



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**EL LADO B DEL EMPRENDIMIENTO: CASOS CHILENOS DE EMPRENDIMIENTOS  
FALLIDOS Y SU APLICACIÓN EN EL AULA**

Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial,  
Mención Administración

**AUTOR(ES):**  
Antonio González Godoy  
Valentina Alejandra Morales Rayo

**PROFESOR GUÍA:**  
Nicole Pinaud Verde-Ramo

Santiago, Chile – Otoño 2012



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**EL LADO B DEL EMPRENDIMIENTO: CASOS CHILENOS DE EMPRENDIMIENTOS  
FALLIDOS Y SU APLICACIÓN EN EL AULA**

Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial,  
Mención Administración

**AUTOR(ES):**  
Antonio González Godoy  
Valentina Alejandra Morales Rayo

**PROFESOR GUÍA:**  
Nicole Pinaud Verde-Ramo

Santiago, Chile – Otoño 2012

“La propiedad intelectual de este trabajo es del profesor que dirigió el Seminario y de los participantes”

*“El futuro pertenece a quienes creen en la belleza de sus sueños”*

Eleanor Roosevelt

*“Este seminario de Titulo está dedicado a todas aquellas personas que me han apoyado, no solo con la tesis, sino que a aquellas que lo han hecho durante toda la carrera, en las buenas y en las malas, aquellas que siempre estuvieron ahí para entregar su granito de arena. Particularmente, quiero dedicarle este trabajo; a mis padres, Pedro y Nelly, que sé, han hecho lo mejor para mí y a su vez, he tratado de dar lo mejor para no defraudarlos, no solo académicamente sino también como persona; a mis hermanos y a mis amigos, que siempre estuvieron ahí”.*

Antonio González Godoy

*“A MOZ y C.R por ser las personas más lindas que he conocido;  
A M.S y mis amigos de la vida, por dedicarles migajas de tiempo durante cinco años;  
A Diego, mi apoyo incondicional y mi aliento de cada día,  
A mi hermana; somos cometas pero giramos de la misma forma y.  
A mis padres, porque, sin realmente quererlo, potenciaron al emprendedor que hay en mí”.*

Valentina Morales Rayo

## Agradecimientos

El presente Seminario de Título es resultado de un trabajo en conjunto entre los miembros del mismo. Sin embargo, este no habría sido posible de no ser por el apoyo incondicional de todos quienes estuvieron a nuestro lado, no solamente durante el desarrollo de esta Tesis, sino también a lo largo de la carrera.

*“Quiero agradecer a Dios, que es el que me dio la existencia y gracias a él es que puedo hoy ser quien soy.*

*Agradecer a mis padres, quienes siempre han estado conmigo y me han ayudado a conseguir todo lo que ahora tengo.*

*Agradecer a la Universidad de Chile que me dio la oportunidad de convertirme en la persona que soy ahora. Junto con esto, quiero agradecer a las personas que lo hacen posible; los profesores, alumnos, entre otros, destacando a la Profesora Nicole Pinaud Verde-Ramo, la cual no solo me guió en este proceso, sino que también a lo largo de la carrera”.*

Antonio González Godoy

*“Quiero agradecer a mis padres, Marcela y Luis, a Diego, Sofía, Fernanda y Catalina por estar alerta y pendientes en el desarrollo de este Seminario. También, por haber sido un pilar fundamental en mi vida, y, en especial, durante los 5 años cursados en la facultad. Años, que dicho sea de paso, no fueron fáciles. Agradezco, también, a mis amigos, quienes han contribuido enormemente a mi vida; a la Universidad, por abrir mi horizonte de posibilidades a ilimitadas; a los profesores, por ser un real aporte y fomentar la visión crítica de cada uno de nosotros; a mis padres, nuevamente, por permitirme soñar mas allá de lo posible, darme alas y jamás cortarlas y, a mis abuelas (QEPD), por mostrarme que uno debe ser como quiera ser. Sé que estarían orgullosas de mi”.*

Valentina Morales Rayo

## Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo .....	8
Introducción .....	9
Metodología.....	11
Capítulo I. Emprendimiento, Emprendedores y sus características.....	13
1.1. Emprendimiento.....	13
1.2. Emprendedores .....	16
1.3. Emprendedores y sus características .....	18
Capítulo II. Estudio de Casos .....	23
2.1. Descripción .....	23
2.2. Redacción de un caso .....	30
2.3. Desarrollo de casos.....	33
2.4. Casos en HBS.....	34
Capítulo III. Perfil y Selección de Emprendedores.....	38
Capítulo IV. Casos .....	40
Caso No. 1: Claudia y su Productora de Eventos.....	40
Nota de Enseñanza: Caso No. 1: Claudia y su Productora de Eventos.....	44
Caso No 2: Los reveses de la vida; de enfermera a costurera, de costurera a enfermera .....	49
Nota de enseñanza Caso No.2: Los reveses de la vida, de enfermera a costurera, de costurera a enfermera.....	56
Caso No. 3: Nanning y su proyecto de Turismo; aspiraciones y emprendimiento a la espera de una oportunidad .....	62
Notas de Enseñanza Caso No.3: Nanning y su proyecto de Turismo; aspiraciones y emprendimiento a la espera de una oportunidad.....	81
Caso No. 4: Patricia y la primera fábrica de pañales biodegradables de Chile.....	89
Nota de enseñanza: Caso No.4: Patricia y la primera fábrica de pañales biodegradables de Chile.....	94
Caso No 5: Rosanna; una emprendedora y comerciante de nacimiento .....	99
Notas de Enseñanza Caso: Rosanna; una emprendedora y comerciante de nacimiento .....	106

Caso No. 6: Emprender, emprender, emprender!.....	112
Notas de Enseñanza Emprender, emprender, emprender!.....	117
Capítulo V: Conclusiones.....	123
Bibliografía.....	125
Anexos .....	128
Anexo 1.0: Autorización Tipo para el desarrollo de las Entrevistas .....	128
Anexo 2.0: Pauta Preguntas Entrevista Emprendedores.....	131
Anexo 2.1: Pauta Entrevistas realizadas a Emprendedores .....	134
Anexo 3.0: Modelo de Negocios de Osterwalder .....	180
Anexo 4.0: Modelo de Detección de Oportunidades .....	181

## Tabla de Ilustraciones

### Imágenes

<b>Imagen N° 1:</b> Cinco pasos para poder escribir un Caso .....	<b>24</b>
<b>Imagen N° 2:</b> Canvas Business Model, Anexo 3.0 .....	<b>179</b>
<b>Imagen N° 3:</b> Columnas Modelo de detección de Oportunidades, Anexo 4.0.....	<b>180</b>

### Tablas:

<b>Tabla N° 1:</b> Programas fomentan el Emprendimiento en Chile, 2012 .....	<b>72</b>
<b>Tabla N ° 2:</b> Empleabilidad de Ingresos Ingeniería Comercial, Universidad de Chile.....	<b>75</b>
<b>Tabla N° 3:</b> Llegada de Turistas Internacionales, según Subregiones del Mundo, Año 2010 .....	<b>76</b>
<b>Tabla N° 4:</b> Tasa de Ocupabilidad de Habitaciones en establecimientos de Alojamiento Turístico, por clase, según mes, 2007-2010 .....	<b>77</b>
<b>Tabla N ° 5:</b> Numero de establecimientos de alojamiento turístico, por tipo y capacidad, según región, 2010 .....	<b>78</b>
<b>Tabla N° 6:</b> Numero de Restaurantes y otros servicios de Alimentación, según región 2010 .....	<b>79</b>
<b>Tabla N° 7:</b> Número de Agencias de Viaje y Tours Operadores, según región, 2010.....	<b>80</b>

### Gráficos:

<b>Gráfico N° 1:</b> Ingresos brutos mensuales Administración de Empresas e Ing. Asociadas (en pesos a Octubre 2011) .....	<b>74</b>
<b>Gráfico N ° 2:</b> Ingresos brutos mensuales por Tramos Administración de Empresas e Ing. Asociadas (en pesos a Octubre 2011) .....	<b>75</b>
<b>Gráfico N ° 3:</b> Composición del turismo Receptivo en Chile.....	<b>77</b>

## Resumen Ejecutivo

A lo largo de la historia del hombre se ha observado como este ha sido inventor, descubridor, empresario y emprendedor. Sin embargo, este último concepto ha ido tomando mayor trascendencia, a tal punto que, hoy en día, es un tema completamente activo, tanto a nivel mundial como local.

Cada vez que se habla de un emprendedor se destacan las virtudes que este tiene y el éxito que ha conseguido en su camino, habitualmente, arduo o difícil y, del cual siente orgullo de haber superado. Pese a ello, no resulta común escuchar o leer casos de emprendedores que no persiguen tener una empresa, en cambio, sí emprender, o las historias de los fracasos y caídas que tuvieron antes de lograr triunfar.

El presente trabajo tiene como objetivo comprender ciertas características comunes que tienen los emprendedores en Chile enfocándose, principalmente, en aquellos que por diversos motivos no tienen un emprendimiento exitoso y, de esta forma, entender las causas que hay detrás de dichos emprendedores y sus respectivos emprendimientos. Para ello, se realizaron entrevistas a emprendedores que concluyeron en el desarrollo de casos de enseñanza.

De estos, se logró identificar que algunos entrevistados no tenían un solo emprendimiento fallido, sino una serie de intentos o ideas por desarrollar, ya sea porque no lograron realizarlas o porque lo hicieron y no resultaron. Igualmente, todos coincidieron en ver el fracaso como una vía de aprendizaje y experiencia, no como un concepto negativo, es decir, como un proceso por el cual era necesario pasar. Por último, cabe destacar el espíritu de superación y empuje de cada uno de ellos, todos diferentes e imposibles de generalizar, la dedicación a cada uno de sus proyectos, el gusto por el riesgo y la perseverancia por lo que ellos llaman 'forma de vida'.

## Introducción

El hombre, desde sus inicios, ha descubierto, creado e intentado emprender, no siempre obteniendo un resultado positivo. Durante décadas se ha fomentado la invención y el descubrimiento, dejando al emprendimiento en segundo plano.

El emprendimiento, por su parte, ha sido un término que, pese a su antigüedad, aun no logra una madurez propia y definición única que permita describir en qué consiste. Lo mismo ocurre con los emprendedores y sus características, sin embargo, existe amplia literatura que habla de ellos y del emprendimiento, sobre todo durante esta última década, donde se le ha dado un mayor énfasis a dicha actividad.

En Chile, actualmente, es posible apreciar la creación de diversos programas, tanto públicos como privados, que buscan atraer emprendedores, extranjeros y locales, con el fin de potenciar el emprendimiento en el país. Generalmente se espera que los partícipes de estos programas sean exitosos. Pero, ¿Qué ocurre con aquellos emprendedores que no lo son? ¿O con aquellos que no tienen como fin último la creación de una empresa? Adicionalmente, es posible encontrar numerosos casos acerca de emprendedores que iniciaron sus proyectos de la nada y que hoy ven con orgullo el éxito que han conseguido. Pero, ¿Cuán frecuente es encontrar casos que hablen de aquellos que han fracasado?

El presente Seminario de Título intenta responder aquellas interrogantes mediante el análisis de casos. Dichos casos corresponden a seis emprendedores que han tenido fracasos y, pese a ello, se han levantado y han resurgido a tal punto que, algunos, han vuelto a emprender.

El desarrollo de esta investigación contempla 4 capítulos; en el primero se lleva a cabo una revisión bibliográfica de la definición de emprendimiento, emprendedor y las características que este último posee, según varios autores reconocidos; en el capítulo II se expone el estudio de casos como metodología de enseñanza; el capítulo III define, a partir de la información obtenida en el primer capítulo, el perfil de los emprendedores a entrevistar y, luego, la selección de los mismos con el fin de realizar casos de enseñanza;

en el capítulo IV se exponen los casos desarrollados a partir de las entrevistas a los emprendedores seleccionados, cada caso con sus respectivos análisis y notas de enseñanza. Por último, concluye con lo que es posible destacar de los emprendedores y emprendimientos que los entrevistados estén o hayan llevado a cabo y, sus características más sobresalientes.

Adicionalmente, cabe señalar que el análisis de estos emprendedores y sus experiencias permite, a través del estudio de casos, poder entregar una herramienta a los alumnos, de tal manera que tengan un acercamiento a este viejo/nuevo mundo, el que, aparentemente no resulta ser nada fácil.

## Metodología

**Objetivo General:** analizar y comprender los factores y características existentes detrás de un emprendedor que, a pesar del esfuerzo realizado, no logra implementar sus proyectos de forma exitosa, debido a distintas variables que impiden su establecimiento formal y estable durante un periodo de tiempo significativo. Esto es, evaluar las causas que provocaron el emprendimiento fallido, en particular, en emprendedores que intentan, de forma constante, emprender pero no lo consiguen o sólo lo logran por un período de tiempo transitorio.

