*. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevas-categorias-para-ser-pyme-3>
- Miravet Rivaz, J. L. (2016). *Abre una tienda o franquicia: la guía imprescindible para autónomos y emprendedores*. Obtenido de Google Books: Se puede encontrar en: [https://books.google.com.ar/books?id=o84cDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=miravet+y+abre+una+tienda+o+franquicia+la+guia+para+autonomos+y+emprendedores+pdf&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjX7ruxfLnAhWPH7kGHazKC\\_QQ6AEIKTAA#v=onepage&q&f=fa](https://books.google.com.ar/books?id=o84cDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=miravet+y+abre+una+tienda+o+franquicia+la+guia+para+autonomos+y+emprendedores+pdf&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjX7ruxfLnAhWPH7kGHazKC_QQ6AEIKTAA#v=onepage&q&f=fa)
- Modelo de Canvas*. (s.f.). Obtenido de masinteresantes.com: <https://masinteresantes.com/como-ingresar-su-idea-de-negocio-en-plantillas-modelo-canvas/>
- Mottura, D. (1 de Febrero de 2020). *Atrapadas en la crisis - Diario LM Neuquén* . Obtenido de Más Energía: <https://mase.lmneuquen.com/pymes/atrapadas-la-crisis-n681511>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation. London School of Economics*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business model Generation: A handbook of versionaries, game changers and chelleners* . En R. A. Rodriguez, *El emprendedor de éxito*. Mexico D.F.: Mc GrawHill - Interamericana Editores S.A. .
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (s.f.). *Generación de modelos de negocios. 3° Edición*. Recuperado el 15 de Junio de 2018, de Convergencia Multimedia: <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>
- Peter, D. (1994). *La innovacion y el empresario innovador*. Buenos Aires. Argentina: Editorial Sudamericana.
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Buenos Aires: Editorial Pirámides.
- PwC Argentina. . (1 de Ferebro de 2019). *Expectativas 2019 - PYMES en Argentina - 6° encuesta a PYMES de PwC Argentina*. Obtenido de PwC: <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/pymes-en-argentina-expectativas.html>
- Radici, F., & Iglesias, E. (17 de Abril de 2019). *Por qué los argentinos se animan a emprender en tiempos en crisis*. Obtenido de El Cronista - Apertura Negocios: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/emprendedores/Por-que-los-argentinos-se-animan-a-emprender-en-crisis-20190417-0010.html>
- Reynolds, P. (s.f.). *Who start new firms? - Preliminary and exploration of firms in gestion*. Recuperado el 15 de Marzo de 2018, de Small Business Economics: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1007935726528>
- Rivaz, J. L. (2016). *Abre una tienda o una franquicia: la guía imprescindible para autonomos y emprendedores*.
- Rivera Kempis, C. (2015). *Competencia emprendedora y comportamiento emprendedor: análisis en el contexto venezolano*. Madrid, España: Madrid Editorial.
- Rojas, M. (28 de Abril de 2019). *Neuquén tiene una situacion casi de privilegio frente a la crisis*. Obtenido de Vaconfirma.com.ar: [https://www.vaconfirma.com.ar/?articulos\\_seccion\\_963/id\\_9018/-neuquen-tiene-una-situacion-casi-de-privilegio-frente-a-la-crisis-](https://www.vaconfirma.com.ar/?articulos_seccion_963/id_9018/-neuquen-tiene-una-situacion-casi-de-privilegio-frente-a-la-crisis-)

Secretaria de Prensa. Ministerio de Gobierno. Provincia de Neuquén. (23 de Abril de 2019). *Neuquén, la provincia con mayor actividad económica en 2018*. Obtenido de Neuquen Informa:  
<https://www.neuqueninforma.gob.ar/neuquen-la-provincia-con-mayor-actividad-economica-en-2018/>

Schumpeter, J. (2009). *Emprendedurismo y Desarrollo*. En C. Fracchia, & E. Alonzo, *El emprendedor schumpeteriano. Aportes a la teoría económica moderna*. Buenos Aires Argentina: XLIV Reunión Anual. Asociación argentina de Economía Política.

Secretaria de Prensa. Ministerio de Gobierno. Provincia de Neuquén. (23 de Abril de 2019). *Neuquén, la provincia con mayor actividad económica en 2018*. Obtenido de Neuquen Informa:  
<https://www.neuqueninforma.gob.ar/neuquen-la-provincia-con-mayor-actividad-economica-en-2018/>

Shapero, A. (2004). The entrepreneurial Event. En F. González, *Incidencia del marco institucional en la capacidad emprendedora de los jóvenes empresarios de Andalucía*. Sevilla: Universidad de Sevilla.

Timmons, J. (2001). New venture creation entrepreneurship for the 21 century. En R. Varela, *Innovación empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá: Pearson - Educación de Colombia Ltd. .

Varela, R. (2001). *Innovación empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá: Pearson - Educación de Colombia Ltd.

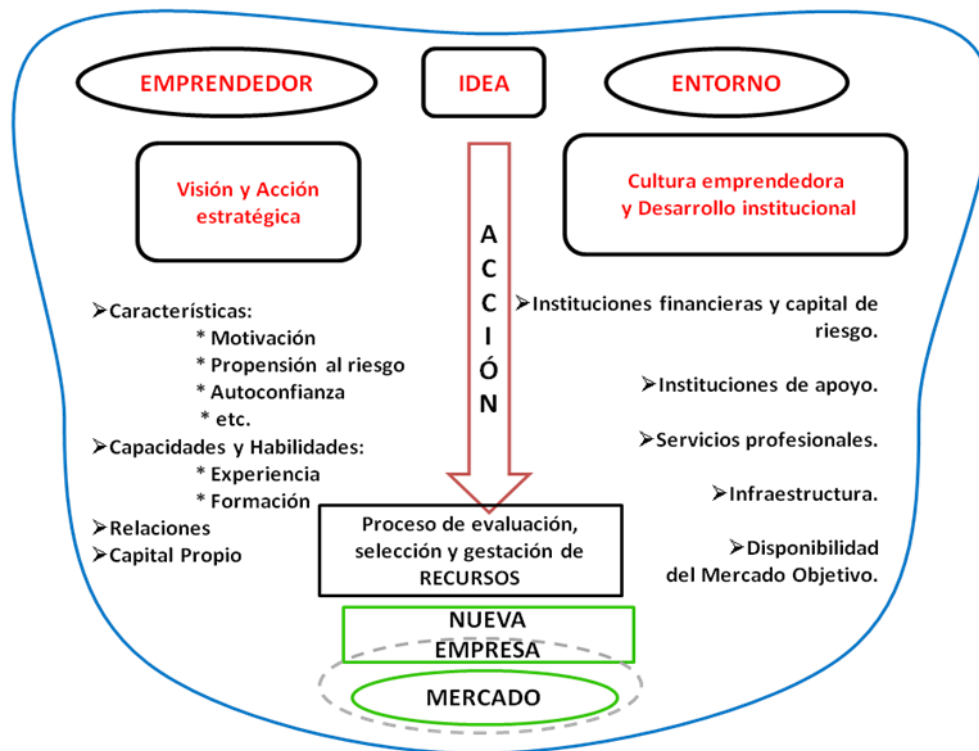
# **Anexo**

## ***Elementos relacionados al éxito en la implementación de nuevas ideas empresariales.***

La investigación presentada por Fernando Manuel Graña, en su tesis para la Maestría en Economía y Desarrollo Industrial dictada por la Universidades Nacionales de Mar del Plata y General Sarmiento, llamada “Elementos relacionados al éxito en la implementación de nuevas ideas empresariales”. Su enfoque se centro en el reconocimiento de la etapa de gestación, es decir, desde que se inicia con la concepción de la idea del negocio y mucho antes de que la empresa se encuentre en marcha. Y consideró tres premisas claves para su análisis: 1) que no todos los proyectos empresariales siguen el mismo patrón ni tampoco todos finalizan exitosamente más allá de que sus contextos sean de similares características, 2) tampoco existe una oferta ilimitada de emprendedores y respuestas a las oportunidades del mercado (las cuales tampoco son homogéneas), y 3) que no existen comportamientos o características similares en las decisiones de los emprendedores durante la etapa de gestación.

Para Fernando Graña, el proceso de creación de una nueva empresa, enlaza tres elementos principales: el emprendedor, la idea y el entorno. En el emprendedor se encuentra la visión y acción estratégica que a su vez dependerá de otras variables como sus características personales, capacidades, habilidades, relaciones y capital propio. En el entorno se destaca la cultura emprendedora y el desarrollo institucional, los cuales dependen otras variables. Y de la idea se pasa a la acción (etapa de gestación), es aquí donde los emprendedores transitan en un complejo camino dentro del entorno en el cual están instalados, para lo que deberá de utilizar sus capacidades y habilidades y las propias características del entorno; finalizando con la evaluación, selección, gestación de los recursos disponibles.





*Figura 2: Etapas de gestación de ideas empresariales.*

Representación gráfica del modelo elaborado por Fernando Graña para su investigación, detallada en Capítulo 5 de “El proceso de creación de empresas Argentinas. Factores determinantes y diferencias espaciales” de Gennero de Rearte Ana. (2004).

Las características de la investigación fueron las siguientes:

- Dos grupos de emprendedores analizados: uno formado por aquellos que abandonaron la idea o no realizaron ninguna acción concreta para implementarla y, el otro, de aquellos emprendedores que sí lograron iniciar la empresa.
- Se trabajó sobre 132 casos: 72 abandonaron el emprendimiento sin haber llegado a iniciarlo y 60 casos que iniciaron una nueva empresa.
- La muestra seleccionada incluía a miembros mayores de 18 años, de las ciudades de Córdoba, Mar del Plata, Bahía Blanca, Tandil y Rafaela.
- La investigación original tuvo lugar entre los años 1999 y 2002.

Las hipótesis que el autor se propuso demostrar en base a cada uno de los tres elementos principales, y los resultados obtenidos, fueron los siguientes:

1° - Hipótesis basada en el Emprendedor: “La posesión por parte del emprendedor de: motivación, autoconfianza, propensión al riesgo, creatividad y capacidad de liderazgo, hacen que éste emprenda acciones con una alta probabilidad de éxito (inicio de la nueva empresa).”: De esta hipótesis, los resultados arrojaron que los individuos que lograron superar con éxito la etapa de gestación, estaban motivados principalmente por la necesidad de logro y la insatisfacción laboral, poseían una alta propensión al riesgo, la creatividad fue destacada como una condición muy significativa a la hora de accionar para crear la nueva empresa, así como la autoconfianza. Pero, la capacidad de liderazgo, no fue determinante en el éxito de la creación de la nueva empresa.

2° - Hipótesis basada en el Entorno: “La existencia de un entorno social, institucional y empresarial favorable hace que la idea de empresa tenga mayores probabilidades de iniciarse exitosamente”: En el entorno cercano al individuo, los modelos de rol no resultaron ser un indicador diferencial entre los emprendedores superaron la etapa de gestación y los que no. El apoyo de las instituciones o asesoramiento profesional fue negativo. La cultura empresarial de las regiones analizadas fue catalogada como media/baja, sin embargo, la visión favorable de la comunidad fue factor determinante para las acciones concretas a la creación de la nueva empresa. Y, la observación por parte del emprendedor del contexto económico local como su estimación para el futuro, resultó mayoritariamente negativa en los emprendedores que avanzaron con sus ideas y positiva en aquellos que no; esto indicaría que una visión negativa estaría relacionada con un mejor desempeño. Finalmente, las ideas que lograron ponerse en marcha se instalaron mayormente en las ciudades de Córdoba y Mal del Plata, a diferencia de las otras ciudades analizadas.

3° - Hipótesis basada en los Recursos: “La mayor posesión de capacidades y habilidades por parte del emprendedor para gestionar los recursos necesarios para el inicio, hace que el emprendimiento tenga mayores probabilidades de implementarse exitosamente”: Los resultados revelaron que la posesión de bienes personales o familiares, o mayores ingresos, no fue determinante entre los que iniciaron o abandonaron la idea empresarial. Por otro lado, los recursos adquiridos a través de las asociaciones (no solo

económicos sino también de capacidades) o relaciones laborales no fue significativa, pero sí un factor determinante del éxito de la idea fue que el emprendedor tenga más de un trabajo o que la relación con sus socios sea complementaria desde el inicio de la idea. La educación formal y cursos complementarios no fueron importantes para los emprendedores, empero las capacidades adquiridas por una mayor experiencia laboral en el ámbito donde se desempeñara el nuevo proyecto, sí es un factor concluyente de éxito, y especialmente aquellos que experimentaron en una categoría de jefe o supervisor.

Además de estos resultados, el autor pretendió identificar las interrelaciones de algunas variables independientes para así determinar si ellas son factores estrictamente relacionados con el éxito de la implementación de la idea. Los resultados a partir del Análisis de Interacciones Dinámicas, concluyo que la autoconfianza resultó un factor determinante en la investigación, los emprendedores con un nivel alto de autoconfianza lograron iniciar su negocio y los que no lo hicieron tuvieron un nivel medio/bajo.

Del grupo con autoconfianza alta, las variables más significativas como factores críticos para explicar el éxito fueron: el mayor numero de ocupaciones, su opinión negativa sobre el desarrollo futuro de la economía, el pertenecer a la población económicamente activa y la mayor capacitación específica, a su vez estos emprendedores pertenecían a un estrato de edad entre 18 y 34 años, características también vinculadas con una mayor probabilidad de éxito.

En el grupo de emprendedores con autoconfianza media/baja, las variables criticas para el abandono de la idea fueron: la permanencia por mucho tiempo en un mismo lugar de trabajo o el cambio involuntario (por despido), por el miedo al fracaso se orientaron a alternativas con menor riesgo y menor necesidad de creatividad, el género femenino, la falta de experiencia en el inicio de una nueva empresa y el pertenecer a estratos de ingresos bajos. De estos subgrupos, el autor concluye que es menos probable que las mujeres tuvieran éxito en la creación de nuevas empresas estaría explicada por una menor aversión al riesgo y mayor creatividad y experiencia por parte de los hombres, evidenciando que la

falta de confianza en el género femenino afecta las probabilidades de éxito de un emprendimiento.

En resumen, los resultados de la investigación de Fernando Graña permiten reconocer algunos factores claves en la etapa de gestación o formación de la vocación en los emprendedores de Argentina, como se muestra en la tabla siguiente.

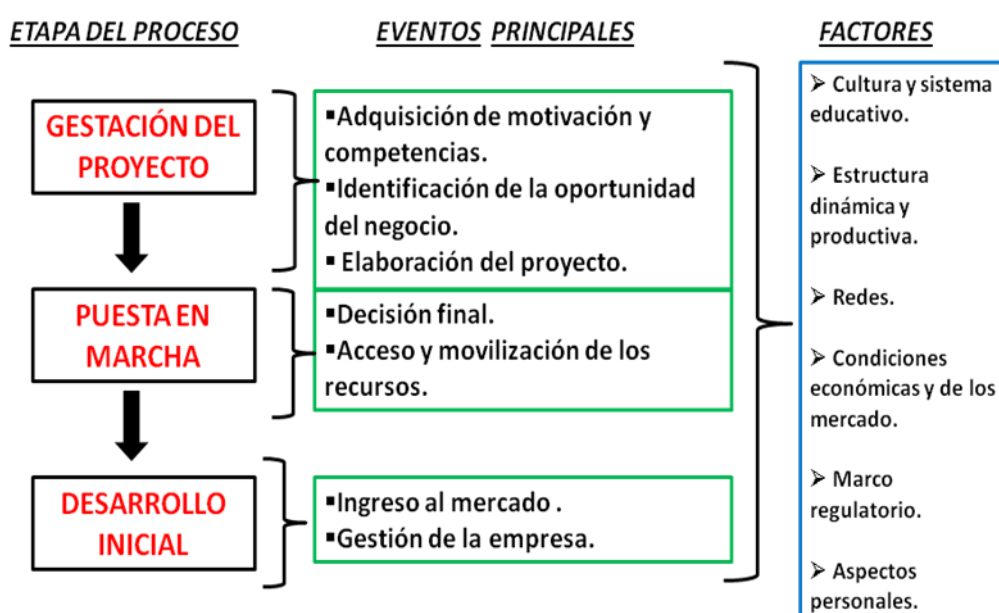
*Factores determinantes en los emprendedores nacientes.*

<b>Factores determinantes en los Emprendedores Nacientes EXITOSOS</b>	
... en el Emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta necesidad de logro</li> <li>Búsqueda de independencia laboral</li> <li>Insatisfacción laboral</li> <li>Con trabajo en relación de dependencia</li> <li>Con riesgo en cambio de trabajo</li> <li>Posición al riesgo/ fracaso alta</li> <li>Autoconfianza alta</li> <li>Alta experiencia con la Dirección de personas</li> <li>Alta experiencia en supervisión</li> <li>No existe influencia de los modelos de rol de padres, familiares o amigos</li> <li>Sin participación en otros emprendimientos</li> <li>La mayoría no posee familiares emprendedores</li> <li>Cultura empresarial de la región media/baja</li> </ul>
... en el Entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sin apoyo gubernamental</li> <li>Sin apoyo de instituciones</li> <li>Recibieron asesoramiento de profesionales</li> <li>Visión negativa de la situación económica local</li> <li>Visión negativa del futuro económico.</li> <li>Desarrollados en la ciudades de Córdoba y Mar del plata</li> </ul>
... en los Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bajo ingreso del grupo familiar</li> <li>Bajo ingreso personal del emprendedor</li> <li>Emprendieron a través de una sociedad</li> <li>Son propietarios de la vivienda familiar</li> <li>Poseen pocas actividades extra laborales</li> <li>No poseen tantas relaciones laborales</li> <li>Mayoritariamente el nivel educativo es solo primario o secundario</li> <li>No realizaron cursos de capacitación</li> <li>No realizaron intentos anteriores de emprender</li> <li>Alta experiencia laboral vinculada con la idea del emprendimiento</li> <li>Mayoritariamente trabajaron o trabajan por cuenta propia</li> </ul>

Elaboración propia. Resumen de los resultados de la investigación realizada por Fernando Graña, detallada en Capítulo 5 de “El proceso de creación de empresas Argentinas. Factores determinantes y diferencias espaciales” de Gennero de Rearte Ana. (2004).

**Empresarialidad en economías emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas dinámicas en diversos países de Latinoamérica y el Este de Asia: Informe Argentina.**

Hugo Kantis y otros, realizaron en el año 2002, una investigación para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), llamada “Empresarialidad en economías emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas dinámicas en diversos países de Latinoamérica y el Este de Asia”. El objetivo era obtener información para un mejor tratamiento de las políticas públicas hacia éste sector de la economía a través de la identificación de los factores que incidían en el nacimiento y desarrollo exitoso de emprendimientos. A partir de ello, Kantis y sus colaboradores, diseñaron un modelo del proceso emprendedor en base a los resultados de la investigación.



*Figura 3: Sistema de desarrollo emprendedor.*  
Elaborado por Kantis y colaboradores en el años 2002.