Para ello, el presente trabajo de análisis e investigación se dividirá en las siguientes partes:

**I. Emprendimiento, Emprendedores y sus características:** Los emprendedores son la fuente de información principal para el desarrollo de casos. Para ello, se identificarán diferentes enunciaciones de emprendimiento, se indagará en algunas definiciones de emprendedor y sus características.

**II. Método de Casos:** se analizarán diversas teorías sobre el estudio de casos, analizando diversos autores y puntos de vista que estos presentan, de manera que aclarar este tipo de metodología didáctica, para después poder desarrollar casos acorde a lo que se presenta más adelante, de esta forma se logrará generar la información necesaria para la redacción y levantamiento de cada caso, con todos los componentes que ello implique.

**III. Perfil y Selección de Emprendedores:** Se formulará un perfil con características claves que definan a este último. Luego, se buscarán emprendedores que cumplan con dicho perfil y, además, con las características indicadas durante el desarrollo de esta investigación, esto es, emprendedores que no pueden emprender o que han emprendido una y otra vez, sin lograr el resultado esperado, esto, con el fin de entrevistarlos y obtener información útil para la realización de casos.

**IV. Casos:** de acuerdo al método escogido en el Capítulo II, los casos se desarrollarán de manera didáctica y objetiva, informando al lector de la situación del emprendedor en cuestión, de manera tal que le permita identificar indicios sobre cuál o cuáles son las causas del o los fallidos emprendimientos y la perseverancia en seguir desarrollándolos. Una vez desarrollados los casos, se analizarán los mismos desde una perspectiva técnica y teórica, con el objeto de dar a conocer características destacables y repetidas entre emprendedores, conductas o patrones que mantienen entre un emprendimiento y otro, diferentes opciones o decisiones que se podrían haber elegido y, los variados cursos de acción que efectivamente se llevaron a cabo o no. Además, se incorporarán Notas de Enseñanza, también conocidas como *Teaching Notes*, con el fin de orientar y ofrecer una guía útil para complementar cada uno de los casos. Estas, desarrolladas para guiar a quienes utilicen los casos para la enseñanza.

**V. Conclusiones:** A partir del análisis, realización y posterior interpretación de patrones que pudiesen relacionar la conducta de emprendimientos fallidos y el espíritu de continuar emprendiendo pese a esto, se identificarán factores y características comunes en los emprendedores, generando posibles alternativas que puedan ellos mismos identificar. Se finalizará argumentando la importancia del desarrollo de esta investigación y la utilidad para quienes tengan acceso a cada uno de los casos planteados aquí.

# Capítulo I. Emprendimiento, Emprendedores y sus características

El ser humano ha sido un emprendedor desde los inicios de la especie; investigó, analizó, observó y, luego logró descubrir, generar y crear cosas nuevas, entre las que destacan; el descubrimiento del fuego, el desarrollo de utensilios de piedra y metal, la agricultura, la invención de la escritura, el teléfono, el telégrafo, el barco a vapor, la imprenta, la tecnología, entre otros. Si se escribiera sobre cada innovación que el hombre ha realizado, podrían crearse un sinnúmero de páginas solo citando paradigmas. Sin embargo, esto no es algo del pasado; el ser humano ha seguido y seguirá desarrollando diferentes y/o nuevas creaciones, descubrimientos e invenciones.

Un inventor es aquel que idea, imagina, inventa, concibe y crea, algo que antes no existía. Un empresario crea o adquiere un negocio, pudiendo dedicarse a trabajar en el o no, contratando empleados que trabajen en pos de su crecimiento. Un emprendedor es un inventor y un empresario, salvo que su fin último no siempre será la creación de una empresa, sino que busca satisfacer desafíos personales o sociales (Molina, s.a.).

## 1.1. Emprendimiento

El emprendimiento ha sido definido por innumerables autores a lo largo del tiempo, sin embargo, pareciera que la mayoría lo distingue de manera similar; iniciar, promover, alterar, desarrollar o empezar alguna actividad, de cualquier tipo, en cualquier área y sin, necesariamente, apuntar a generar dinero o a convertirse en empresario, pero si generando valor a quien utilice el servicio y/o producto. El emprendimiento es una práctica que genera mayor crecimiento económico (Flores, Landerretche y Sánchez, 2001).

El origen etimológico de emprendimiento proviene del término francés *entrepreneur*, que significa estar listo para la toma de decisiones o para iniciar algo (Rodríguez, 2009), ser pionero en lo que se realiza, donde la persona tiene una actitud favorable a innovar, a ir más allá de lo impuesto y donde los desafíos por superar las barreras establecidas por los demás, o por ellos mismos, los lleva a sobrepasar dichos límites.

Dentro de la literatura es posible destacar a la OECD (2011), organismo que define al emprendimiento como un fenómeno asociado con la actividad emprendedora, objeto de la acción del ser humano y que busca generar valor, ya sea a través de la creación o expansión de la actividad económica, identificando y explotando nuevos productos, procesos o mercados. El emprendimiento se manifiesta de variadas formas y con variados resultados, los que no siempre están relacionados a la creación de riqueza financiera. Como se indica en este estudio y como se menciona en la OECD, el emprendimiento puede adoptar distintas características dependiendo del objetivo por el cual se crea, esto es; disminuir la brecha de desigualdad, generar mayor empleo, disminuir problemas ecológicos o ambientales, entre otros.

Cantillon (1775); Say (1803) y Mill (1848) definieron al emprendimiento como un proceso en el que se organizan factores de producción con el fin de entregar un bien o servicio demandado por el mercado, mientras Gartner (1989) indica que el emprendimiento es meramente la creación de organizaciones.

Por otro lado, Acs et al (2003) proponen que el emprendimiento transforma la innovación en resultados económicos. Paralelamente, para el GEM (2011), emprendimiento es “un fenómeno complejo que se extiende a una variedad de contextos. Se compone de tres elementos claves; actitudes, actividades y aspiraciones emprendedoras”. Las actitudes corresponden al nivel en que los individuos pueden pensar que existen buenas oportunidades para dar inicio a un negocio. Las actividades son múltiples, sin embargo, se debe destacar la forma en que los individuos están desarrollando nuevos negocios. Por último, pero no menos importante, las aspiraciones manifiestan la naturaleza de la actividad empresarial”.

El emprendimiento ha sido asociado con innovación y creación de algo que antes no existía. Pese a que, generalmente, es asociado a la creación de nuevas empresas, no siempre es sinónimo de ello. Es, entonces, particularmente difícil entregar una definición exacta de lo que el emprendimiento es, sin embargo, todo indica que se crea, introduce o general algo nuevo, a partir de elementos que ya existen o no. Frente a esta definición, es posible atribuir ciertas características al emprendimiento, como; perseverancia,

creatividad, iniciativa, propensión al riesgo, autoconfianza y locus de control interno (Schumpeter, 1934).

Por su parte, Kent (1990, p.6) define al emprendimiento como un proceso de cambio creativo, el cual puede resultar en la formación de un negocio como puede que no. A su vez, Onuoha (2007, citado en Eroğlu y Piçak, 2011) señala al emprendimiento como la práctica de empezar nuevas organizaciones o revitalizar organizaciones establecidas, en respuesta a la identificación de oportunidades.

Para Frank H. Knight (1921) y Peter Drucker (1970) (citados en Eroğlu y Piçak, 2011) “el emprendimiento es tomar riesgos”. Thomas y Mueller (2000, citado en Eroğlu y Piçak, 2011), el estudio del emprendimiento debería expandirse a los mercados internacionales para investigar las condiciones y características que incentivan la actividad emprendedora en varios países y regiones. Ergo, no hay teoría dominante de que el emprendimiento es universal y que una “buena” teoría del emprendimiento en un país también será buena en otro país. El emprendimiento trata, generalmente, sobre riesgos, innovación, pensamiento creativo y su concepto puede variar de un país a otro.

El emprendimiento, entonces, debe ser entendido como un enfoque del *management* en vez de un rasgo de la personalidad, una característica propia o instinto. El emprendimiento consiste en habilidades y actitudes educables más que algún rasgo con el que se nazca (Cruikshank, 2002). Esta definición se contrapone a la mayoría de las que indica que, efectivamente, el emprendimiento posee rasgos distintivos que no son adquiridos si no, más bien, se nace con ellos.

Por otro lado, Lanzas (2006, citado en Aliaga y Schalk, 2010) define al emprendimiento como la capacidad de un individuo para generar ideas, identificar oportunidades y definir los escenarios adecuados para convertirlas en realidad a través del proceso de creación de empresas sostenibles, así como también la capacidad de generar nuevos equipos de trabajo o adaptarse a equipos existentes. Asimismo, puede ser definido como una actitud que implica la posibilidad de materializar una idea propia que beneficia y favorece el auto

sustento, la autonomía, el liderazgo, la capacidad de decisión, entre otras. (Aliaga y Schalk, 2010).

(Wennekers and Thurik, 1999, citado en Wennekers, Uhlaner y Thurik, 2002) definen el emprendimiento como la percepción y creación de nuevas oportunidades económicas combinadas con la toma de decisiones en la ubicación, forma y uso de los recursos. Siguiendo la misma línea, (Shane & Venkataraman, 2000, citado en Alberti, Sciascia y Poli, 2004), definen al emprendimiento como el proceso a través del cual las oportunidades de crear bienes y servicios futuros son descubiertas, evaluadas y explotadas.

Emprendimiento es un tipo de conducta que se enfoca en oportunidades antes que en recursos (Stevenson y Gumpert (1991), citado en Thurik, Wennekers y Uhlaner (2002)), y es un potenciador del desarrollo de los países.

## **1.2. Emprendedores**

Además de las diversas definiciones de Emprendimiento que es posible apreciar, también ocurre lo mismo respecto del Emprendedor y las características que lo definen como tal. El GEM (2011) define al emprendedor como aquel que recién da inicio a un emprendimiento y trata de sobrevivir en un mercado competitivo, a pesar de no tener aspiraciones mayores de crecimiento, así como también aquel que está inserto en los negocios desde hace unos años, siendo innovador, competitivo y con una mentalidad orientada al crecimiento.

Un emprendedor es aquel que busca generar valor, a través de la creación o expansión de la actividad económica, identificando y explotando nuevos productos, procesos o mercados (OECD, 2011).

Flores et al. (2011) define a los emprendedores como las personas que son propietarias o socias de algún negocio o empresa. A su vez, Benavente (2004, citado en Flores et al., 2011) indica que los emprendedores son aquellos individuos dueños de empresas jóvenes, entre 3 y 10 años, que tienen entre 15 y 300 trabajadores. De igual manera,

Gartner (1989) cita a variados autores, entre los que podemos destacar; Brockhaus (1980) puntualiza que un emprendedor es definido como el dueño principal o administrador de una empresa no empleado en otros lugares. Davids (1963) y Draheim (1972) resaltan al emprendedor como el fundador de un nuevo negocio. Ely y Hess (1937), por su parte, precisa que este corresponde a un individuo que asume su labor y responsabilidad de combinan los factores de producción en una organización en operación y, sobre él, recae la responsabilidad por su éxito o fracaso. Igualmente, Hull, Bosley y Udell (1980) revela que el emprendedor es una persona que organiza y gestiona un negocio ya sea creándolo, adquiriéndolo o heredándolo, asumiendo el riesgo de este y manteniendo la intención de expandirlo. Por último, el emprendedor puede asumir varias formas; puede ser un hombre de negocios, un socio, una sociedad anónima, una cooperativa, una municipalidad, entre otros (Lavington, 1922).

Los emprendedores crean organizaciones mientras que los no-emprendedores, no. El emprendedor es visto como un set de actividades involucradas en la creación de la organización así como también un set de rasgos y características personales (Gartner, 1989).

Por otro lado, Schumpeter (1934, citado en Flores et al., 2011) señala que un emprendedor es un individuo innovador que efectúa cambios en los mercados. Del mismo modo, Baumol (1993, citado en Flores et al., 2011) instituye que el emprendedor es aquel que introduce por primera vez un producto o servicio. Igualmente, Bolton y Thompson (2000, citado en Eroğlu y Piçak, 2011) definen al emprendedor como una persona que habitualmente crea e innova con el fin de construir algo de reconocido valor basado en oportunidades percibidas. Hisrich (1990, citado en Eroğlu y Piçak, 2011) precisa que un emprendedor es caracterizado como alguien que demuestra iniciativa, organiza mecanismos sociales y económicos para convertir recursos y situaciones en su propio beneficio, aceptando riesgos y fracasos.

Asimismo, Lischeron (1991, citado en Van der Kuip y Verheul, 2003) se refiere al emprendedor como aquel que tiene una habilidad intuitiva, un sexto sentido, y características emprendedoras con las cuales nació. Contrario a esto, existen destacados en el área que indican que el emprendimiento, y un emprendedor, ser desarrollado o

enseñado. Por su parte, McClelland (1961, citado en Van der Kuip y Verheul, 2003) incluye el concepto de necesidad de logro como una característica distintiva de los emprendedores. Además, indica que los emprendedores son personas con un alto nivel de necesidad de logro, es otras palabras, una tendencia a establecer metas y alcanzarlas de manera independiente.