Años después de la presentación de este diseño del sistema de desarrollo emprendedor, Kantis propuso un nuevo modelo, dinámico, donde integra estos factores y lo represento de la siguiente manera:

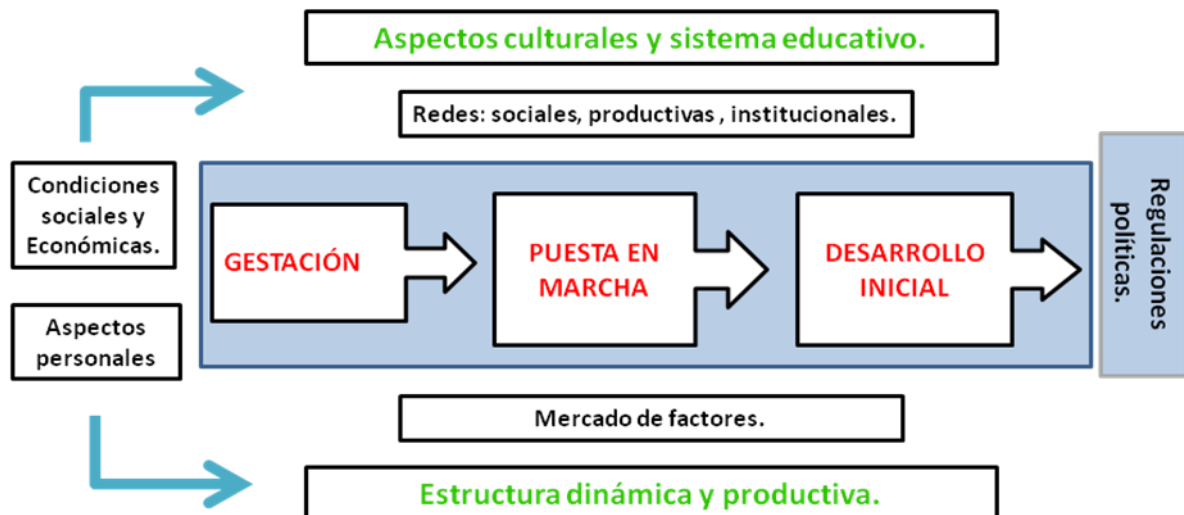


Figura 4: Nuevo modelo del sistema de desarrollo emprendedor. Modelo presentado por Hugo Kantis en el año 2008.

La investigación fue realizada bajo los mismos parámetros en países de Latinoamérica como en el Este de Asia, aquí se describen las características de la investigación realizada en Argentina:

- Las encuestas fueron realizadas en octubre y noviembre del año 2000, poco antes de la crisis económica del 2001.
- Las actividades principales de las empresas encuestadas era la venta de productos y servicios a grandes empresas y el mercado de consumo cotidiano.
- Fundadas por equipos empresarios, generalmente hombres, que procedían de familias de clase media, con un alto nivel de educación y alrededor de 30 años al momento de la fundación.
- Llevaban de 3 y 10 años en el mercado durante el año 2000, y empleaban entre 15 y 300 personas.
- Los emprendedores encuestados se dividieron en dos grupos: empresas dinámicas y las de menor crecimiento.
- Las empresas encuestadas pertenecían a las áreas de Capital Federal, Gran Buenos Aires, Mar del Plata y Rafaela.

A continuación, se describen las estas etapas del modelo de desarrollo emprendedor definido por Hugo Kantis y colaboradores, y se presenta en cada una de ellas los resultados obtenidos en la investigación.

1º Etapa de Gestación: En esta primera etapa, el individuo comienza a sentirse motivado por la idea de ser empresario y de llevar adelante un emprendimiento. Identifica en forma preliminar una oportunidad comercial que deberá convertir en un concepto de negocios y efectúa las actividades preparatorias del proyecto empresarial. Los factores claves en esta etapa son: la adquisición de la motivación y competencias, el nivel educativo del emprendedor y su experiencia previa, la dinámica del sector productivo en el cual se instalará el proyecto y el conocimiento e información del mismo, el capital social, la estrategia empresarial, las redes con las que se vale el nuevo empresario (networks), los modelos de rol, la valoración social, sus deseos personales y sus comportamientos. Los resultados obtenidos se exponen en la tabla siguiente.

*Resultados de la etapa de Gestación.*

ETAPA DE GESTACIÓN	
VARIABLES ORDENADAS POR ÓRDEN DE IMPORTANCIA	
<b>Motivaciones para ser empresario:</b>	
1 Autorrealización	6 Para enriquecerse
2 Para poner en práctica conocimientos	7 Modelos de rol
3 Para mejorar sus ingresos	8 Seguir una tradición familiar
4 Contribuir a la sociedad	9 Obtener valoración social
5 Ser su propio jefe	10 Porque estaba desempleado
<b>Nivel educativo:</b>	
1 Graduado Universitario	2 Secundario completo
<b>Experiencia laboral previa:</b>	
1 Empleado en una PYME	3 Empresario / Dueño de una PYME
2 Empleado en una empresa grande	
<b>Identificación de oportunidades:</b>	
1 Empresario PYME	5 Como Empleado
2 Profesional	6 Miembro de una institución de apoyo a las PYMES
3 Otro	7 De un Banquero



#### 4 Ejecutivo de una gran firma

##### **Fuentes de identificación de las oportunidades:**

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| 1 Interactuando o discutiendo con otras personas (redes) | 6 Leyendo artículos en revistas     |
| 2 En trabajos o tareas previas                           | 7 Leyendo artículos en diarios      |
| 3 Otros  | 8 A través de internet              |
| 4 Visitando ferias comerciales                           | 9 A través de la televisión o radio |
| 5 Leyendo documentos académicos                          |                                     |

---

Elaboración propia en base a los resultados expuestos en “Empresarialidad en economías emergentes: creación de empresas en América Latina y el Este de Asia – Informe argentina”, de Kantis, Varela, Gatto y Feredico. Separata Universidad General Sarmiento (2002). El orden de las variables es resultado del promedio de las respuestas obtenidas, por cada grupo de emprendedores en la investigación.

2° Etapa de Puesta en marcha: Esta etapa implica el lanzamiento de la nueva empresa que incluye el proceso de decisión final sobre el inicio de la misma y las actividades necesarias para conseguir y organizar los recursos. Aquí los recursos esenciales son la información, la tecnología, los fondos, el capital humano, materiales, etc. También se incluyen la consideración de los riesgos de poner en marcha o no el negocio, y aquellos asociados a la actividad en sí, los cuales pueden depender de factores tanto económicos como no económicos, la capacidad de acceder a los distintos tipos de recursos y la capacidad de movilizarlos.

#### *Resultados de la etapa de Puesta en Marcha.*

---

<b>ETAPA DE PUESTA EN MARCHA</b>	
<b>VARIABLES ORDENADAS POR ÓRDEN DE IMPORTANCIA</b>	
<b>Formas de evaluar el proyecto:</b>	
1 Estimación de ventas y costos	5 Cálculo del tiempo de retorno de inversión
2 Estimación del ingreso personal esperado	6 Cálculo de Tasa Interna de Retorno
3 Plan de negocios	7 Comparación del ingreso personal esperado con el que tendría como empleado
4 Flujo de caja proyectado para los primeros años	
<b>Fuentes de financiamiento:</b>	
1 Ahorros personales	11 Otras
2 Proveedores	12 Inversores corporativos
3 Compra de equipos de segunda mano	13 Postergación de pagos de servicios
4 Amigos / Parientes	14 Postergación de pagos de salarios

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| 5 Sobregiro bancario                 | 15 Factoring                                      |
| 6 Préstamos de bancos privados       | 16 Préstamos de bancos públicos                   |
| 7 Adelantos de clientes              | 17 Subsidios de instituciones públicas nacionales |
| 8 Postergación de pagos de impuestos | 18 Subsidios públicos nacionales                  |
| 9 Tarjetas de crédito                | 19 Préstamos de instituciones públicas nacionales |
| 10 Ángeles de negocios               |   |

---

Elaboración propia en base a los resultados expuestos en “Empresarialidad en economías emergentes: creación de empresas en América Latina y el Este de Asia – Informe argentina”, de Kantis, Varela, Gatto y Feredico. Separata Universidad General Sarmiento (2002). El orden de las variables es resultado del promedio de las respuestas obtenidas, por cada grupo de emprendedores en la investigación.

3° Etapa de Desarrollo Inicial: Aquí se investigan los primeros años de vida de la empresa, considerados tradicionalmente como claves para su consolidación en el mercado. Los puntos de análisis en esta etapa fueron los desafíos a enfrentar, la solución de problemas, superar las barreras de supervivencia de la firma y la capacidad de gestión del negocio, así como su relación con las redes de contactos.

### *Resultados de la etapa de Desarrollo Inicial.*

---

#### ETAPA DE DESARROLLO INICIAL

---

#### VARIABLES ORDENADAS POR ORDEN DE IMPORTANCIA

---

##### **Fuentes de financiamiento:**

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| 1 Proveedores                        | 11 Factoring                                      |
| 2 Ahorros personales                 | 12 Ángeles de negocios                            |
| 3 Préstamos de bancos privados       | 13 Postergación de pagos de servicios             |
| 4 Sobregiro bancario                 | 14 Préstamos de bancos públicos                   |
| 5 Compra de equipos de segunda mano  | 15 Subsidios de instituciones públicas nacionales |
| 6 Postergación de pagos de impuestos | 16 Postergación de pagos de salarios              |
| 7 Amigos / Parientes                 | 17 Préstamos de instituciones públicas nacionales |
| 8 Adelantos de clientes              | 18 Inversores corporativos                        |
| 9 Tarjetas de crédito                | 19 Subsidios públicos nacionales                  |
| 10 Otras                             |   |

##### **Principales problemas en los primeros años de vida:**

- |  |   |
|--|---|
| 1 Conseguir nuevos clientes              | 7 Financiar y gerenciar el flujo de fondos    |
| 2 Conseguir equipamiento apropiado       | 8 Manejar las relaciones con grandes clientes |
| 3 Contratar empleados calificados        | 9 Adaptar los productos                       |
| 4 Gerenciar las operaciones de la planta | 10 Certificar estándares de calidad           |
| 5 Conseguir proveedores apropiados       | 11 Obtener información del mercado            |
| 6 Gerenciar la empresa                   | 12 Contratar gerentes                         |

**Formas de afrontar los problemas:**

- |   |  |
|---|--|
| 1 Solo en base a los propios recursos de la empresa | 5 Firmas de consultoría                          |
| 2 Proveedores y clientes                            | 6 Cámaras empresarias                            |
| 3 Colegas   | 7 Instituciones públicas                         |
| 4 Parientes y amigos                                | 8 Universidades e instituciones de investigación |
- 

Elaboración propia en base a los resultados expuestos en “Empresarialidad en economías emergentes: creación de empresas en América Latina y el Este de Asia – Informe argentina”, de Kantis, Varela, Gatto y Feredico. Separata Universidad General Sarmiento (2002). El orden de las variables es resultado del promedio de las respuestas obtenidas, por cada grupo de emprendedores en la investigación.

## ***Tipos de modelos de negocios.***

Los modelos de negocios representan la forma en la que una empresa va a ganar dinero: va a crear, entregar y capturar valor. Y deben describir: el segmento del mercado al cual se dirige, la propuesta de valor que ofrece, los canales de distribución, la relación con los consumidores que desea generar, el flujo de efectivo que obtendrá, cuáles son sus recursos claves, las actividades claves, los socios que tendrá, y su estructura de costos.

Debido a la infinidad de combinaciones que puede existir de los elementos que conforman el modelo de negocios, existen muchos tipos de modelos. Ellos se han identificado a lo largo del tiempo, y que muchas veces, se desenvuelven de manera desapercibida en el entorno sin ser reconocidos como tal, por ello aquí se presenta un resumen de algunos de los modelos de negocios más destacados.

### ➤ El Modelo CANVAS:

Osterwalder y Pigner en su libro “Generación de modelos de negocios”, explican cómo en una forma sencilla y grafica, se puede diseñar un modelo de negocios, también es conocido como modelo de lienzo. Este se divide en nueve módulos (que representan los nueve elementos mencionados en el apartado anterior), que los emprendedores deben describir, para obtener una visión completa del negocio. Los módulos son los siguientes:

1. Los segmentos de clientes.
2. La propuesta de Valor.
3. Los canales de distribución y comunicación.
4. Las relaciones con los clientes.
5. Las fuentes de ingresos.
6. Los recursos claves.
7. Las actividades claves.
8. La red de aliados y
9. La estructura de costos.

### ➤ El Modelo Lean startup:

Representa una manera de abordar la creación de negocios y productos fundado en el aprendizaje válido, la experimentación científica e interacción en los lanzamientos de los productos; para lograr que se acorten los ciclos de desarrollo, medir el progreso y ganar en la retroalimentación con el cliente. Esto permite el lanzamiento de productos al mercado para satisfacer solo la demanda comprobada, sin necesidad de invertir demasiado dinero en una cantidad de productos mayor. Se basa en el modelo de producción de vehículos japoneses en los años 80', donde la producción solo se realizaba si ella generaba la creación de valor para el cliente, de manera que el desperdicio de recursos fuera casi inexistente y se potenciaban las prácticas eficientes en la fase de desarrollo.

Los tres pasos del modelo son:

1. Crear: crear algo en base a una idea, la construcción, la implementación y el crecimiento de la experiencia es lo más importante aquí. Se pasa de la idea, a la producción y al producto rápidamente.
2. Medir: luego de que el producto está realizado, lo importante son los datos sobre el resultado de lo creado, para lograr el aprendizaje, es decir que se pasa a la medida y datos del producto.
3. Aprender: si los datos arrojan resultados negativos, se pasa al aprendizaje de la prueba-error, se buscan las razones y se vuelve a considerar una nueva idea.

➤ El Modelo Lean Canvas:

En este modelo de negocios se combinan el modelo de Canvas tradicional, con sus nueve bloques claves para el emprendedor, y el modelo Lean Startup con su enfoque en la rapidez del aprendizaje. Este modelo resulta útil para las empresas ya constituidas o proyectos empresariales consolidados, pero no resulta muy provechosa para las empresas que recién comienzan.

Los nueve bloques que conforman el modelo son:

1. Los segmentos de clientes: identificar y reconocer a los clientes objetivos, pero principalmente importa identificar a los usuarios visionarios con los que comenzará a trabajar.
2. Problemas: Averiguar los tres problemas principales de acuerdo al producto ofrecido y como los clientes actualmente lo solucionan.
3. Proposición única de valor: indicar de forma breve y sencilla como se propone la empresa solucionar el problema de los clientes objetivos.
4. Solución: se toma de los problemas identificados, cuáles serían las características principales del producto que los solucionarían, de modo que la empresa se centre en ellos y no pierda tiempo en otras ideas.
5. Canales: se trata de enfocar el trabajo en cómo la empresa llevará esa solución a los clientes.
6. Flujos de ingresos.
7. Estructuras de costes.
8. Métricas claves: aquí la empresa debe identificar que es lo que debe medir y cómo, debe ser reducido y accionable de indicadores que permitan tomar decisiones.
9. Ventaja competitiva.

➤ El Modelo “Por suscripción”:

Este modelo de negocios se basa en que una empresa ofrece un servicio al cliente, y el cliente abona por éste una suma de dinero periódica. La aplicación de este modelo dependerá del producto o servicio ofrecido. Algunas de las formas en las que se presenta el modelo de negocios por suscripción son:

1. Suscripción fija: se paga por un número determinado de productos o servicios, conocido de antemano (ejemplo: suscripción a una editorial).

2. Suscripción ilimitada: una vez abonada la suscripción, el cliente posee acceso ilimitado a todos los productos o servicios (ejemplo: suscripción a servicios de páginas online).
3. Suscripción base y pago por uso: el cliente abona una suma fija por uso del servicio y luego paga el carga extra en base al uso (ejemplo: servicio telefónico).
4. Suscripción acotada: el cliente opta por comprar un número concreto de usos del servicio o producto, con opción a renovación.

➤ El Modelo Cebo y anzuelo:

En este modelo de negocios, la empresa ofrece a los clientes un producto o servicio básico, a muy bajo costo o incluso regalado, que actúa como cebo para que el cliente realice compras repetidas en el futuro. El origen del modelo se le atribuye a la marca Gillete, con el invento de la maquinilla de afeitar descartable. Varios ejemplos de este modelo desarrollado por las empresas son: la cafetera a capsulas, los dispensadores de agua, las impresoras a cartucho, entre otros.

➤ El Modelo Freemium:

Este modelo de negocios se caracteriza por contar con una amplia base de usuarios que disfrutan de un servicio gratuito sin condiciones, y con la posibilidad de convertirse en clientes pagos, estos clientes pagos por lo general no superan el 10% del total de usuarios que se suscriben. Está basado principalmente en internet, y resulta viable ya que el servicio gratuito que se presta a los usuario posee un costo marginal muy bajo, aquí los parámetro a tener en cuenta son el costo promedio de los usuarios gratuitos y la cuota que deben pagar los usuarios para disfrutar del servicio Premium.

En la actualidad, los servicios brindados por internet son principalmente gratuitos, y por ende, los clientes se resisten a abonar por un servicio de este tipo. Y por otro lado, los costos de brindar estos servicios también son mínimos, las ganancias se generan más con las alianzas empresariales y otro tipo estrategias de publicidad.

➤ El Modelo de “Negocios Gratis”:

Este modelo representa el extremo del modelo anterior, aquí el producto o servicio es exclusivamente gratuito. Una parte del negocio, o segmento del mercado, financian los productos o servicios que se ofrecen gratuitamente a otra parte o segmento. Los grandes ejemplos de estos modelos de negocios son las redes sociales y plataformas musicales entre otras; como por ejemplo Youtube, donde los artistas desconocidos se promocionan a través de videos, y generen ingresos por otros medio de las publicidades que la plataforma introduce en cada video.

➤ El Modelo de “Larga cola”:

Se trata de un modelo de negocios donde se utiliza la estrategia competitiva de enfoque, se determina un mercado objetivo o nicho y se les ofrece una gama de productos especializados, que por separado, tienen un volumen relativamente bajo. La idea que fundamenta la rentabilidad del modelo es, que al vender una gama muy amplia de productos, más allá de que el mercado sea chico, se obtendrán ganancias de la misma manera que si una empresa produce un solo producto y lo vende en grandes cantidad; pero implica tener una economía de escala para enfrentar el precio de la competencia.

➤ El Modelo “Por afiliación”:

El modelo de negocios por afiliación consiste en incitar a otros, a que compren productos o servicios de terceros a cambio de una comisión por la venta. En este caso, el modelo presenta ventajas y desventajas.

Las ventajas de iniciar en este modelo como emprendedor se pueden agrupar en: son muy baratos ya que solo se precisa de una plataforma de internet, la venta final la realiza la marca por lo que no se corre con el riesgo de enfrentar al cliente si algo sale mal, no se precisa espacio de almacenamiento ya que lo produce otra empresa, y es posible cambiar de proveedor si no nos gustan las condiciones. Las desventajas de optar por este modelo son: como no se posee control sobre el final de la compra puede ser que se haya dirigido al comprador a una venta pérdida, hay suscripciones donde no existen comisiones por las ventas recurrentes, no se controla la oferta de productos por lo que se puede perder



el interés de los compradores potenciales, hay muchísima competencia, y se requiere de la búsqueda constante de clientes.

➤ El Modelo de Franquicias:

Las franquicias son una forma de negocios basada en la utilización del modelo de negocios de otra empresa, mediante una concesión de derechos de explotación (licencia) de un producto, una actividad o nombre comercial, en una zona territorial determinada, durante un tiempo determinado y por un monto dinerario determinado. La empresa que otorga la licencia se llama Franquiciante y la parte que recibe es el Franquiciado. Los elementos más importantes de este modelo de negocios son: el Know-how (saber hacer) que se transmite desde el franquiciante al franquiciado, el royalty (canon) que recibe el franquiciante al permitir el uso de su franquicia, y la marca comercial propiedad del franquiciante. La relación bilateral de las partes genera derechos y obligaciones entre ambas, principalmente como forma de mantener la imagen de marca deseada por el creador de la misma, y éstas dependen del país en el cuál se instale.

Dentro de las ventajas de este modelo de negocios, las más significativas son: la baja inversión que precisa el franquiciado para iniciar el negocio; el aprovechamiento de los conocimientos, experiencias, prestigio y clientela del franquiciante; y la posibilidad de obtener una amplia distribución, uniforme y eficaz del producto para el franquiciante. Y las desventajas son principalmente: menos beneficios ya que el sistema genera pagos de canon y otros subsiguientes al inicio de la relación comercial, la relación contractual genera exclusividad para el franquiciado con lo cual queda retenido su accionar comercial y por último, este también carece de libertad para manejar el negocio ya que depende de las instrucciones del franquiciador.