De acuerdo con (Singh, 2007), los emprendedores no se consideran a sí mismos individuos exitosos ya que se encuentran siempre en un viaje para lograr más, no temen al fracaso y tienen el coraje para desafiar las normas haciendo las cosas de manera diferente. Para Benavides et al. (2004, citado en Ortiz y Millán, 2011) el emprendedor es el individuo capaz de captar ideas con potencial beneficioso y asumir el riesgo de llevarlas a la práctica, reuniendo los recursos necesarios para ello.

Según El Mapa del Emprendimiento en Chile (2011) se considera emprendedor a toda persona que reporta ser Empleador o Trabajador por cuenta propia en las encuestas de empleo. En tanto, para el (Anzola, 1988) emprendedor es todo aquel que hace posible la aparición de una empresa.

Los emprendedores son sujetos que son hábiles en numerosas categorías. Esto debido a su talento o porque han adquirido habilidades que antes carecían (Lazear, 2002). Pueden combinar recursos para satisfacer necesidades o mejorar ineficiencias o deficiencias del mercado. Son agentes de cambio, empezando un nuevo negocio, experimentando con nuevas técnicas y nueva organización de la producción, incluso creando nuevos mercados (Wennekers et al., 2002). También, emprendedor es quien tiene las ganas de iniciar un nuevo negocio a partir de la combinación de motivación, oportunidades y habilidades personales (Cabello, Wen He y Díaz, 2009).

### **1.3. Emprendedores y sus características**

A lo largo del capítulo se han identificado numerosas definiciones, tanto de emprendimiento como del emprendedor. El emprendedor tiene, a su vez, ciertas características que lo identifican y definen como tal, pero no existe un consenso general

sobre cuales son todas aquellas que debiesen definirlo a cabalidad. Si bien esto ocurre, es posible encontrar abundante literatura señalando cuáles debiesen ser las más importantes. A continuación se hará una revisión bibliográfica con aquellas consideradas relevantes para luego proceder con una identificación más exhaustiva de las mismas, en capítulos posteriores.

Los emprendedores tienen una variada gama de características emprendedoras asociadas, tales como motivación, innovación, competitividad y aspiraciones de alto crecimiento (GEM, 2011). Sin embargo, estas no son las únicas. Para (Caird, 1992 citado en Van der Kuip y Verheul, 2003), existen numerosas cualidades que han sido etiquetadas como emprendedoras, entre las que se encuentran; logro de metas, motivación, dinamismo emprendedor, creatividad, innovación, imaginación, negociación, persuasión, resolución de problemas, toma de decisiones, organización, monitoreo, autoconciencia y evaluación, aprendizaje auto-dirigido, conocimiento ligado a los negocios, sensibilidad a las necesidades y consecuencias, percepción y actitud flexible.

Adicionalmente, en (Barrios, Bravo y Vargas, 2003), Inés Arribillaga menciona como rasgos distintivos; el creer en sí mismo; tenerse confianza; creer en sus ideas, siendo capaz de llevarlas a cabo y de encontrar la manera de materializar sus sueños; enamorarse de lo que se hace y, ser capaz de enfrentar obstáculos y riesgos para lograr lo que se quiere; aprender de los errores, no inmovilizarse o abandonar cuando se equivoca o fracasa e intentar salir adelante pese a las dificultades en las que se encuentra; tener optimismo y adoptar una actitud positiva frente a la vida; preferir hacer y crear, en lugar de quejarse o desalentarse; tener entusiasmo, mucha energía y fortaleza; saber lo que no sabe y salir a buscar lo que se necesite; tolerar la incertidumbre porque es capaz de arriesgarse a algo sin saber cómo le irá exactamente y por supuesto, la incertidumbre de lo que vendrá, de lo que puede suceder, tanto en el área de su trabajo como en la vida toda; entre otras. Además, los autores definen diferentes tipos de emprendedores con ciertas características como; perseverancia, visión de futuro, proactividad e iniciativa personal, liderazgo, independencia, optimismo, actitud positiva frente a la vida, etc.

Del mismo modo, los emprendedores poseen las cualidades de ser; tolerantes a la frustración, tomadores de decisiones, buscador de información, adaptación a los cambios, capaces de enfrentar obstáculos, arriesgados, aprenden de sus errores, creativos e innovadores (Cabello, Wen He y Díaz, 2009).

Por otro lado, Van der Kuip y Verheul (2003) menciona una serie de autores y las características que estos identifican como relevantes y relacionadas al emprendedor, dentro de los que destacan; Rotter (1966) y Hansemark (1998, citado en Alberti et al., 2004) identifican como características claves al locus de control interno y la necesidad de mejora. En tanto, McClelland (1961) considera que una propensión moderada a tomar riesgos es un rasgo distintivo entre los emprendedores. Mientras que, Brockhaus (1980) y Brockhaus & Horwitz (1986) consideran que la característica definida por McClelland no sería un rasgo distintivo del emprendimiento. Por otra parte, Cotton y Gibb (1992) indican como clave hacer frente a la incertidumbre, tomar riesgos calculados, ser creativos, independientes, tomar responsabilidades y resolver problemas. A su vez, Gasse (1985) define una lista de cualidades similar, en la que distingue a los emprendedores de los no emprendedores; necesidad de mejora, creatividad e iniciativa, toma de riesgos y establecimiento de objetivos, autoconfianza y locus de control interno, necesidad de independencia y autonomía, motivación, energía y compromiso.

Además, la intuición es considerada un rasgo emprendedor. Los emprendedores viven con el espíritu del “poder hacer” y apuntan al cielo. Son ambiciosos. Sin embargo, no toman riesgos a ciegas. La creatividad es necesaria para la creación de nuevas ideas mientras la innovación es requerida para transformar la idea en un negocio real (Singh, 2007). Por otro lado, (Ortiz y Millán, 2011) exhibe ciertos estudios que analizan al emprendedor y enfatizan rasgos de su conducta, entre los cuales se incluyen la capacidad para asumir riesgos y responsabilidades (Carsrud et al (1986); Shapero (1975)), la tendencia a la innovación (Schumpeter, 1942) y la actitud creativa (Renau, 1994), entre otras.

El emprendedor ha sido caracterizado, también, como una persona en un estado de innovación permanente, altamente motivada, comprometida con una actividad y propensa

al riesgo (Rodríguez, 2009). Para Amit (1997, citado en Rodríguez, 2009) el emprendedor es aquel innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento, en tanto que para Gartner (1988, citado en Rodríguez, 2009) las características comprenden la necesidad de cumplimiento y dependencia, propensión al riesgo e intención de controlar su propio destino.

Por otro lado, en Gartner (1988) se agrega, a los rasgos anteriores; el comportamiento innovador, la aplicación de prácticas de management estratégico en sus negocios y, además, el autor cita a varios autores que describen las características de un emprendedor, entre los que destacan a Brockhaus (1980), quien indica que el rasgo predominante de este es la propensión a tomar riesgo; Hisrich & O'Brien (1981), que señalan como importantes la autodisciplina y perseverancia, el deseo de triunfar, orientación a la acción, la orientación a las metas, nivel de energía, etc.

Según Cruikshank (2002), existe un set de comportamientos que ayudan a definir al emprendedor, entre los que están; la tendencia a buscar oportunidades, la voluntad de actuar rápido, la habilidad de negociar, el uso hábil de recursos, y el interés en construir una red en vez de una jerarquía. Mientras que, Mungai y Ogot (s.f.) sugiere que los rasgos de un emprendedor comprenden el locus de control, la toma de riesgos, la necesidad de mejora, creatividad/innovación, autonomía y persistencia/perseverancia.

Por último, cabe destacar que los emprendedores poseen una necesidad imperiosa de realizar sus proyectos y un interés innato por las oportunidades, las que persiguen a toda costa llevar a la práctica, considerando riesgos pero asumiéndolos de todos modos (Manifiesto de la Fundación del Espíritu Emprendedor, 2010, p.102).

En resumen, al analizar la información recopilada a lo largo de este capítulo es posible identificar la existencia de una serie de características atribuibles al emprendedor y al emprendimiento. Para efectos de esta investigación se consideran dos definiciones puntuales de emprendedor; aquella que indica que este último posee ciertas características particulares netamente producto de su nacimiento y, aquella que indica que dichos rasgos pueden ser adquiridos. Es posible que, a priori, sean definiciones

opuestas, sin embargo, es posible que se encuentren complementadas la una de la otra. En esta investigación se persigue identificar ambas definiciones en los emprendedores entrevistados.

## **Capítulo II. Estudio de Casos**

El estudio de casos un método de investigación que relata la historia o experiencia de personas reales sobre algún tema en particular, de manera de poder analizarla, aplicar la teoría aprendida, sacar conclusiones propias y realizar aportes, en un ejemplo concreto y, con el fin de poder comprender la realidad social y educativa.

Su principal uso es en la docencia, la cual tiene lugar en numerosas escuelas a nivel mundial, siendo de gran utilidad para fortalecer ciertas habilidades y/o características que se quieran enseñar.

Este tipo de investigación tiene origen en la 'Investigación de Harvard Law School' (HLS), la cual fue desarrollada e introducida por Christopher C. Langdell, alumno y posterior decano de la HLS, a finales de 1800, en donde dicho estudio de casos permitía analizar situaciones reales y sacar conclusiones propias a cada individuo.

Langdell convenció a sus pares de que el estudio de casos favorecía los debates en diversos aspectos. En 1900, el estudio de casos era aceptado como alternativa superior frente a otras opciones de enseñanza de universidades prestigiosas, tales como; Columbia, Chicago y Yale. Ya en 1920, era considerado el método docente que prevalecía en variadas escuelas de derecho. Además, ese mismo año se decidió implementarlo en Harvard Business School (HBS) como método docente. En la década del 90, el estudio de casos fue implementado en la Harvard Medical School (HMS), como única herramienta docente.

### **2.1. Descripción**

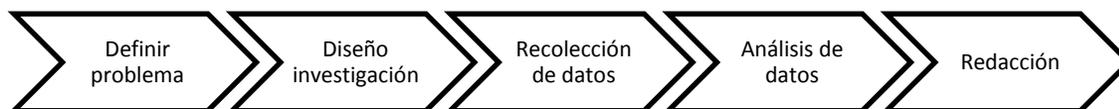
Hoy en día es posible apreciar que existe una infinidad de definiciones para el estudio de casos, en las cuales, algunos autores indican que es una metodología, en tanto, otros señalan que es un método. Otros autores niegan esta modalidad y la consideran una estrategia de diseño de una investigación, la cual busca seleccionar el objeto de estudio y

escenario concreto en que ocurrieron las circunstancias, sin lograr llegar a un consenso en cuanto a definición se refiere.

Antes de definir que es el estudio de casos en sí, es importante aclarar que un caso es una situación o entidad social de la cual se tiene un interés de investigación, con ello se acotan los casos solo a situaciones o entidades cuya investigación tiene relevancia para alguien. En caso de no tener interés por algún individuo, este no tendría utilidad.

Robert Yin (1989), pionero en la investigación del estudio de casos y autor de varios libros, señala que “el caso de estudio consiste en una descripción y análisis de unidades sociales o entidades educativas únicas”. Además, añade; “es una pregunta o cuestionamiento empírico que investiga un fenómeno contemporáneo en un contexto de la vida real, específicamente cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes”. Yin, específicamente, habla sobre como el estudio de casos trata sobre una situación real, para luego realizar una investigación empírica, en la cual existe una mayor cantidad de variables de interés que datos observados. La finalidad que propone Yin para el estudio de casos, es realizar un completo análisis de la situación en la que se ha detectado un problema, el cual es abordado de distintos puntos de vista, según sea el objetivo del caso y las variables a analizar.

Yin (1989) plantea una serie que consta de 5 pasos para poder escribir un caso (Imagen 1), los cuales son:



Fuente: Yin, R. (1989)

- 1) **Definir un problema:** entender los conceptos teóricos involucrados, el contexto actual o en el que se desarrolla el caso. Luego, para definir el problema, se analizan los factores de interés que causan una problemática y se determina el problema sobre el cual trabajar.

- 2) **Diseño de la investigación:** determinar el plan de acción que se seguirá para la recolección de datos e información. Yin señala que existen 4 tipos de estudio de casos, según el caso a analizar y las variables que participan. Estos son:
- **Caso simple, diseño holístico:** el estudio se desarrolla sobre un solo objeto, proceso o acontecimiento, realizados con una unidad de análisis.
  - **Caso simple, diseño incrustado:** el estudio se desarrolla sobre un solo objeto, proceso o acontecimiento, utilizando dos o más unidades de análisis.
  - **Múltiples casos, diseño holístico:** se persigue la replicación lógica de los resultados repitiendo el mismo estudio sobre casos diferentes para obtener más pruebas y mejorar la validez externa de la investigación. Estos se realizan con una unidad de análisis.
  - **Múltiples casos, diseño incrustado:** se persigue la replicación lógica de los resultados repitiendo el mismo estudio sobre casos diferentes para obtener más pruebas y mejorar la validez externa de la investigación, realizados con dos o más unidades de análisis.

En esta etapa, además, es necesario determinar los modelos de investigación que se realizarán. Igualmente, formular las preguntas de investigación, el método de recolección de datos e información y evaluar las unidades de análisis.

- 3) **Recolección de datos:** en este paso se lleva a cabo la recolección de datos planeada en el paso anterior. Se busca información de distintas fuentes, en donde, en primer lugar, se indagan datos secundarios para luego llegar a los datos primarios, los cuales se pueden obtener mediante distintos medios, siendo el principal y común, la entrevista en profundidad a la persona o personas que tienen relación directa con el tema. Acá se busca obtener todos los detalles del caso que no pueden conseguirse por ningún otro lado, en especial los datos numéricos y posibles cursos de acción, que si bien no se realizaron, si estuvieron presentes a la hora de tomar alguna decisión.

- 4) **Análisis de datos:** se analiza toda la información y datos recolectados; transcripción de entrevistas, identificación de los temas tratados, clasificación y orden de los mismos.
- 5) **Redacción del caso:** Si bien, según Yin, estos pasos son una estructura para llevar a cabo un estudio de casos, estos no son determinantes, ya que dependerá de los objetivos que se persigan y también de cómo se utilice el caso, debido a que existen diversas maneras de trabajar uno, como se explica más adelante.

Por otro lado, Robert Stake (1998), psicólogo estadounidense especialista en evaluación institucional y evaluación cualitativa, señala; “el caso de estudio es el estudio de la particularidad y complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias concretas.” El autor conceptualmente habla sobre el estudio de casos como el estudio de un caso particular, el cual es imposible generalizar dadas las características que posee, en otras palabras, la unicidad del caso impide que pueda realizarse una generalización a los demás casos, lo cual implica que el estudio de cada uno de ellos es único y particular.

Pese a que algunos autores proponen una serie de pasos estructurados para poder realizar un caso, para Robert Stake (1998) es muy difícil poder estructurar el estudio de los mismos según un proceso estandarizado, debido a las características que poseen y que cada uno debe realizarse de manera particular.

Hartley (1994), en tanto, define el estudio de casos como “Un tipo de investigación social que se caracteriza por la indagación empírica de los problemas de estudio en sus propios contextos naturales, los que son abordados simultáneamente a través de múltiples procedimientos metodológicos.” De ello, podemos rescatar que lo importante para Hartley es que no existe una única forma de abordar los casos, y que existe una infinidad de metodologías, las que pueden variar de acuerdo al objetivo.

Por otra parte, Merriam (1990) señala que “El estudio de casos ofrece un medio para investigar unidades sociales complejas, las cuales consisten en múltiples variables de

cierta importancia para comprender el fenómeno.” Esta definición alude a que este estudio debe ser enfocado a situaciones difíciles de comprender, que no necesariamente tengan un comportamiento lógico dentro de un contexto, lo cual lleva a un razonamiento más profundo y a la comprensión de las variables y sus comportamientos desde un punto de vista del mismo calibre.

Acorde a las definiciones que estos autores hacen sobre el estudio de casos, es posible mencionar que dicho estudio representa lo siguiente para cada uno de ellos. Para:

- Yin es una investigación empírica sobre una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales.
- Stake es el estudio de la particularidad.
- Hartley es percibido como una Investigación por indagación empírica.
- Merriam es una investigación de un caso complejo, cuya comprensión requiere de un mayor análisis.

Sin embargo, estas definiciones aluden a distintos enfoques que puede tomar el estudio de casos, es decir, puede ser un método, lo cual implicaría que sería una técnica de recopilación de datos e información; un protocolo de investigación, en donde se seguiría plan de acción que guía la investigación completa, desde un comienzo hasta las conclusiones a través de pasos a seguir, cosa que el estudio de casos no permite, y en último caso, una metodología, en donde Stake señala; “El estudio de casos no es una elección metodológica, sino una elección de lo que debe ser estudiado”.

En relación a lo recién mencionado, cabe mencionar que, estas definiciones no indican al estudio de casos como un método, ni como un protocolo de investigación, ni como una metodología en sí, en cambio, como un estilo de investigación que permite una comprensión más abierta de los distintos factores y variables que puede abarcar una situación en particular. Además, añade la opción de poder “pensar” otro curso de acción a seguir o que pudo haber sido seguido.

Adicionalmente, el estudio de casos sigue una línea metodológica, esto debido a la finalidad que tiene este tipo de investigación, ya que busca conocer cómo funcionan las

partes involucradas en el caso; ya sean personajes, situaciones, locaciones, etc. y crear distintas hipótesis con el fin de explicarlas a través de relaciones causales dentro del contexto en que se encuentran.

Las modalidades del estudio de casos, de acuerdo al criterio elegido, se clasifican de distintas maneras;

Por un lado, Yin (1989), distingue 3 tipos de casos en base a los objetivos que estos persigan, entre los cuales se encuentran:

- **Exploratorio:** enfocado en formular preguntas para la investigación.
- **Descriptivo:** enfocado en describir lo que sucede en un caso particular.
- **Explicativo:** enfocado en la interpretación, determinando relación causa-efecto.

Para Stake, según el objetivo que persiguen los mismos, se identifica tres modalidades:

- **Estudio intrínseco de casos:** estudio cuyo objetivo principal es la comprensión del caso en sí, de un modo pedagógico y sin generar teorías, hipótesis, ni nada relacionado. El informe final es netamente descriptivo, en donde se detalla la situación, dentro de su contexto y sin ser influenciado por opiniones de los participantes. Responde a la pregunta ¿Qué?.
- **Estudio instrumental de casos:** el objetivo fundamental es el análisis del caso para poder tener mayor claridad sobre el tema tratado. Sus fines son indagatorios, lo que permite la búsqueda de hipótesis. Responde a la pregunta ¿Por qué?.
- **Estudio colectivo de casos:** el interés se centra en indagar un fenómeno, población o condición general a partir del estudio intensivo de varios casos. El investigador elige varios casos de situaciones extremas de un contexto de objeto de estudio. Al maximizar sus diferencias afloran las dimensiones del problema de forma clara. Este tipo de selección se llama múltiple; se trata de buscar casos muy diferentes en su análisis pero que al menos al principio sean relevantes.

A su vez, Merriam (1990) señala los siguientes tipos del estudio de casos, en base a los objetivos que estos tienen:

- **Particularista:** orientado a comprender la realidad particular. El objetivo real del estudio de casos es la particularización, no la generalización.
- **Descriptivo:** se obtiene una descripción de tipo cualitativa. Esta descripción involucra las características del contexto y variables involucradas que definen la situación. Estas otorgan al estudio de casos la capacidad para aplicar los resultados.
- **Heurística:** permite ampliar la experiencia, así como también definir otros cursos de acción posibles a través de la toma de decisiones, y otorgar distintas interpretaciones.
- **Inductivo:** tiene parte de razonamiento inductivo, lo cual permite el desarrollo de distintas hipótesis con el fin de encontrar relaciones causales y justificar el curso de acción.

Si bien Merriam, los clasifica dentro de estas 4 categorías, también realiza la distinción de los casos ya que estos, de igual forma, pueden variar dependiendo de la disciplina en la que se realicen. Dentro de esta distinción se encuentran; estudios de caso Etnográficos (antropología), Históricos, Psicológicos, Sociológicos, entre otros.

Por lo general, los casos desarrollados tienen una solución que se conoce a posteriori del desarrollo del caso, de manera de influir en los diferentes análisis de los mismos. Por otro lado, también puede ocurrir que no se haya desarrollado ninguna solución, esto debido a que el caso se encuentre aún en desarrollo y, de esta forma, el caso es analizado paralelamente a su curso.

Dentro de los objetivos principales del estudio de casos se puede encontrar que en ellos se busca tomar decisiones, fundamentarlas y presentarlas, en base al desarrollo de competencias de decisión y de acción.

Algunas de las ventajas del estudio de casos, que presentan la aplicación de esta metodología, son las siguientes:

- Se logra una simulación de una realidad histórica.
- Es posible contar con una vívida descripción de los eventos más relevantes relacionados con la situación en estudio.
- Se logra un registro cronológico de los eventos que componen el fenómeno.
- Hay posibles maneras profundizar en un proceso de investigación a partir de unos primeros datos analizados.
- Es un método abierto a encauzar a otras condiciones personales o institucionales diferentes a las señaladas en el caso.
- Ayuda al trabajo cooperativo y la incorporación de distintas perspectivas profesionales, debido a los roles que cumplen los participantes y, además, contribuye al desarrollo profesional.
- Favorece; la toma de decisiones, la implicación, la información, la eliminación de prejuicios, el involucramiento, entre otros. Todo es más cercano a un contexto real.
- Focaliza el análisis en los grupos y/o personas que, de una manera u otra, están involucradas en la situación en estudio.
- Incentiva la discusión de los alumnos.
- Transmite conocimientos, sin embargo, no es su objetivo principal.
- Permite generar múltiples soluciones a un problema que se desarrollo de una manera.

A pesar de las distintas ventajas que puede generar el estudio de casos, la gran limitante que posee este tipo de investigación es el no poder realizar generalizaciones a partir de un caso particular. Esto se debe a la exclusividad o singularidad de cada uno de ellos ya que las condiciones en un caso pocas veces pueden ser replicadas en otro, con resultados similares.

## **2.2. Redacción de un caso**

Para redactar un caso, se debe relatar todo lo que ocurrió desde un punto de vista objetivo, lo cual conlleva a que dicha redacción tenga una serie de requisitos particulares, entre los que se encuentran:

- Se deben identificar todos los personajes pertinentes a la situación expuesta, definiendo quienes son, roles, decisiones que toman, etc.
- Se debe hacer alusión a las decisiones que aquellos personajes tomen.
- El problema a tratar debe estar claramente definido.

Igualmente, para que un caso pueda convertirse en tal, es necesario que cumpla con las siguientes características:

- Ser interesante; tener interés de investigación (definición de caso).
- Se debe tener acceso a la información, debido a que si esto no es posible, la investigación no se puede llevar a cabo.
- Se debe entender en que aspectos va a ser útil para los estudiantes y para que les va a servir a los mismos. Esto se refiere a tener el propósito claro cuando se esté desarrollando un caso.

El relato de un caso, como se ha expuesto anteriormente, tiene como finalidad contar por escrito una realidad histórica, de manera objetiva. Luego, poder analizar este caso a través de la búsqueda de información complementaria, información que en ese momento no se tenía o no se ocupó, de manera de poder ver la problemática desde diversos puntos de vista, y así poder dar otras soluciones posibles a través de distintos cursos de acción.

En cuanto a la redacción per se, es recomendable tener un esquema de los temas que se van a desarrollar; ya sean capítulos o secciones donde se va a presentar la información, de manera de poder darle orden a la información a presentar.

Es fructífero trabajar todos los temas a la vez, saltando de un capítulo a otro tan pronto se llega a un momento muerto en la producción. La redacción se puede hacer mediante fragmentos que se pondrán en orden mas tarde.

El primer párrafo de un caso es clave, debido a que es en donde el lector capta el tema central del caso, el que provoca el interés del análisis y, por ende, la lectura completa del caso. La primera frase tiene que ser estimulante o provocativa, lo mismo que el resto de la introducción. Por lo general, al comienzo se acostumbra resumir el caso, plantear alguna de las problemáticas que se espera analizar posteriormente o ciertas preguntas que guíen

la lectura. La introducción del caso no debe ser muy larga, pero sí informar sobre lo que viene en el texto e incitar la curiosidad y el interés del lector.

Tal como el primer párrafo es importante, también lo es el último párrafo, ya que algunos autores suelen realizar un resumen, además de plantear algunos puntos de discusión interesantes a analizar. Otros autores ponen una serie de preguntas que permiten al estudiante preparar el caso para el análisis.

La redacción de un caso debe hacerse en lenguaje internacional, el uso de localismos puede dar fuerza y riqueza a una frase, pero pueden afectar la comprensión de los casos y estos deben entenderse sin dificultad en otros países, ya que la audiencia es internacional. No debe asumirse que el lector es del país, ni que conoce la empresa, así como tampoco, que sabe los nombres de las ciudades o está enterado de la particularidad regional.

El caso se debe escribir en tiempo pasado, aún si se trata de hechos que están ocurriendo en ese mismo instante. En lugar de decir "Este año los resultados han sido del 100%" se debe escribir "En el año 2012 los resultados fueron del 100%". Esto facilitará la lectura a futuro.