➤ Modelo de negocios Multinivel:

El modelo de negocios multinivel consiste en vender un producto a un consumidor final, y luego incorporarlos como distribuidores independientes, o el revés. Se trata principalmente de formar una red de comercialización mediante la captación de futuros distribuidores independientes que, luego de ser capacitados por la empresa principal,

actuaran como nuevos reclutadores. Este sistema resulta muy exitoso y efectivo para distribuir productos y servicios directamente a consumidores finales, además de brindar posibilidades laborales a distintos segmentos sociales, culturales y económicos.

En resumen los modelos de negocios son los siguientes:

<b>Modelos de Negocios</b>	<b>Forma en la que la empresa "gana dinero"</b>
<b>Modelo de CANVAS</b>	La empresa va a ganar dinero a través de la definición de cuatro puntos fundamentales respecto de su idea de producto o servicio inicial, para construir una visión completa del negocio a realizar. Los cuatro o puntos clave se traducen en cuatro preguntas según del modelo: 1 - Qué? (Propuesta de valor), 2- A quién? (Segmento de clientes, Canales de distribución y Relación con los clientes), 3- Cómo? (Recursos claves, Actividades claves y Socios claves), y 4- A cuánto? (Fuente de ingresos y Estructura de costos).
<b>Lean Startup</b>	La empresa lanza su producto o servicio al mercado de manera rápida y concreta, luego mide los resultados obtenidos, y por último aplica el aprendizaje que otorgan las mediciones. De esta forma puede modificar rápidamente el producto o servicio; adaptándose a las necesidades de los clientes y ahorrando en costos de grandes inversiones o lanzamientos que podrían no resultar viables ni rentables.
<b>Lean CANVAS</b>	La empresa toma los elementos principales del modelo de CANVAS y el aprendizaje que propone el modelo LEAN STARTUP, para determinar un nuevo lanzamiento o proyecto. Concretamente, la empresa define cada uno de los elementos del modelo de CANVAS, lanza al mercado el producto/servicio o proyecto, practica mediciones y reflexiona sobre los resultados, para luego redefinir los elementos en base a lo aprendido
<b>Por suscripción</b>	La empresa genera un producto o servicio para un segmento de clientes, el cual brinda de manera periódica por una suma de dinero
<b>Cebo y anzuelo</b>	La empresa ofrece a los clientes un producto o servicio a un bajo precio, pero para el uso de éste, el cliente debe seguir comprando de manera repetitiva un producto de la misma empresa, consiguiendo así la venta constante de sus productos.
<b>Freemium</b>	La empresa genera un paquete de servicios gratuitos para un segmento de clientes, y ofrece como posibilidad mayores servicios a aquellos que deseen convertirse en clientes pagos, generando los ingresos necesarios para la empresa.
<b>Negocio gratis</b>	Las empresas proporcionan un servicio totalmente gratuito a los clientes, generalmente mediante plataformas online. Allí los clientes desarrollan sus actividades o contenidos, y la empresa obtiene ingresos con la venta de sus espacios de publicidad dentro de las plataformas.
<b>Larga cola</b>	La empresa utiliza una estrategia de enfoque para generar ingresos, estableciendo una amplia gama de productos para un nicho de mercado. Aunque el volumen de ventas de un producto individual no es significativo, sí establece ganancias con la venta de una variedad de productos amplia que requiere ese nicho de mercado.
<b>Por afiliación</b>	La empresa establece una estrategia de distribución con la venta de sus productos (o un conjunto de ellos) a los clientes, pero no de manera directa sino a través de terceros, quienes reciben una comisión por esas ventas. Estos terceros reclutan a los clientes como nuevos vendedores.

**Franquicias**

La empresa crea un negocio en el cual desarrolla una marca y un know-how, el cual explota a través de la concesión de los derechos de explotación a otras empresas, a cambio de un monto determinado y por un tiempo determinado. La empresa franquiciante genera sus ingresos con la explotación de su marca, la venta sostenida de sus productos y una distribución de los mismos a bajo costo.

**Multinivel**

La empresa genera sus ingresos a través de la venta de sus productos a consumidores finales, los cuales incorpora como distribuidores independientes. Estos distribuidores independientes realizan sus propias compras y ventas, y la empresa se asegura la venta de sus productos.

---

## CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA

EMPRESA:

---

FUNDADOR:

---

AÑO DE APERTURA: \_\_\_\_\_

**Considera que alguna de estas opciones fueron más importantes para usted a la hora de comenzar con la idea de emprender?**

Necesidad de logro

Autoconfianza

Ser su propio jefe

Mejorar sus ingresos

Enriquecerse

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

**Qué nivel de estudios posee?**

Universitario

Secundario

Primario

Cursos sin relación al negocio actual

Cursos con relación al negocio actual

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

**Que experiencia laboral previa al emprendimiento tuvo?**

En una PYME

en una gran empresa

Como dueño de otra PYME

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

**Allí, sus tareas implicaban:**

Coordinar personal

Tomar de decisiones

Tareas específicas (contaduría, stock, etc.)

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

**En el momento de tomar una decisión con respecto a emprender, a cuales de estas opciones las consideraba más difíciles de transitar?**

El cambio de trabajo

El posible fracaso personal

La tradición Familiar

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

La pérdida de la inversión dineraria	<input type="checkbox"/>
<b>Si tuviera de decir cuál fue la forma por la que decidió que "este" sería su negocio, cuál de las opciones elegiría?</b>	
Por comentario de otro empresario o profesional	<input type="checkbox"/>
Por un hecho fortuito	<input type="checkbox"/>
Por la interacción con amigos y familiares	<input type="checkbox"/>
Fue una idea propia	<input type="checkbox"/>
<b>Ya con su idea del tipo de negocio elegida, considero que:</b>	
La situación económica local era favorable?	<input type="checkbox"/>
La situación económica local futura era favorable?	<input type="checkbox"/>
La cultura empresarial local le brindaría apoyo?	<input type="checkbox"/>
<b>En su idea inicial, había plasmado los productos y los tipos de servicios que deseaba brindar / o el tipo de franquicia que deseaba?</b>	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
<b>En esta etapa de la gestación de su negocio, considero el tipo de clientes que atraería el negocio?</b>	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
<b>Cuando tuvo que establecer los recursos económicos para iniciar el negocio, cuales de estos fueron los principales?</b>	
Ahorros personales	<input type="checkbox"/>
Ayuda de familiares y amigos	<input type="checkbox"/>
Búsqueda de socios	<input type="checkbox"/>
Ayuda financiera de bancos u otros (públicas y privadas)	<input type="checkbox"/>
<b>Con la idea elegida (o franquicia), estableció un plan a seguir durante la puesta en marcha?</b>	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Si así fue, cómo lo desarrollo y ejecutó?	
Con un profesional en el área	<input type="checkbox"/>

<p>Con la estimación de la inversión inicial y planificando los desembolsos</p>	<input type="checkbox"/>
<p><b>Al inicio del negocio en marcha, que contactos y recursos destacaría como más importantes para Ud. en ese momento?</b></p>	
<p>Familiares y amigos  Otros empresarios  Asesoramiento de profesionales  Los socios  Los empleados  Proveedores  Clientes</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p><b>A medida que el negocio se encontró funcionando, cuáles de estos puntos cree Ud. que fueron más importantes?</b></p>	
<p>La calidad de los productos  El servicio acorde a las necesidades de los clientes  La ubicación del negocio  La imagen general del negocio</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p><b>Si tuviera hoy que definir por que sus clientes siguen eligiendo el negocio, que elegiría?</b></p>	
<p>Porque los precios son menores a la competencia    Porque sus clientes se sienten más cómodos aquí que en otro lugar    Porque sus productos son diferentes a los de la competencia</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p><b>Si hoy volviera a abrir un negocio, abriría un NEGOCIO INDEPENDIENTE/ FRANQUICIA)</b></p>	
<p>SI  NO</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

**ENTREVISTA CON CAFÉ OLMEDO – LUIS MILITO BONET –  
EMPREENDEDOR INDEPENDIENTE EN NEUQUEN**

**M:** Le comento cómo va a ser esta entrevista, la idea es ir por un camino desde que surgió la necesidad de emprender en adelante, hasta que decidió abrir CAFÉ OLMEDO. Le voy a ir haciendo una serie de preguntas. Mi tesina se basa en analizar a los emprendedores, tanto independientes y a los de franquicias, e identificar si existe alguna diferencia o no.

**Ud. puede agregar lo que creas necesario en cada respuesta!**

**L:** Dale Maral! Me parece perfecto!

**M:** Podría contar resumidamente un poco de su historia como emprendedores?

**L:** Mira yo arranque hace 17 años, con JUANITO BAR, durante mucho tiempo lo tuvimos, era un lugar clásico de Neuquén para los jóvenes y no tanto!. Lo cerré el año pasado, realmente llevaba mucho tiempo y la noche cansa, además cuando arranque ahí tenía familia y amigos que me ayudaban, pero se fueron yendo y quede solo, y la verdad ya no podía con ese negocio. CAFÉ OLMEDO lo abrí hace 11 años, antes acá estaba MORRIGAN, pero durante sus primeros siete años lo mantuvo JUANITO. Siempre me gusto la movida de los bares, en nuestra época no había muchos, éramos todos hippies y bohemios, y ya habíamos ayudado a muchos amigos a abrir sus bares o centros culturales, así que más o menos cuando abrí JUANITO con la ayuda de mis amigos y familia, no fue tan difícil. Al contrario, era un sueño cumplido. Pero los años pasan, y ya no es tan viable la noche para mí.

**M:** Cuándo decidió emprender, cuáles de estas opciones fueron más importantes para Ud. a la hora de comenzar con la idea? Necesidad de logro, autoconfianza, ser su propio jefe, mejorar sus ingresos, o enriquecerse.