Por lo general, la redacción varía entre 3 y 30 páginas, más anexos con información complementaria o respaldos que pueden llegar a las 10 páginas. Sin embargo, un buen caso será preferido si es corto, debido a que los alumnos, por más disciplinados que sean, no son capaces de preparar un caso de más de 6.000 palabras. Por ello, es que los casos tienen estas características. Por otro lado, no todos los temas ni en todos los cursos permiten la redacción de casos cortos, consecuencia de la unidad que se busca analizar del caso.

Asimismo, los casos se preparan mediante acuerdos escritos entre empresas y universidades, los que, antes de ser publicados, deben ser aprobados por la empresa y por todas las personas citadas. Algunos casos se basan en fuentes de información públicas, ya sea prensa escrita o internet, lo que puede hacer innecesaria la aprobación de la empresa.

El caso debe incluir, además, una “nota de enseñanza”, “teaching notes”, “guía del profesor” o “guía docente”, la cual no se le da a conocer a los estudiantes. Esta está dirigida al maestro que quiera usar el caso en una clase. La nota de enseñanza tiene como finalidad dar las opiniones del autor del caso sobre el propósito, temas, y potencialidad del material. Se prepara paralelamente a la escritura del caso, pues ayuda a focalizar el propósito y contenido del mismo. La nota de enseñanza debe ser revisada después de cada discusión en clase, ojalá varias veces, y las de todos los casos de un curso se agrupan en una guía general.

La nota de enseñanza debe, por lo general, contener la siguiente información:

- a) un resumen del caso
- b) una lista de los temas que cubre
- c) objetivos de enseñanza de la sesión
- d) preguntas para la discusión
- e) respuestas posibles a estas preguntas
- f) plan de pizarra e información adicional que pueda ser útil para el profesor.

La extensión de las notas de enseñanza es variable y dependerán solamente del autor del caso.

### **2.3. Desarrollo de casos**

Como se menciona anteriormente, el estudio de casos permite a los alumnos el poder tomar decisiones, fundamentarlas y presentarlas, en base al desarrollo de competencias de decisión y de acción. De igual forma, permite una comprensión más completa del caso, ya que no solo requiere de un trabajo personal, sino que también de un desarrollo y análisis grupal en el cual los estudiantes y profesores (también llamados facilitadores), juegan distintos roles.

Los roles pueden definirse de la siguiente manera:

Rol estudiante:

- Asume rol de personaje real
- Es tomador de decisiones

Rol facilitador:

- Coordinador
- Proporciona el caso
- Introduce al alumno
- Da apoyo
- Moderador

## **2.4. Casos en HBS**

Para David Garvin, profesor de la HBS, los casos debiesen ocupar entre 10 y 20 páginas de texto, con anexos e información complementaria entre 5 y 10 páginas, generalmente numérica. Estos casos, como en la generalidad del estudio de casos, buscan plantear una problemática para luego desarrollarla.

Por lo general, cumplen la misma estructura, en donde se reconocen a los personajes involucrados, su rol, situaciones presentadas, entre otras, pero la gran diferencia, que hace que Harvard sea una de las mejores universidades que utilizan este método, es la forma como se trabaja con los casos.

La metodología que se ocupa es la siguiente:

Los alumnos preparan el trabajo en grupos de 3-4 personas, así pueden optar a la división del trabajo. A su vez, los profesores se reúnen frecuentemente para poder mejorar el proceso a través de charlas en donde se intercambian experiencias, comparten ideas, etc. Un tema de discusión habitual es el uso de las cinco pizarras con las que están dotadas las aulas de Harvard a efectos de recoger los principales aspectos de la presentación y discusión de casos.

La discusión de los casos puede comenzar de dos maneras, según sea el estilo del caso, el objetivo y la escuela en donde se realice. Por ejemplo, en la HLS, generalmente, los casos comienzan con una “*cold call*”, en donde el alumno debe abrir la discusión sin previo aviso. Por otro lado, en la HBS se utiliza una “*warm call*”, en donde el alumno es avisado unos minutos antes del rol que desempeñará. El alumno debe exponer su punto de vista, haciendo hincapié en la problemática expuesta en el caso, dando sugerencias, opiniones, cursos de acción, etc.

Una diferencia que existe entre la HLS y HBS, es que en la primera se favorece el dialogo entre los estudiantes, mientras que en la última se responde a preguntas que el profesor realiza durante unos 5-10 minutos. Lo principal que se busca en estas sesiones es poder emular las situaciones con la que los directivos toman decisiones en una situación real, de manera de poder hacer más real la información existente, con posiciones diferentes que permiten a los directivos poder diagnosticar, informar, decidir y convencer a los otros directivos, de modo de tomar la mejor decisión para la situación dada.

Dado los buenos resultados que Harvard ha tenido con esta metodología, se sumó la HMS y desde el año 1992 ha sido su único sistema de enseñanza.

Harvard fue la universidad pionera en este sistema de enseñanza, pero eso no ha impedido que otras universidades también lo desarrollaran. De esta forma, cada universidad le ha dado el enfoque que ellos creen pertinentes al desarrollo de los casos, dando como resultado, variantes del método de casos, las que a su vez, también son exitosas. Entre ellas podemos destacar las siguientes:

- **Método de Casos Abreviados** (*Decision Brief Method*): En estos casos, al alumno se le proporciona menor información, de tal manera que conocer la solución a priori es imposible, lo cual requiere un mayor análisis. Es un acercamiento al mundo real en donde la información es limitada y/o no se puede obtener a tiempo.
- **Método de Dramatizaciones** (*Role Playing Method*): Se hace una puesta en escena del caso, de manera de incentivar el debate y permitir a los alumnos sentir lo que están representando.

- **Método Henley:** Este método fue desarrollado en la Henley Business School (Universidad de Reading). Consiste en enfocar todo en el problema central y luego ir dividiéndolo por componentes, de manera que se trabaje en equipos. Estos a su vez pueden pedir asesoría externa, para luego realizar un análisis. Posteriormente se realiza una sesión plenaria que convoca a los diferentes equipos de trabajo con sus análisis y dan su opinión sobre el problema central.
- **Método de Proceso de Incidencias:** Método desarrollado en el MIT de Boston, en donde existe un mayor énfasis al trabajo individual. La metodología consiste en una sesión plenaria en donde se expone un problema real de una empresa u organización. Luego, los alumnos, individualmente, identifican posibles causas al problema y soluciones. Enseguida, en una segunda sesión plenaria, deben exponer y argumentar la solución que ellos dieron, para después trabajar en grupos (acorde a las respuestas afines) dando argumentos más sólidos, con el fin de volver a exponerlos en una última sesión plenaria, en donde el profesor revela la solución al problema que realmente ocurrió, dando a entender que no es la única solución posible.

Otras variantes aplicadas en otras escuelas son:

- **Plan de acción (*Action Plan*):** implica analizar un caso que está relacionado con entrenamientos anteriores en los ámbitos respectivos.
- **Caso de dictamen (*Case Problem Method*):** los alumnos reciben la información completa al comenzar. Junto a esto se presenta un problema bien formulado y la solución propuesta. Los alumnos tienen la tarea de juzgar la calidad de esta solución. En el caso de decisiones también se da al principio la información completa. El problema es formulado en conjunto con soluciones alternativas supuestas. La tarea del alumno es fundamentar una buena decisión, entre las alternativas dadas.
- **Caso de información:** se presenta un problema (mal definido), para el cual el alumno solicita (y obtiene) otras informaciones tanto de los ayudantes o facilitadores (expertos u organizadores) como de otras fuentes. En esta variante se

desarrollan más las competencias de formulación de problemas que las competencias de solución de problemas.

- **Método del papelerero de correspondencia:** el elaborador del caso recibe carpetas y datos de incidentes o acontecimientos de la sociedad. El debe decidir (en un cierto tiempo dado) cuál es el problema o suceso que quiere abordar y elaborar (cuál es el caso o expediente), para luego formular y fundamentar decisiones.
- **Método de determinación del problema** *Case Study Method*): en este caso se entrega toda la información al principio. No se formula el problema, sino que el alumno debe encontrarlo. La determinación de este, generalmente, da como resultado un complejo paquete de problemas. Después, los alumnos formulan los problemas en una forma escrita (visualizada) y estructurada.
- **Caso de solución del problema:** el organizador elige un problema apropiado que depende de las condiciones del alumno y de sus capacidades. El alumno descompone el problema en una secuencia de pasos decisivos. Los alumnos deben elaborar y trabajar cada uno de los pasos adecuadamente, antes de continuar con el siguiente. Para finalizar verifican y tiene lugar una evaluación en conjunto.
- **Caso de investigación** (*Project Case Method*): el problema se da expresamente pero no se proporciona información adicional. La información y datos precisos se toman de investigaciones (análisis), en el terreno y de otras fuentes. La tarea para los alumnos es proponer soluciones al problema.

## Capítulo III. Perfil y Selección de Emprendedores

En los capítulos precedentes se observa el emprendimiento, los emprendedores y sus características, además del método para la realización de casos que será puesto en práctica en el capítulo ulterior.

Antes de realizar estos últimos es necesario, en primer lugar, establecer un marco bajo el cual será posible evaluar qué personas son las requeridas para esta investigación. Luego, se indicará el mínimo de características que deben cumplirse para ser parte de esta iniciativa y, posteriormente, seguirá la realización de la entrevista. De ésta, se obtendrá la información necesaria para desarrollar los casos.

Esta investigación tiene como objetivo primordial el análisis de emprendimientos fallidos y la elaboración de casos que puedan ser aplicados en el aula de clases. Para esto, los entrevistados deberán tener las siguientes habilidades y/o características:

- Perseverancia
- Visión de futuro (ser visionario)
- Proactividad e Iniciativa personal
- Tolerancia a la frustración
- Toma de decisiones
- Búsqueda de Información
- Liderazgo
- Adaptación a los cambios
- Independencia
- Fe en sus ideas
- Capacidad de enfrentar obstáculos
- Capacidad de asumir riesgos controlados
- Aprende de sus errores
- Optimista, actitud positiva frente a la vida
- Creativo
- Innovador

Estas características son solo algunas de las que mencionan autores entendidos en el tema (capítulo I), las cuales poseen los emprendedores chilenos. Se seleccionaron aquellas que tuviesen mayor interés de estudio, para el propósito de este seminario, con el fin de observar y describir como influyen en los emprendimientos de los personajes de estudio.

Una vez identificadas estas características, se entrevistarán personas que posean al menos cinco de ellas. El criterio de búsqueda de los emprendedores se basa, en primera instancia, en personas que posean estas características y puedan ser identificados directamente por alguno de los miembros de esta investigación. Luego, se recurrirá a Nexu RSU de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, donde es posible obtener información de potenciales entrevistados.

A partir de ello, se procede a contactar a todos los posibles candidatos, dentro de los cuales fueron elegidos seis participantes. Estos entrevistados compartieron sus historias de vida, sus emprendimientos, metas, ambiciones y creencias, los que serán abordados en el siguiente capítulo.

Los entrevistados provienen mayoritariamente de Santiago, con excepción de un caso del Sur de Chile. La edad de los entrevistados varía, de 26 a 60 años, así como los estudios de cada uno de ellos. Las comunas donde viven son diversas e incluyen, Rio Bueno, Providencia, La Pintana, Santiago Centro, entre otros.

Dentro de las preguntas que se les hará a los partícipes, se indagará sobre la forma que tienen ellos de ver un emprendimiento, el fracaso, el riesgo y sus historias personales de negocios. Si estos últimos fueron llevados a la práctica de manera formal o informal, si los valores personales de cada uno de ellos son preponderantes a la hora de emprender, si cada vez que cerraron un proyecto o dejaron de trabajar en él, empezaron otro de forma inmediata o no, entre otros.

## Capítulo IV. Casos

### Caso No. 1: Claudia y su Productora de Eventos

En el año 2011, Claudia, una mujer que empezaba a formar las bases de su empresa, la cual organizaba eventos en diversas áreas, fue estafada por monto de \$6.000.000 CLP. Claudia, angustiada y confundida, ya que era la primera vez en su vida que estaba viviendo semejante situación se preguntaba “¿cómo saldré de este problema?”, “¿Cómo hago frente a mis deudas con mis proveedores?”.

Un sinnúmero de preguntas surgían debido a la estafa, sin embargo, dos preguntas la asaltaban, las cuales eran ¿traspasaba los costos de la estafa a los proveedores? o ¿asumía el costo total de la estafa?

Claudia, sabía que detrás de estas dos opciones existían consecuencias importantes, ya que si traspasaba el costo de la estafa a sus proveedores, ella y su empresa tendrían más capital para poder seguir adelante, pero por otro lado las relaciones con los proveedores se dañarían y ya no podría seguir con el negocio tan fácilmente, a causa de las trabas que estos le impondrían. La otra alternativa, era asumir el costo total de la estafa, lo que implicaría declararse en quiebra, pero mantendría relaciones con los proveedores, lo cual le permitiría reinventarse a futuro.

Lo cierto era que Claudia debía tomar una decisión luego, y las fechas de pago estaban por caducar.

### Inicios

Claudia es técnica en comercio exterior. Trabajó empresa mediana, en donde se desempeñó como secretaria. Fue ahí donde Claudia observó una gran oportunidad, en donde la empresa destinaba el tiempo para realizar eventos, como por ejemplo despedidas, cumpleaños, entre otros, pero no existía una organización, no había una persona encargada de que estos eventos se realizaran, siempre se salía del paso y para los trabajadores esto no significaba nada especial, ante lo cual Claudia decidió tomar la

iniciativa y de ofreció para organizar los eventos. Fue en ese entonces que comenzó a entender el negocio y ver que podía realizarlo no solo a nivel de la empresa, sino que también podía comenzar con algo más grande, su propia empresa dedicada a organización de eventos.

En el año 2007, Claudia creó su empresa, comenzaba a hacer sus sueños realidad la cual prestaba los servicios de organización de eventos para personas y empresas. Con esto Claudia no solo se haría una persona independiente, en cuanto a trabajo se refiere sino que el servicio que ella proveía era de tal satisfacción para los trabajadores, clientes y usuarios, que la hacía sentir bien. De esta manera iniciaba su camino como emprendedora, aunque sin dejar de trabajar como dependiente, ya que eso le permitía financiar el proyecto.

## **Rise and fall**

La empresa de Claudia comenzaba a tomar forma, estaba creciendo a un ritmo sostenible, en cuanto a número de eventos, clientes e ingresos. Si bien iba todo con calma, Claudia aún no tenía los insumos propios, como lo eran proyectores, camioneta, equipos, etc. Ya que el costo era demasiado alto para ella, con lo cual Claudia debía arrendar estos equipos. De esta manera generó una confianza con los proveedores que le daban cierta flexibilidad en los pagos debido a la forma de trabajar que tenía Claudia, la cual era, cobraba siempre un 50% del costo del evento antes de realizarlo y una vez terminado cobraba el otro 50%. Así aseguraba cierto capital para poder contar con los recursos necesarios y después costear el resto de los insumos y obtener una ganancia por el evento.

Como en toda empresa, conseguir clientes era fundamental y para ello Claudia los conseguía a través de los contactos que tenía en la empresa donde trabajaba como secretaria, en donde en un comienzo se le pedían trabajos pequeños, dada la capacidad reducida que podía alcanzar en ese momento, pero daba un servicio único que al cliente dejaban satisfecho, todo a causa de la metódica preparación y dedicación que Claudia le

dedicaba, ya que quería que este servicio fuese especial para las personas que la contrataban.

A medida que pasaba el tiempo, los clientes solicitaban eventos los cuales llegaban a 3 por mes, y cada vez más exigentes en cuanto a tamaño y presupuesto, lo cual implicaba más organización, en donde Claudia no daba abasto sola, con lo cual decidió contratar a 5 personas de confianza de manera permanente, que se encargaban de cubrir el evento mientras Claudia trabajaba. Este modo de trabajo que mantenía Claudia era debido a que necesitaba financiar el proyecto, de modo que ella organizaba y planificaba todo el evento y lo dejaba en manos de las personas que contrataba para que se realizase.

Ya en el año 2011, Claudia había dejado de trabajar como dependiente y decidió avocarse en un 100% a su empresa. Fue en ese entonces, mayo del 2011, que una gran empresa, que ya había sido cliente de Claudia, le pide la realización del evento más grande hasta la fecha, en cuanto a presupuesto, el cual consistía en un evento en una parcela con diversos artefactos, lo que en términos monetarios alcanzaba la cifra de \$6.000.000.

Claudia, sin dudarle, asume el compromiso, y de esta manera decide realizarlo. Sin embargo debido al costo del evento, la empresa le pide a Claudia poder abonar solo un 25% del costo antes del evento. Debido a la relación previa existente, Claudia accedió a esa facilidad, ya que con el capital acumulado a partir de los otros eventos y la relación con los proveedores, podía cubrir en parte el costo. Considerando que se trata del evento más grande para Claudia, ella no podía darse el lujo de rechazar tal oferta y debía dar la mayor cantidad de facilidades para que el evento se realizara.

Una vez realizado el evento, el cual a modo de satisfacción del cliente fue todo un éxito, llegaba el momento del cobro a la empresa según se había estipulado, en donde aún faltaba por cancelar un 75% del costo. Claudia comenzó a hacer las gestiones para recibir el pago, pero comenzó una serie de problemas. En una primera instancia recibió respuestas dubitativas por parte de la empresa, no fijaban un plazo a pagar a lo que ella no prestó mayor atención. Ya en una segunda instancia Claudia, necesitaba el dinero, y

tomó una posición más dura, sin embargo seguía recibiendo las mismas respuestas, a lo que ella decidió investigar un poco más allá, fue cuando se llevó una desagradable sorpresa.

La empresa tenía varias demandas por una serie de estafas contra varias empresas, algunas de ellas reconocidas. Claudia solo podía lamentarse, ya que comenzaba a asumir que ese pago nunca llegaría.

Una vez ya claro que el pago no llegaría, ya que Claudia consideró en demandar pero producto de todas las demandas en contra de la empresa, no habría beneficio alguno, Claudia aún tenía deudas con terceros debido al evento. ¿Cómo las solucionaría? A ella se le presentaron en el momento 2 posibles soluciones, la primera traspasar parte del costo a los proveedores, ya que la estafa era un cadena que partía por Claudia y terminaba con los proveedores, así podría paliar el mal momento de manera menos, pero las relaciones con los proveedores no quedarían en los mejores términos. Por otro lado, podía asumir el costo total de la estafa, pagándole a los proveedores todo lo que debía, así manteniendo las relaciones estables, no tendría el dinero suficiente para poder seguir adelante ya que, el desembolso de esta suma de dinero para Claudia le significaría la quiebra.

¿Cómo saldría Claudia de esta situación?

## **Nota de Enseñanza: Caso No. 1: Claudia y su Productora de Eventos**

### **Síntesis del caso**

Claudia es una técnico profesional que ha trabajado como secretaria en una empresa, en la cual se realizan eventos para los trabajadores, pero no existe ningún responsable para hacer esto de manera especial. Claudia observó esta oportunidad y se hizo cargo de esto, siendo el comienzo de su propia empresa, la cual se dedicaba a la realización de este tipo de eventos.

Le iba relativamente bien, hasta que una empresa la estafó con la realización de un evento, el cual se hizo pero la empresa no la pagó. Claudia estaba entre la espada y la pared, debía tomar una decisión. Tenía que asumir el costo total de la deuda o traspasar parte del costo hacia los proveedores, quienes eran su principal fortaleza en este negocio, ya que ella no poseía recursos propios, debido al costo, con lo cual tenía acuerdos con los proveedores para que estos le facilitaran los recursos y pagar una vez realizado el evento.

### **Temas relacionados**

- Búsqueda de oportunidades
- Relaciones comerciales
- Financiamiento
- Análisis de las Modelo de Timmons

### **Objetivos de enseñanza**

- Conocer y analizar las causas de porque no funcionó su emprendimiento, como era su equipo y los recursos que poseía a través del modelo de Timmons.
- Análisis sobre como poder reinventarse.
- Análisis y descripción de las relaciones comerciales con clientes y proveedores.

## Preguntas detonantes

a. Para la decisión:

¿Cuál de las dos opciones es más conveniente para Claudia? ¿Cuáles serían las ventajas de cada decisión? ¿Cuáles serían las desventajas?

¿Existe alguna otra decisión que Claudia no consideró?

¿Cómo puede reinventarse Claudia en cada una de sus decisiones?

¿Qué haría usted en la situación de Claudia?

b. Modelo de Timmons:

¿Cómo evaluaría Claudia y su emprendimiento? (Equipo, oportunidad y recursos)

¿Qué características tiene Claudia que puedan hacer que el negocio tenga éxito?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de Claudia?

¿Cuáles son los recursos (financieros, tecnológicos, conocimiento) con que cuenta Claudia para que su emprendimiento? ¿Son suficientes?

c. Relaciones comerciales:

¿Claudia tiene poder de negociación con clientes/proveedores?

¿Qué tan relevante es tener relación con los clientes/proveedores? ¿Cómo podría afectar la decisión de Claudia a sus relaciones?

¿Podría aprovechar sus capacidades y condiciones sin estar relaciones estratégicas? ¿Por qué?

¿Qué características tiene Claudia que sigue la obligan a tomar esta decisión y no otra?

## Tiempos planeados

Tiempo	Objetivo	Detalle
20 minutos	Que el estudiante reflexione en forma individual sobre el caso.	Lectura individual antes de la clase.
30 minutos	Discutir en grupo las principales preguntas que presenta el caso.	Seleccionar grupos de 4 estudiantes, escogidos al azar enumerándose del 1 al 4.
30 minutos	Desarrollar en sesión plenaria el caso siguiendo el plan del profesor y generando discusión y debate entre los estudiantes.	Sesión plenaria donde el profesor desarrolla el plan del pizarrón. Se pueden hacer preguntas dirigidas o abiertas.

## Plan pizarrón

Pizarra 1	Pizarra 2	Pizarra 3	Pizarra 4	Pizarra 5
<b>Perfil emprendedor:</b> Características Rol Equipo Fortalezas y debilidades	<b>Búsqueda oportunidades y toma de decisiones:</b> Ventajas y desventajas	<b>Financiamiento:</b> Búsqueda Opciones Análisis	<b>Relaciones comerciales:</b> Características Ventajas y desventajas	<b>Competencia:</b> Análisis Fortalezas y debilidades

## **Análisis del problema por parte del autor**

### Perfil Emprendedor:

Claudia, es técnico profesional, lo que implica que tiene cierto conocimiento formal en tema de negocios, sin embargo su inquietud por tener algo propio y en lo que vio una oportunidad la llevan a ser una emprendedora, que si bien se ha ido capacitando, ha ido aprendiendo a través de la experiencia.

### **Modelo de Timmons**

#### Oportunidad:

Claudia ve que en su empresa, los eventos para los trabajadores no son aprovechados de manera que sea algo especial para el trabajador, con lo cual decide hacerse cargo de estos eventos, con lo cual crea una empresa ligada a este rubro, no solo dedicado a empresas sino que a personas naturales que quieran o necesiten crear un evento de esas características

#### Recursos:

Claudia cuenta con el conocimiento formal de negocios, tiene una base y se ha ido capacitando, además cuenta con tiempo para planificar y modelar estos eventos, sin embargo, el financiamiento es una de sus principales trabas a la hora de realizar eventos.

#### Equipo

Si bien para la realización de algunos eventos es necesario contar con un personal fijo, la planificación y organización era echa únicamente por Claudia.

#### Epilogo (reinención):

Claudia decidió asumir con todo el costo de los proveedores, desembolsando dinero de su propiedad, lo que le significo en términos económicos, la quiebra. Sin embargo, legalmente no se declaró en quiebra debido a las trabas que a futuro esto le significaría. Para recuperar el capital, Claudia volvió a trabajar como secretaria en una empresa.

En el año 2012 ya se había recuperado en gran parte y comenzó a prepararse en un nuevo proyecto con una amiga de ella, que consiste en una consultora sobre financiamiento para pequeños emprendedores, con el fin de que no sufran lo que a ella le toco vivir.

## **Caso No 2: Los reveses de la vida; de enfermera a costurera, de costurera a enfermera**

En el año 2010, Julia, de profesión enfermera y educadora de párvulos, después de una serie de emprendimientos fallidos, decidió dedicarse al cuidado del adulto mayor, esto debido a que no ha podido establecerse con un proyecto propio. Pese a ello, su último emprendimiento ha sido uno de los más rentables que ha tenido; un taller de costura que inició en el año 2004, en el cual vendía productos a pedido, según especificaciones del cliente.

Sin embargo, desde el año 2006, el negocio no ha tenido la rentabilidad que Julia esperaba, debido a la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio con China lo que implicó que Julia no fuera capaz de poder competir contra los productos chinos ni contra los negocios que los vendían, ya que eran objetos de un costo muy bajo, lo cual hacía a estos negocios, la competencia, ya que el segmento al que apuntaban estos negocios era el mismo; un segmento que valoraba los bajos costos.

De esta manera, con el pasar del tiempo, la demanda por los productos que Julia ofrece ha ido en disminución, lo que le ha provocado que su taller ya no sea rentable. Sin embargo, la inversión realizada es de un monto elevado para ella, cercana a \$1.000.000 CLP, capital que Julia, eventualmente, podría aprovechar para realizar otro proyecto, ya que los pedidos tienen que ser bastante rentables para poder realizarlos. Producto de esta situación es que Julia se avocó al cuidado del adulto mayor, pues le presenta una estabilidad mayor.