**L:** Sin duda nos teníamos mucha confianza! Sabíamos de bares, no por tenerlos sino por consumidores jajaja! Cuando quise empezar con la idea de JUANITO muchos de mis amigos y familiares me empezaron a incentivar para que lo abriera, estaban todos entusiasmados con la idea. De alguna manera eso también te va dando más ganas de lograrlo no? Es como si te fueras comprando la idea tuya. Además no tener jefe, era algo que yo valoraba también. Con OLMEDO, ahí yo ya tenía muchas más claras las cosas así que me tenía más confianza, sabía lo que quería y como lo quería, con JUANITO nos fuimos cambiando de a cuerdo al público que iba.

**M: Qué nivel de estudios tiene? Y ha realizado cursos con respecto al negocio o sobre otros temas?**

**L:** estudié un par de años ingeniería, pero no la termine. Me puse a trabajar, me case, tuve mi hija y la verdad que no pensé mucho más en volver, ahora menos a esta edad! Ahora solo quiero disfrutar y estar tranquilo.

Hace mucho tiempo sí hice cursos, pero era todo muy diferente, tengo 67 años y no había antes tantas cosas para hacer. Con el tiempo a uno le cuesta mucho más aprender cosas, yo prefiero preguntarle a mi hija lo que no se! Jaja

**M: la experiencia laboral antes de CAFÉ OLMEDO es la de JUANITO entonces?**

**L:** Sí, de OLMEDO sí. En mi juventud trabajé en una oficina y como ventas también.

**M: En el momento de tomar la decisión de emprender, que fue lo más difícil de transitar? Cambiar de trabajo, la pérdida del dinero, la tradición familiar, o el miedo al fracaso personal que implicaba?**

**L:** Creo que lo más difícil fue la posibilidad de perder la inversión, en aquel momento los alquileres no eran tan caros y tampoco había tantos bares como hay hoy en día en la ciudad, así que de alguna manera tenía la confianza de que podía funcionar JUANITO. Ya con OLMEDO, creo que no tenía miedos, sabía que podía costar un poco más que JUANITO porque iba dirigido a otro público, gente más grande con otro estilo de salidas y de comida, pero miedos ninguno.

**M: Si tuviera que pensar en por qué eligió este negocio? Entre estas opciones qué elegiría: por un comentario de otro empresario o profesional, por un hecho fortuito, por la interacción con amigos o familiares, o fue una idea propia?**

**L:** Cuando abrí CAFÉ OLMEDO ya había lugares similares funcionando, como DONATO. Tenemos un cierto parecido, principalmente en el público, pero yo quería ponerle otra impronta al lugar, algo más ameno y no tan oscuro, que la gente viniera tanto al medio día como a la noche. Te podría decir que con JUANITO y mis amigos y familiares que me ayudaban allí, la idea de tener otro negocio que apuntara a otro público y con otro servicio era una idea que nos parecía bien a todos.

**M: Cuando abrió CAFÉ OLMEDO, el entorno, lo considero favorable o desfavorable para emprender? Y la situación futura?**

**L:** Un entorno favorable en este país es un poco difícil, si no te comen con los impuestos te comen con los precios. Y cuando abrí OLMEDO, le tenía fe, por eso no lo cerré, y también considerando que



el otro local lo sustentó durante mucho tiempo. Como dueño de un negocio te pasas la vida endeudado, cuando cerré JUANITO tuve que pagar las indemnizaciones y fue mucho dinero de mucha gente que hacía años trabajaba ahí, pero no las podía traer acá porque acá ya tenía el equipo armado. Si se vino la encargada que hace un tiempo se fue por unos problemas.

**M: Entonces para Ud. existe, o no, una cultura empresarial que brinde ayuda a los emprendedores?**

**L:** La verdad que no, encuestas hacen de vez en cuando, pero nadie te toca la puerta para brindarte ayuda, eso seguro que no. Recibo mails de cursos y cosas así, pero una ayuda real no hay, al contrario, son puras trabas. A veces traigo espectáculos acá, que los pago yo a los artistas que viene, y para eso tengo que hacer una declaración en la municipalidad y un montón de papelerías que lo único que hace, ese show, es vender un par de platos más en la cena.

**M: Me dijo que ya con la experiencia de JUANITO fue más sencillo poner en marcha CAFÉ OLMEDO, en ese momento Ud. tenía en claro que tipo de servicio quería brindar acá?**

**L:** Sí, sabía lo que quería que fuera CAFÉ OLMEDO. Acá tenía que haber una carta diferente, muy buenos whiskys y una buena atención en las mesas, buen trato con el cliente, un lugar cálido. JUANITO era un bar – club, ahí solo salían las comidas clásicas, pizzas, sándwich y minutas, tragos en vaso de plástico después de determinada hora, cerveza... algunas veces hicimos shows, pero se descontrolaba mucho, los chicos jóvenes se descontrolan fácil, así que no hicimos más. Pero si OLMEDO tenía ya un concepto diferente.

**M: Entonces tenía claro el tipo de cliente que quería atraer?**

**L:** Sí, sabía que era el público que no iba a JUANITO por la noche por un lado y que se podía sumar más gente por la calidad de la comida y la atención.

**M: OLMEDO lo financio con ahorros personales, ayuda de familiares y amigos, búsqueda de socios, ayuda financiera de bancos y otros organismos (públicos o privados)?**

**L:** Como emprendedor, siempre estas endeudado con los bancos! Pero en el caso de OLMEDO lo financió JUANITO, así que digamos que fue mi propio dinero, lo que tenía de JUANITO y los primeros años también.

**M: Cuando abrió CAFÉ OLMEDO, se planteo un plan a seguir? Con respecto a la puesta en marcha y demás del negocio?**

**L:** Un plan así como tal no, pero sí sabía los pasos que tenía que seguir, alquile el local, y le hice los cambios que quería, que no fueron muchos porque ya funcionaba como un bar con comida antes, así que solo cambie un poco el estilo y lo puse en marcha. Creo que como ya sabía las cosas que podían pasar, tenía “el plan” armado pero en mi cabeza, no en papel.

**M: Para hacerlo, busco ayuda de algún profesional del tema o no?**

**L:** No, no. Ya sabiendo cómo se mueve un negocio gastronómico es más fácil, sabía lo que tenía que hacer, donde compra y donde no, a quien llamar para la pintura las luces, lo mismo para la mercadería. Lo que cuesta un poco más siempre es el personal, acá los mozos no eran como los de JUANITO, acá necesitaba mozos mas a la antigua, que brindaran una buena atención, que estuvieran atentos a vender más, a ofrecer ese postre o cosas así... También el tema de la cocina, no es lo mismo sacar una pizza que hacer un buen locro, y en eso si se nota la diferencia entre un local y el otro.

**M: En los primeros años de CAFÉ OLMEDO, qué contactos o recursos destacaría como más importantes para Ud.? Familiares y amigos, otros empresarios, profesionales que lo pudieran asesorar, socios, empleados, proveedores o clientes.**

**L:** Los familiares y amigos siempre están presentes, siempre hay algunos vivos pero esos se terminan yendo solos. Socios nunca tuve, si me prestaron plata cuando arranque con JUANITO pero la devolví, profesionales seguro que no jaja! Más allá de lo que el Contador te dice que puedes o no hacer. Sí fue muy importante los proveedores, porque más allá de que los conocía con JUANITO precise que me financiaran en el comienzo, y ellos sabían que yo era un buen cliente así que la relación esa si me ayudo. Que venía del otro lugar, verdad. Y los empleados te podría decir que sí fueron importantes, a veces por tiempos o por como en ese momento tenía que atender los dos negocios, los empleados servían como ojos míos en el negocio, me decían que salía bien y que no y que tenía que cambiar, todo eso ayudo mucho en un inicio.

**M: A medida que el negocio se encontró funcionando, cuáles de estos puntos UD. cree que fueron más importantes: la calidad de los productos, el servicio acorde a las necesidades del cliente, la ubicación del negocio, la imagen general del negocio?.**

**L:** Mira, la ubicación en el centro es muy buena, estoy a media cuadra del monumento, y eso ayudo mucho a que la gente viera el negocio. Lo mismo que la calidad de la comida, si ves en los comentarios que ponen en internet es algo que destacan siempre.

Pero principalmente el tema de brindar un buen servicio, no es lo mismo como te dije, la atención en un bar para jóvenes que en un negocio como este que vas más dirigido a personas de más edad, que saben lo que quieren comer y que quieren que el mozo los atienda bien y les explique lo que hay en la carta. Eso fue lo más importante para mí a la hora de armar OLMEDO.

**M: Si tuviera que definir por qué sus clientes siguen eligiendo el negocio, que elegiría de estas opciones: los precios menores a los de la competencia, los clientes se sienten más cómodos aquí que en otro lugar, o porque sus productos son diferentes a los de la competencia?**

**L:** Yo creo que la gente sigue viniendo porque se sienten cómodos, es un lugar tranquilo, donde la música no te aturde, puedes conversar, puedes encontrarte con tus amigos, de los de mi edad verdad! Pero creo que eso es lo que hace que la gente siga eligiendo OLMEDO, y la comida siempre es muy buena.

**M: Y como última pregunta, Ud. si hoy tuviera que abrir un nuevo negocio de cafetería, elegiría una franquicia?**

**L:** A esta edad creo que abrir un nuevo negocio no, y menos una franquicia. Los que eligen una franquicia es porque no se animan a cargar con un negocio de cero, le tiene miedo a eso. Además por lo que sé, en las franquicias no puedes tomar decisiones ni nada, todo te lo imponen, a esta altura no me sentiría muy cómodo si me andan mandando cuando hace casi 20 años que las decisiones las tomo yo. Sería complicado para mí eso. Solo les puedes comprar a ellos, los precios de ellos, todo lo ponen ellos... imaginate que como está la situación económica no puedes decidir sobre tus precios sería una locura. Por más que te digan que tiene una buena rentabilidad, no sé qué tan real es eso, la verdad no, hoy no lo elegiría.