La gran problemática para Julia es mantener el taller de costura o venderlo y poder realizar otro proyecto con el dinero a recaudar. Ella aún posee el taller de costura, no lo cierra ya que ha invertido dinero, sin embargo, no puede competir contra los productos de origen asiático.

## Inicios

Julia es de profesión enfermera y educadora de párvulos y a lo largo de su vida se ha ido capacitando en distintas áreas a través de distintos cursos, como por ejemplo computación, atención al adulto mayor, entre otros.

Nació y se crió en la ciudad de Valparaíso, Chile; lugar donde se estableció e inició sus pasos como emprendedora. Su familia era de bajos recursos y desde muy pequeña comenzó a trabajar con el cuidado de personas. A la edad de 10 años, sus padres se separaron, lo que provocó que su familia fuese inestable económicamente, y no podían pagar sus estudios, que hasta ese entonces llegaba hasta 4to básico, como consecuencia de esto último, Julia tuvo que ir a vivir donde se abuela.

Una vez en casa de su abuela, Julia iba a quedar sin estudios, debido a los escasos recursos, sin embargo, a causa de esto, una persona que trabajaba con la madre de Julia, ofreció darle educación y un hogar a cambio del cuidado de la madre de esta persona, fue así como Julia consiguió su primer trabajo. Cuidar a la madre de una conocida de su madre a cambio de un hogar y estudios durante su época adolescente, hasta los 18 años, ya que fue en ese entonces en que conoció a su esposo y tuviese que dejar el trabajo.

Al pasar los años, Julia logró terminar la educación escolar, completando 4to medio. Ya con su educación escolar completa, se venía un nuevo desafío, ¿qué hacer? ¿Seguir estudiando, a pesar de los escasos recursos o comenzar a trabajar? A pesar de esta disyuntiva, Julia optó por seguir estudiando ya que el futuro que esto le posibilitaba era mejor, ante lo cual entró a estudiar educación de párvulos y para luego estudiar enfermería. Si bien estas carreras las estudió, no la ejerció en un comienzo pues al estar casada, prefería estar al cuidado del hogar.

En el año 1988, Julia, que en ese entonces se dedicaba al cuidado de su casa, decidió emprender a través de un negocio en el área que fuese, debido a que tenía mucho tiempo libre en casa, se aburría y sentía que podía hacer algo con ese tiempo, con lo cual, debido a la crianza que tuvo Julia, de una línea conservadora, decidió pedirle permiso a su

esposo para colocar este negocio. Si bien su esposo la apoyó con la decisión de lanzar su propio negocio, no la apoyó económicamente, de tal manera que ella debió financiar todo el proyecto.

Así fue como Julia comenzó a emprender, con tan solo un capital de \$250 CLP, lo cual le permitió comprar 10 calendarios, que comenzó a vender en las afueras del Hospital Carlos van Buren. Sin embargo, Julia se dio cuenta de que los clientes no buscaban calendarios y constantemente le preguntaban si vendía golosinas. Debido a esto decidió cambiar sus productos por golosinas, lo que le permitió llegar a tener un mayor capital.

Ella trabajaba todos los días en las afueras del hospital sin nada que regularizara su condición laboral (un permiso), hasta que un día, otra vendedora que vendía afuera del hospital, su competencia, decidió denunciarla a Carabineros por no poseer un permiso que le permitiera vender. Ante esto Julia no tuvo más remedio que dejar de vender en ese lugar, no obstante averiguó con Carabineros donde se podían conseguir los permisos, ya que sin ellos no podía vender tranquilamente, a lo que Carabineros le responde “vaya a hablar con la empresa Soprole, ellos dan el permiso que usted necesita”.

Sin dudarlo, se dirigió a la empresa Soprole para conseguir un permiso. Ya en Soprole, le ofrecieron un permiso pero con ciertas condiciones, las cuales contemplaban: que solo podía vender productos de la empresa a través de un carro ambulante. De esta manera Julia aceptó, debido a que no tenía otra alternativa que le ofreciera un nivel de ingresos estable.

Julia comenzó a vender y llegar a obtener un capital de más de \$3.000.000 CLP. Debido a las ventas que producía diariamente, las cuales fluctuaban entre \$250.000 CLP y \$300.000 CLP. Debido a estas sumas de dinero que le tocaba manejar, Soprole le pide que a través de un banco obtuviera una chequera bancaria y no le comprara con efectivo, de manera de pagar los productos que ella ya había vendido, ya que el sistema de pago que ocupaban era que Julia debía pagar los productos que ella había vendido en el día, ya que en un comienzo no contaba con un capital tan grande como para pagar anticipadamente.

Durante el periodo en que Julia trabajó para Soprole, había quedado embarazada y luego dio a luz a su hija, y como consecuencia tuvo que decidir entre darle mayor cuidado a su hija o trabajar. La decisión fue, debido a la cantidad de dinero que ella manejaba, contrató a personas para que estuviesen a cargo de los carros para poder dedicarle un mayor tiempo al cuidado de su hija.

Todo marchaba bien hasta que en el año 1991, se dio cuenta que las personas que ella había contratado la habían estafado. Le habían girado 10 cheques por montos que ella no podía cubrir, lo cual provocó que no pudiese sostener el negocio con Soprole, ergo, teniendo que dejarlo. Por otro lado ingresó a Dicom, lo cual la privaba de nuevas alternativas de financiamiento. Julia acudió a su esposo en busca de ayuda, ya que no estaba en condiciones de poder financiar algo por sí misma. Así su esposo le brindó el apoyo necesario y le dio dinero para que pueda mantenerse.

En el año 1993, Julia recuperó parte del capital, ya que se dedicó a trabajar como Parvularia en un jardín de niños. Sin embargo, aún no era suficiente con lo cual Julia busca nuevas alternativas de ingresos y comenzó a vender pan amasado que hacía en su casa. Junto con ello y, en conjunto con una amiga, postuló a un concurso de emprendedores, el cual servía de ayuda financiera que otorgaba el Banco del Desarrollo. Para sorpresa de Julia, obtuvo el premio y recibió \$600.000 como beneficio, el cual fue destinado para la compra de un horno industrial y elementos de cocina, que permitieron producir pan a mayor escala y eficientemente en su propia casa.

Las cosas para Julia empezaban a tomar forma hasta que en el año 1995, Julia se separó de su esposo, con lo cual tuvo que mantenerse con su propio negocio, pues con la separación, la ayuda que le brindó su esposo, también se terminó. Sin embargo, las malas noticias no terminaron ahí para Julia, todo empeoró cuando su esposo cambió la chapa de la puerta en donde Julia vivía y tenía su amasandería. Sin más remedio, Julia tuvo que irse a vivir con una amiga de ella, pues no tenía nada, ni siquiera ropa para usar al día siguiente.

Fue así como Julia comenzó a trabajar como enfermera en el hospital Carlos van Buren, en donde conoció a un matrimonio, de un sector económico acomodado, cuyo hijo se encontraba enfermo y el cual necesitaba de cierto cuidado, el cual Julia podía brindar, el problema era que el hijo de este matrimonio se encontraba en Santiago. Julia no tenía nada que perder, con lo cual decide aceptar la oferta de trabajo e irse a Santiago a vivir.

Ya en Santiago, Julia no se estableció definitivamente debido a que sabía que el trabajo era temporal, y que no ameritaba establecerse hasta que tuviese estabilidad económica, pese a ello, trabajó para este matrimonio durante 3 años, hasta 1998, en el cual, el hijo del matrimonio que estaba a su cuidado, mejoró, dando término a su trabajo. Debido a las buenas relaciones que se forjaron durante esos 3 años, el matrimonio le ofreció mantener el contrato hasta que Julia se estableciera definitivamente en Santiago, para luego darle el finiquito, y así fue como Julia se estableció definitivamente en Santiago.

Al poco tiempo de establecerse, comenzó a trabajar como enfermera en la Clínica Alemana. Así, Julia se mantuvo 4 años, hasta que en el año 2002, en la misma clínica fue donde conoció a un médico, el cual tenía a su madre enferma, la cual necesitaba del cuidado de una enfermera, ofreciéndole a Julia cuidar de ella. Hecha la oferta de trabajo Julia aceptó gustosamente, así sumaba una nueva fuente de ingresos.

Todo parecía volver a ser más estable y con menos incertidumbre, pero en el año 2004, Julia, al ir a cobrar un cheque de su sueldo al banco, fue robada antes de poder obtener el dinero. Lo que causó que Julia no pudiera pagar las cuentas y sus gastos que tenía en el mes, con lo cual acude a una amiga, la cual le recomendó comprar telas y géneros en Independencia, como alternativa de ingresos y poder pagar las cuentas a fin de mes.

Si bien, entrar al mundo de las telas, era una opción accesible, era necesario realizar inversión, cosa que en ese momento a Julia no podía hacer, de esta forma tuvo que pedir un adelanto de su sueldo en la clínica de \$10.000 CLP y con los cuales compró 10 manteles, los cuales logró vender rápidamente. Este negocio tenía como propósito generar ingresos para pagar las cuentas y gastos del mes. Sin embargo, Julia, ya una

experimentada mujer en emprender, vio una oportunidad de negocios, rentable y que podía realizarse en el corto plazo.

Julia se decidió a comprar más géneros para la venta, y así fabricar sus propios productos, ya fuesen manteles, cortinas, productos para el baño, entre otros, los cuales vendió en una feria ambulante a un comerciante que vendía productos similares. En un comienzo eran pequeñas cantidades, 2 o 3, la cuales vendía a un precio de \$5.000.

Luego, el comerciante comenzó a hacerle pedidos más grandes (10 productos semanales), los cuales Julia no podía cubrir con la infraestructura que tenía en ese momento, la cual consistía en una máquina de coser a pedal. Julia, que aún estaba en Dicom, le pidió ayuda a una amiga para conseguir un préstamo, el cual le otorgaron sin mayor reparo, el cual utilizó para comprar una máquina de coser eléctrica e implementos para armar un taller de costura. Ya no solo vendía productos de baño ni manteles, sino que también comenzó a hacer ropa, poleras, polerones, etc. Diversificando sus productos y llegando a un público distinto, junto con la compra de estos implementos dejó de trabajar con el comerciante y con los clientes que ella había ganado comenzó a trabajar a pedidos, de esta forma compatibilizó su trabajo como enfermera de cuidado de un adulto mayor, pues el trabajo como enfermera en la Clínica Alemana lo abandonó.

A partir del año 2006, Julia comenzó a observar que la rentabilidad del negocio de costura disminuía y los ingresos ya no eran los esperados, debido a la entrada de los productos manufacturados en China, los cuales tenían un costo mucho menor a los productos que ella ofrecía, con lo cual decidió dejar el taller únicamente para pedidos especiales y mantenerse con los ingresos como enfermera.

En marzo del año 2010, Julia sufre otro traspie, ya que la madre del médico que cuidaba desde hace 8 años, falleció, lo cual la dejó sin ingresos por un periodo corto de tiempo, pero el taller, le permitió poder surgir una vez de un traspie. Sin embargo en diciembre del 2010, Julia encontró un nuevo paciente al que podía cuidar.

Para Julia, el mantener el taller de costura refleja un costo de oportunidad bastante alto, pues, la inversión hecha con el préstamo está truncada debido a la disminución de la

demanda que existe, debido a que no puede competir con los productos de procedencia china, pero por otro lado, sabe que su única fuente de ingresos estable en este momento es el cuidado de adultos mayores.

La disyuntiva que se le presenta a Julia radica en mantener o no el taller de costura.

## **Nota de enseñanza Caso No.2: Los reveses de la vida, de enfermera a costurera, de costurera a enfermera**

### **Síntesis del caso**

Julia es una enfermera y educadora de párvulos de Valparaíso, que debido a las distintas circunstancias de la vida, ya sea por iniciativa propia o por necesidad. Primero comenzó vendiendo ambulatoriamente para luego ir armándose de capital y experiencia, para ya después establecerse de manera un poco más formal. Luego de sufrir una estafa, decide establecerse en su casa con una amasandería, la cual pierde debido a su fallido matrimonio, lo que la llevo a trabajar y vivir en Santiago. Ya en Santiago, entró al mundo de la salud y al cuidado de ancianos, lo que le permitió poder pagar sus cosas en Santiago. Comenzó a trabajar como enfermera de adultos mayores en forma particular, y de manera adicional se establece con un taller de costura, el cual no es muy rentable debido a la competencia con los productos chinos.

### **Temas relacionados**

- Búsqueda de oportunidades
- Financiamiento
- Innovación
- Competencia
- Modelo de Timmons

### **Objetivos de enseñanza**

Conocer y analizar las causas de porque no funcionaban sus emprendimientos.

Análisis de re-emprendimiento, características, condiciones, perfil, entre otros.

A través del modelo de Timmons analizar y detallar las posibles oportunidades de emprender y los recursos con los que se cuenta.

El modelo de Porter en este caso permite comprender la competitividad del rubro, analizar posibles cursos de acción.