**M: Muchísimas gracias por la entrevista!**

**L:** Gracias a vos!

## ***ENTREVISTA CON HAVANNA – VANESA – FRANQUICIA EN NEUQUEN***

**M: Buenos días Vanesa, muchas gracias por darte el tiempo de darme esta entrevista!**

**V:** Hola Mara, mucho gusto! Disculpa la demora en poder juntarnos. No sé cuáles son tus expectativas pero espero poder responder tus preguntas, yo no tengo ningún tipo de formación

profesional, me aboco más a la parte de recursos humanos, operativa en la empresa, y mi marido se ocupa de la parte más financiera y de números.

**M: La idea de la entrevista es ir por un camino desde que surgió la necesidad de emprender en adelante, hasta que se decidieron a abrir HAVANNA. Para esta entrevista prepare una serie de preguntas, no tienen que ver con el aspecto financiero ni operativo, sino que apunta a verlos a Uds., que como me comentas son una familia emprendedora, desde que decidieron arrancar el negocio de la franquicia. Mi tesina se basa en analizar a los emprendedores, tanto independientes y a los de franquicias, como es el caso de ustedes, e identificar si existe alguna diferencia o no.**

**Yo voy a ir haciéndote las preguntas y vos podes ir agregando lo que creas necesario!**

**V:** Dale, genial!

**M: Podrías contarme resumidamente un poco de la historia de Uds. como emprendedores?**

**V:** Sí, en realidad nuestro primer emprendimiento fue “ZAPATERIAS GIRASOL”, la cual nos hizo entrar al Alto Comahue Shopping, que buscaba un franquiciado HAVANNA. Gustavo, mi marido, se postulo para la franquicia. Digamos que fue de casualidad. Si bien uno estaba preparado, nuestra cuestión fue el pasar de una zapatería a un negocio de cafetería del cual no conocíamos nada. HAVANNA tiene 4 años en Neuquén y somos zapateros hace 16 años. Pasamos de tener 7 zapaterías a solo quedarnos con 3 y tenemos 4 franquicias de HAVANNA. O sea, el modelo de negocios fue cambiando, siempre fuimos emprendedores, mi marido siempre le gusto buscar nuevos negocios. Socios en la vida y también en la empresa!

Yo era radióloga, y el tiene hasta 3° año de licenciatura en administración, de alguna manera yo acompaño pero el que posee un espíritu más emprendedor es él.

**M: Cuándo decidieron emprender, cuáles de estas opciones fueron más importantes para Uds. a la hora de comenzar con la idea? Necesidad de logro, autoconfianza, ser su propio jefe, mejorar sus ingresos, o enriquecerse.**

**V:** Yo, antes de todo esto trabajaba de forma dependiente en una AFJP, con mucho público mayor y con mucha carga emotiva, jubilados, viudas, inválidos, tenían un tipo de energía y un tipo de emoción pesada. Yo vuelvo de vacaciones y tenía ya a mi hijo mayor de dos años y medio, y mi marido venía trabajando con otras sociedades en relación de dependencia. Y le dije: yo quiero un trabajo no para enriquecerme, no para tener más tiempo, un trabajo donde yo abra la puerta y tenga ganas de

atender a alguien. Quería cambiar la energía, estar al servicio atendiendo pero que fuera diferente. Gustavo ya tenía su espíritu emprendedor y quería hacer otras cosas en la vida, agarra el diario y decía: vendo fondo de comercio de zapatería. Una zapatería a la cual yo iba y me encantan los zapatos e iba a comprar todos los meses. Y así fue, por una necesidad de búsqueda en lo particular de sentirme mejor, quizá inconscientemente “ser su propio jefe” para tomar decisiones que uno no puede hacer en relación de dependencia. Él con ese espíritu aventurero, el tiene mucha más autoconfianza. Yo quería cambiar eso pero no sabía lo que iba a pasar. Y ahí dije la zapatería me encanta, me encantaría vender zapatos.

**M: Con respecto al nivel de estudios, me dijiste que ambos habían estudiado?**

**V:** Con respecto a mí, yo tengo un nivel de estudios universitarios, soy Radióloga, y Gustavo estudio Licenciatura en Administración, pero no la completo, quedo en tercer año.

**M: Tienen algún curso vinculado (o no) a la actividad que realizan?**

**V:** Yo estudio Coaching Ontológico, y siempre uno se va a ajornando. En mi caso cursos de liquidación de sueldos y demás, ya que es la parte de la que me ocupo en la empresa. Y Gustavo, cada vez que puede va a charlas de economía, y estudio una carrera de desarrollador de bienes raíces, porque está con otros proyectos para el futuro.

**M: O sea que han hecho algunos vinculados a las actividades que realizan ustedes acá (HAVANNA)? Tanto como dueños, como en la parte más operativa?**

**V:** Sí, tratamos de formarnos en lo que más podemos, pero por supuesto que siempre hay cosas que se te escapan, principalmente por el tiempo. Acá en HAVANNA, hoy tenemos 70 empleados y aunque hay procedimientos definidos y escritos, no siempre se cumplen por los empleados y tenemos que estar!! Esta franquicia tiene productos de muy alta calidad, y no podemos dejar de prestar atención a las cosas ni que algo se escape, por lo que siempre tengo que estar! Mirando todo jaja! por supuesto que uno mira desde otro lugar!

**M: Me comentaste que antes de abrir HAVANNA, ya tenían ZAPATERIA GIRASOL y habían trabajado en otros lugares, los dos?**

**V:** Sí! Yo trabajaba en relación de dependencia y Gustavo estaba en otros lugares, después compramos el fondo de comercio de GIRASOL, hace 16 años. En ese tiempo y antes de HAVANNA tuvimos un par de negocios de franquicias, una de ropa en el Portal de la Patagonia, después la franquicia de Lady Stork de zapatos, después pusimos un multimarca de zapatos en el bajo, en esas

tres nos fue mal y al año tuvimos que cerrar. Llego HAVANNA, y actualmente también tenemos la franquicia de GUAPALETAS, la cual nos las ofrecieron ya que comparten personas del directorio con HAVANNA.

**M: En el momento de tomar la decisión de emprender, que fue lo más difícil de transitar? Cambiar de trabajo, la pérdida del dinero, tradición familiar, o el miedo al fracaso personal que implicaba?**

**V:** En realidad ninguna de esas, nos tiramos a la piletta! Gustavo toma muchos riesgos, no le tiene miedo a nada, con GIRASOL fue así. Hoy con la situación a nivel económico, cerramos y abrimos, siempre con otros proyectos. Los mejores negocios se hacen en los peores momentos. Les debo a todos los bancos! Trabajamos mucho y llevamos una buena vida, pero no estamos tirando plata al techo, tratamos de cuidar todo lo que tenemos. Pero no, miedos, ninguno.

**M: Si tuvieras que pensar en por qué elegiste este negocio, HAVANNA? Que opción elegirías: por un comentario de otro empresario o profesional, por un hecho fortuito, por la interacción con amigos o familiares, o fue una idea propia?**

**V:** Y acá creo que nosotros pasamos por dos casos, el primero con GIRASOL, sería un hecho fortuito, porque con honestidad vimos en el diario que se vendía el fondo de comercio de una zapatería y lo compramos y creo que ahí lo único que importaba era que a mí me gustaba vende zapatos. Y por el otro, con HAVANNA la situación fue diferente. Nosotros hace cuatro años cuando estaba abriendo el Shopping Alto Comahue, queríamos poner un sucursal de GIRASOL ahí, pero no nos dejaban porque bueno éramos netamente locales y multimarcas, y el shopping apuntaba más a marcas exclusivas. Ahí Gustavo averiguó y nos dijeron que podíamos acceder sí teníamos un local de alguna franquicia. Preguntamos qué franquicias quedaban disponibles para el shopping y una de las opciones era HAVANNA, pero no teníamos idea del negocio cafetero.... y mi marido me dice que si me parecía bueno tener una cafetería de HAVANNA. Nosotros íbamos siempre de vacaciones a la costa y nos encantaba pasar por HAVANNA. Ahí dije que sí, me encantaría trabajar en HAVANNA. Movimos todo ya que piden muchos requisitos, muchísimos, teníamos ya 12 años de trayectoria en un rubro diferente para ellos, nosotros ya habíamos sido proveedores de otras grandes marcas, referencia comerciales y Gustavo mi marido tuvo 20 mil reuniones.

Postulamos a la franquicia, y después de muchos pasos, nos aceptaron como franquiciados en Neuquén y Rio Negro. De ahí pudimos abrir el HAVANNA en el shopping y también poner una sucursal de GIRASOL.

**M: Con la franquicia de HAVANNA elegida, el entorno, lo vieron favorable o desfavorable para emprender con ella?**

**V:** La verdad es que nosotros siempre vemos a los momentos como favorables, no tendemos a mirar si la situación está bien o mal, directamente nos arriesgamos. Siempre lo vemos como una oportunidad de negocios.

**M: Y respecto de la cultura emprendedora local, Uds. consideran que habían en ese momento un apoyo local para los emprendedores? O de los entes públicos?**

**V:** Nada, la verdad que no hemos tenido ayuda ni nada de eso. De cualquier manera no somos de ir a pedir nada a nadie, pero tampoco nos enteramos de nada que podamos hacer. He hecho cursos en el centro PYME, pero asesoramiento y demás no. Tenemos nuestros profesionales como contadores y demás, que nos asesoran en esas áreas. Todo se ha ido de pedir a entes financieros, privados, calificadoras de riesgos. No estamos en ningún programa tampoco. También tenemos un perfil discreto y bajo, no nos interesa mucho hacernos ver tampoco, eso nos cuesta. La sociedad somos nosotros, el matrimonio.

**M: Cuando les plantearon la oportunidad de HAVANNA, ustedes se fijaron en sí era el tipo de franquicia que deseaban?**

**V:** Tener una franquicia HAVANNA era muy importante, en realidad nunca estuvo dentro de nuestras expectativas antes, consumíamos los alfajores solamente y tampoco somos del palo cafetero, ni de pastelería, ni nada de eso!. Pero no pensamos demasiado en eso, solo que nos gustaba el hecho de trabajar para HAVANNA, la importancia que tiene, y principalmente, en aquel momento obvio, nos importaba más poder poner un local de la zapatería en el Alto Comahue. Ese contrato nos daba la entrada de GIRASOL. Sin duda HAVANNA es un serbio, muy diferente a vender zapatos.

**M: Entonces, cuando supieron que HAVANNA estaba disponible en el Alto Comahue, se les planteo el tipo de clientes a los que apuntaban, o que iban a obtener con esta franquicia?**

**V:** Creo que no pensamos mucho en eso, sabíamos el tipo que cliente que atrae la franquicia, pero desde el lado del consumidor y no sabíamos si nos iba a funcionar a nosotros, considerando que no somos del palo como te dije. Era algo totalmente nuevo, pero nos abría la puerta para nuestro

negocio de 16 años, que ya conocíamos. Sabíamos un poco de franquicias por las experiencias anteriores, pero en esas no nos había ido muy bien, así que era tirarse a la piletta.

De alguna manera tenemos la zapatería y pensamos en pos de ella, no imaginábamos tener 4 locales de HAVANNA como tenemos hoy. Fuimos abriendo y cerrando locales en base a la situación económica y viendo cómo se va moviendo la gente que nos compra. Además, con HAVANNA teníamos un poco de miedo, ya que la marca ya había estado en Neuquén hace varios años atrás, el negocio no se cuidó, y la marca había quedado marcada por eso. Entonces tampoco teníamos claro si iba a funcionar. A medida que fuimos abriendo más locales de la franquicia fuimos conociendo los tipos de clientes. No es lo mismo éste HAVANNA (centro), que el del bajo, los clientes no son los mismos.

**M: Con respecto a los recursos financieros para abrir el negocio de HAVANNA, cuáles fueron las principales fuentes? Tengo opciones: ahorros personales, ayuda de familiares y amigos, búsqueda de socios, ayuda financiera de bancos y otros organismos (públicos o privados).**

**V:** Recursos propios, porque en un inicio, HAVANNA era solo una góndola en el Alto Comahue, no era tanta la inversión. Pero después, cuando abrimos este local (centro), perdimos prestamos a bancos, porque el local hubo que tirarlo abajo entero y reconstruirlo. Y no dan para tanto las zapaterías jaja! Incluso tuvimos que tomar la decisión de cerrar dos locales de la zapatería que ya no estaban siendo rentables.

**M: Elegida ya HAVANNA, ustedes tenían un plan de negocios planteado para seguir? O no?**

**V:** Arrancamos con una góndola, que fue lo que propusieron en el shopping, y desde la franquicia ellos buscan qué uno haga más inversiones, por ende te incentivan a tener más negocios de la marca. Ellos te plantean un plan de inversión que va de acuerdo al plan de inversión que tienen ellos. La decisión final es en conjunto, ellos te ponen la zona, el estudio de mercado, la imagen, todo... Evalúan las zonas y quieren que te vaya bien, así que por más que vos propongas determinadas zonas, si ellos no las consideran adecuadas no te dan la franquicia allí.

Por cuestiones económicas en los shopping es muy complicado para abrir por que lleva muchos costos, ahora queremos expandirnos hacia el alto de Neuquén. Ellos (franquicia HAVANNA) no te dan expectativas donde saben que no te van a funcionar. Ellos lo hacen todo muy estratégico.

**M: Con la franquicia ya instalada, la góndola en el shopping, que contactos o recursos consideras que fueron los más importantes en esos primeros momentos o años? Los**



**proveedores, los clientes, los empleados, familiares y amigos, otros empresarios, asesoramiento de profesionales, o socios.**

**V:** Creo que sin duda es la marca, o sea la franquicia, que es nuestra única proveedora es la más importante. A medida que ingresamos al mundo de HAVANNA fuimos conociendo otros franquiciados que nos aportaron conocimiento obvio. Y el asesoramiento de profesionales siempre, contadores y demás tenemos, ellos nos fueron ayudando mucho en el tema de la estructura que tuvimos que armar desde que tenemos HAVANNA. Pasamos a tener mucho más empleados que teníamos con la zapatería, así que armamos una “administración” más grande y más preparada también, para poder hacer frente a todo esto, el papelerío abunda!

**M: En esos primeros tiempos con la franquicia, cuáles de estos puntos consideras que son más importante? La calidad del producto, la ubicación del negocio, el servicio hacia los clientes, o la imagen del negocio.**

**V:** El producto es de excelencia, por eso nos gusto también trabajar para HAVANNA, la ubicación del negocio creo que nos sirvió más este local, en el centro, cerca de la zona de los bancos, donde sabemos qué tipo de personas les gusta consumir café, el almuerzo rápido del medio día. Igual pensamos en la posibilidad de que no nos fuera bien, porque también hay muchas cafeterías en la zona y también otras franquicias. Con la primera góndola que teníamos en el shopping, pudimos notar más que nada que la marca tenía ya su clientela. En sí, para la franquicia se trata todo de no perder la posición de la marca.

Con la zapatería nos paso lo mismo, teníamos todos los locales donde la gente trabaja, y donde sabemos que la gente sale a comprar, teníamos varias sucursales de la zapaterías a pocas cuadras una de la otra.

El servicio es muy diferente al de la venta de zapatos, si bien una franquicia esta toda armada y nosotros no decidimos nada, terminamos siendo empleados de ellos, estamos en una marca donde hay una excelencia de primer nivel, uno sabe quién es su patrón. Y hay que cumplir con eso y mantener ese servicio que ellos nos proponen. Hay una gran diferencia en la clientela, de éste local al del bajo, la clientela allá te roba el papel higiénico, ensucia... pero el ticket es más alto que acá, pero el servicio es el mismo.

**M: Si tuvieras qué definir hoy por que los clientes siguen eligiendo HAVANNA ante las otras cafeterías de la zona, qué elegirías? Los precios son menores a la competencia, los clientes se**

**sienten más cómodos aquí que en otro lugar, o por que tus productos son diferentes a los de la competencia.**

**V:** Ay...los precios son bastantes parecidos a los de otras franquicias de cafetería del centro, hay promos y ofertas del día, pero en realidad somos bastantes parecidos a otros. Creo que lo que diferencia son los productos de una marca prestigiosa, y reconocida, con cierto estándar de calidad. La gente no solo viene a tomar un café, porque convengamos que la ubicación del lugar atrae a eso, sino que también tenemos buenas ventas de alfajores y productos muy clásicos de HAVANNA, lo mismo nos pasa en la góndola que tenemos hoy en el shopping de La Anónima, el que cerramos en el Alto Comahue por los costos lo trasladamos allá, ya que BALCARCE se había ido.

Creo que la diferencia está ahí principalmente, porque BALCARCE se fue, no le fue bien, sin embargo a nosotros nos va bien ahí. Creo que hay más conocimiento de la marca de HAVANNA por su trayectoria que la de otras franquicias. BONAFIDE está acá cerca pero es otro el público. Pero HAVANNA fueron los últimos que se adaptaron a los alimentos de celíacos, de a poco se van adaptando, recién ahora se están adaptando a eso y los cambios en el estilo de vida! Además de que lo que llega a acá en Neuquén desde la marca, tarda un poco de tiempo más por que los proveedores se tienen que adaptar a la nueva demanda, con lo cual también dependemos de eso.

**M: Y por último, se animarían a abrir un negocio de café propio y no que fuera de una franquicia?**

Yo primero no me animaría, porque nosotros no somos cafeteros, somos comerciantes. Yo de un negocio de café no sé nada, y mi marido tampoco, no somos del palo. Entonces, no somos del hacer, somos comerciantes, si a mi mañana me pinta que sale algo que me pegue de rebote lo traigo, no tenemos la imaginación para eso. Somos zapateros porque fue lo que se dio y que funciono, pero también hubo muchos negocios que no funcionaron que tuvimos. No somos creativos, no es algo que no tenemos innato. Gustavo lo que ve es una oportunidad de negocios, y quiere ser el primero en traerla a Neuquén. Él lo que ve es una idea de negocio rentable que no había en Neuquén. Si bien no es un negocio nuevo, pero si es algo que acá no estaba.

Si me gustaría un negocio donde no tenga tantos empleados, en la zapatería se trabajaba con mucho menos personal, pero en HAVANNA son muchos los empleados y es difícil el manejo de tanto personal, que es en sí lo que lleva el rubro del servicio. El servicio lleva más mano de obra, es agotador. Más allá de la rentabilidad, que es mayor en servicios. Los servicios de café son muy

dinámicos. El servicio está muy bueno y es lindo, pero no es fácil, más allá de que tengamos todos los manuales e instrucciones que hacer que nos da la franquicia. Con los HAVANNA tuvimos que armar toda una estructura que antes no teníamos, una administración mucho mas grande. Sin ser la parte creativa, que viene de la marca, tuvimos igual que armar toda una estructura que no imaginábamos. El circuito de la franquicia es muy cerrado, yo acá no puedo decidir nada, no puedo comprar nada ni siquiera en los basares, todo me lo da la marca, ellos han creado un modelo donde yo no tengo que ni siquiera salir a buscar proveedores.

Ahora estamos emprendiendo en el sector inmobiliario, después de que Gustavo tomo el curso ha asesorado y ha estudiado para eso, pero tardo 16 años en gestarlo y poder ponerlo en marcha. En este año, que es tan riesgoso, pero bueno, hay que ver otras opciones... los huevos hay que ponerlos en varias canastas. Hay modelos de negocios que van quedando obsoletos, teníamos muchos zapaterías y cerramos algunos locales, teníamos el local de GUAPALETAS y lo cerramos también.

Pero si te puedo decir que ser franquiciado HAVANNA nos abrió muchas más puertas para poder arrancar con éste emprendimiento, eso seguro. Nuestra cultura no tiene la idea de ayudar a los emprendedores a hacer su negocio, si no tenés chapa, no tenés ayuda de ningún lado; en cambio siendo franquiciados de HAVANNA conseguimos el financiamiento para este nuevo emprendimiento.

**M: Bueno muchísimas gracias Verónica por el tiempo! Te agradezco mucho!.**

**V:** Gracias a vos Mara, espero haber podido ayudarte!