### **Preguntas detonantes**

a. Para la decisión

¿Le conviene seguir con su taller de costura o dedicarse al cuidado de adultos mayores? ¿Cuáles serían las ventajas de mantener el taller? ¿Cuáles serían las desventajas?

¿Cómo puede innovar con el taller si desea mantenerlo?

¿Julia está en condiciones de mantener el taller?

¿Qué haría usted en la situación de Julia?

¿Qué tan rentable puede ser iniciar un nuevo negocio?

b. Emprendimiento

¿Cómo evaluaría Julia y sus emprendimiento? (Equipo, oportunidad y recursos)

¿Qué características tiene Julia que puedan hacer que el negocio tenga éxito?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de Julia?

¿Cuáles son los recursos (financieros, tecnológicos, conocimiento) con que cuenta Julia para que su emprendimiento? ¿Son suficientes?

c. Re-emprendimiento

¿Tiene potencial el taller de costura?

¿Cómo debe abordar este negocio?

¿Qué características tiene Julia que sigue con sus emprendimientos?

d. Modelo de Porter

¿Qué tan atractiva puede ser la industria?

¿Cómo se puede paliar la agresividad de la competencia?

¿Qué alternativas tiene para poder competir?

¿es viable y/o rentable competir en este mercado?

## Tiempos planeados

Tiempo	Objetivo	Detalle
20 minutos	Que el estudiante reflexione en forma individual sobre el caso.	Lectura individual antes de la clase.
30 minutos	Discutir en grupo las principales preguntas que presenta el caso.	Seleccionar grupos de 4 estudiantes, escogidos al azar enumerándose del 1 al 4.
30 minutos	Desarrollar en sesión plenaria el caso siguiendo el plan del profesor y generando discusión y debate entre los estudiantes.	Sesión plenaria donde el profesor desarrolla el plan del pizarrón. Se pueden hacer preguntas dirigidas o abiertas.

## Plan pizarrón

Pizarra 1	Pizarra 2	Pizarra 3	Pizarra 4	Pizarra 5
<b>Perfil emprendedor:</b> Características Rol Equipo Fortalezas y debilidades	<b>Búsqueda oportunidades y toma de decisiones:</b> Ventajas y desventajas	<b>Financiamiento:</b> Búsqueda opciones Análisis	<b>Innovación:</b> Características Ventajas y desventajas	<b>Competencia:</b> Análisis Fortalezas y debilidades

## Análisis del problema por parte del autor

### Modelo de Porter (aplicado al taller de costura)

- Poder de negociación de los clientes: el poder de negociación de los clientes es bastante bajo, debido a que es un producto estandarizado, de bajo costo, margen pequeño, lo que no permite una negociación por parte del cliente.
- Poder de negociación de los proveedores: los proveedores al vender un producto estandarizado y a gran volumen, pueden manejar relativamente el precio, de tal manera de atraer clientes, sin embargo, no es lo suficientemente para poder influenciar en la transacción, su poder es relativamente bajo.
- Amenaza de nuevos entrantes: la amenaza de nuevos entrantes es bastante latente, pues, al existir el TLC con China, potenciales competidores podrían ingresar al mercado con estos productos, adicionalmente, aquellos competidores que tengan un mayor capital podrían competir más agresivamente con el mercado. Por otro lado, las barreras de entrada son muy bajas, lo cual facilitaría aún más el ingreso de nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutos: Julia al ofrecer productos a pedido, corre el riesgo de que los sustitutos sean más económicos que los productos que ella ofrece, dando cierta ventaja con respecto al mercado. Por otro lado, a los

productos de Julia, para poder hacer rentable su negocio, se les debe colocar un precio más alto, lo cual es una característica valorada por su mercado objetivo, lo cual podría influenciar una migración hacia otros oferentes.

- Rivalidad entre los competidores: la rivalidad entre competidores es bastante alta, ya que no hay mucha diversificación en cuanto a producto, es más bien estandarizado y de similares precios, lo cual hace la rivalidad muy fuerte.

De acuerdo a las fuerzas de Porter, la industria no es muy atractiva, ya que no permite tener poder de negociación frente a algún participante, además de ser una industria bastante competitiva, con rivalidad muy fuerte y con potenciales competidores amenazando la rentabilidad.

Perfil Emprendedor:

Julia, si bien cuenta con estudios en enfermería y educadora de párvulos, que es lo que le da un mayor manejo de las personas, no tiene formación en el mundo de los negocios, lo cual ha sido explotado por ella misma y las condiciones inherentes a ella e influencia de su familia, lo cual la han llevado a ser una emprendedora innata.

Oportunidad:

Julia se dedica al cuidado de adultos mayores, sin embargo, de forma paralela tiene un taller de costura lo cual le genera ingresos por pedidos especiales, sin embargo, estos pedidos no son muy frecuentes lo cual hace que el taller se mantenga sin uso durante tiempos prolongados, siendo una inversión que está sin uso en ese momento.

Recursos:

Julia cuenta con el capital de trabajo necesario para hacer funcionar el taller de costura, así como también su trabajo como enfermera, pero no ambos a la vez.

Equipo

Julia no cuenta con un equipo de trabajo estable, si bien sus hijas la ayudan, no son parte del equipo, cabe mencionar que debido a decisión propia, prefiere trabajar sola.

## Epilogo

En el año 2012 Julia aún trabaja como enfermera de adultos mayores y también mantiene su taller de costura, en el cual hace pedidos especiales, cuando estos le permitan realizar su trabajo como enfermera y sean rentables en todo ámbito.

### **Caso No. 3: Nanning y su proyecto de Turismo; aspiraciones y emprendimiento a la espera de una oportunidad**

*“El fracaso es una experiencia donde no se aprende. Si aprendes, no es fracaso”*

Nanning llegó a Chile hace diez años. Las cosas en su país no estaban funcionando como debiesen y se trasladó con su familia a Santiago. A lo largo de los años ha hecho grandes amigos, uno de los cuales le propuso una idea interesante.

A Nanning nunca le han faltado las buenas ideas. Desde pequeño ha sido capaz de ir percibiendo, de manera diferente a los demás, su alrededor y las oportunidades que el entorno le plantea, sin embargo, siempre alguien ha terminado realizando los proyectos antes que él. Algo lo frena y detiene en su carrera a emprender y transformar dichas ideas en proyectos, por lo que termina observando como otros desarrollan lo que él alguna vez pensó pero no lo llevó a la práctica.

Pese a ello, hace cuatro o cinco meses, un amigo suyo regresó de un viaje en el exterior, con una maleta cargada de ideas en las que Nanning estaba incluido. Le comentó que en el país que visitó existía una empresa que ofrecía algo que en Chile aun no existía. A Nanning inmediatamente le llamó la atención y comenzaron a desarrollar e investigar al respecto.

Hoy se encuentran ambos trabajando de manera dependiente y el proyecto, pausado. No está cerrado pues planean llevarlo a la práctica. Finalmente, ¿qué ocurrirá?

### **Ecuador, Chile y su familia**

Nanning llegó a vivir a Chile hace 10 años junto a su familia. La razón detrás de esto radicó en que durante el año 2000 la situación en Ecuador se hacía insostenible para su núcleo familiar, por lo que necesitaban un cambio de ambiente o una mejora a nivel país de lo que entonces ocurría. Justamente, en esas fechas, a su padre le dieron la

oportunidad de viajar a Chile por trabajo, opción que terminó aceptando e implicando el traslado de la familia completa a dicho país.

Sus estudios secundarios los realizó en su país natal, iniciando la Universidad en la ciudad de Santiago de Chile, donde estudió Ingeniería Comercial. En un principio fue difícil para él, sin embargo, logró adaptarse rápidamente; “estar en otro país me hizo ver las cosas de manera diferente. Ver lo que realmente tiene importancia”, comentó.

Su familia es unida e independiente a la vez, respetan las decisiones de cada uno de los miembros pero siempre apoyándose los unos a los otros. Ejemplo de ello es la hija menor de la familia, hermana de Nanning, quien estudió los últimos años de secundaria en Chile pero no logró adaptarse al país. Al no acostumbrarse decidió regresar a Ecuador a continuar la educación superior. La familia no quería que se marchara y, pese a ello, la decisión de la joven fue respetada.

A Nanning, la experiencia de venir a Chile le cambió el mundo; “fue empezar de cero”, donde el proceso de adaptarse lo marcó sin lugar a dudas.

### **Motivación familiar, rasgos y características de su personalidad**

Nanning es una persona optimista, adaptable y siempre está buscando la solución a las diferentes situaciones que se le presentan, tanto a él como a quienes lo rodean. Cuando se encuentra con algún producto o servicio, sin importar cual sea, se detiene a analizarlo, pensar y cuestionarse si ha sido bien desarrollado, armado y, si, eventualmente, llegará a ser exitoso o no.

Su primer trabajo consistió en ayudar a un primo en los quehaceres escolares, donde él ayudaba al menor explicándole aquellas cosas que no entendía o donde tuviese dudas, mientras trabajaba en sus deberes junto a él. En la Universidad realizó ayudantías de inglés pues consideraba que “era un trabajo poco explotado”. A sus ojos, todos los alumnos de la facultad estaban ansiosos por realizar tutorías de aquellas asignaturas más

complejas y populares, siendo inglés un ramo poco demandado, donde, a fin de cuentas, la remuneración era la misma y la cantidad de trabajo, inferior.

Además, su hogar siempre fue un lugar donde cada uno podía ser lo que soñara ser. Su madre era la que los motivaba a tomar riesgos; a actuar y arriesgarse, aconsejándolos cada día. No tenían una estructura rígida donde debiesen ser y cumplir con lo que sus padres quisieran, tanto para él como para su hermana, en cambio, siempre escucharon; “Uds. pueden y deben ser lo que quieran ser, pero deben hacerlo bien”.

Por otro lado, el emprendimiento no ha sido algo que ha estado presente al interior de su familia pero amigos de esta misma sí han emprendido, lo que ha hecho que Nanning se forme su propia visión de lo que es el emprendimiento. En sus propias palabras; “emprender va desde ir a estudiar afuera cuando nadie más ha ido hasta aquel que tiene una empresa, no solo aquel que tiene un negocio, sino también aquel que lo intenta”.

### **Emprendedor de espíritu**

Nanning siempre ha querido hacer algo por cuenta propia, “emprender”, y ser independiente. Le motiva tomar desafíos y es fiel creyente de que la superación personal es clave en el día a día de una persona; “Yo voy a una corrida para superar mis límites, no para ganarle al que corre al lado”, argumenta. Lo más importante para él es ser perseverante, de esta forma, logrará concretar todos sus proyectos y negocios a futuro. Le gusta el trabajo en equipo más que trabajar solo y no tiene una rutina laboral definida, pues no le agradan, pero le gusta llegar siempre a la hora y la impuntualidad en el resto de las personas no la tolera. Para él, el liderazgo es “tener una visión clara hacia donde quieres ir y poder motivar a la gente para que reme contigo hacia el mismo lado”.

Por otra parte, el riesgo lo percibe como la incertidumbre al llevar a cabo algún proyecto, sin embargo, “pueden tomarse riesgos controlados, sabiendo a lo que te vas a enfrentar”. El riesgo dice manejarlo con optimismo e información que utiliza como respaldo, todo esto con el fin de saber que el camino que está tomando es el correcto. Análogamente, considera que crecer es tomar más riesgos y tener más seguridad al realizar todo tipo de cosas.

Igualmente, para él la intuición existe y la considera esencial, pero considera que lo importante de ella es saber identificarla, no obstante, existen ocasiones en las que reconoce intuir algo pero no sabe si es esto o simplemente impulsividad. Pese a ello, cuando no ha seguido su instinto, le ha ido mal. No se considera una persona innovadora, argumentando que alguien innovador es aquel que ve los problemas siempre de una forma distinta y que encuentra soluciones distintas para ellos. Pese a esto, si cree que es creativo cuando resuelve problemas.

Además, es visionario; trata de ver como están las cosas, hacia donde van a dirigirse y, en base a ello, se proyecta. El fracaso, por otro lado, lo considera como una experiencia, ni buena ni mala, donde no se aprende pues si lo haces ya no es fracaso. Sus proyectos, a lo largo del tiempo, han fracasado, él no, sin embargo, “existe, efectivamente, ese estigma de que si fracasas es difícil volver a intentarlo pero a mí no me influye en lo más mínimo”.

### **Motivación a emprender**

Nanning ha tenido varias ideas a lo largo de su vida, sin embargo, las que más recuerda está vinculada a sus últimos años en la Universidad; al igual que él, un amigo cercano suyo quería emprender en la industria de los videojuegos, pero tardaron mucho en decidirse y dar el primer paso, la industria cambió y alguien desarrolló su idea antes que ellos siquiera la pusieran en práctica. Esta era crear un local como “*Microplay*<sup>1</sup>” cuando no existía nada parecido. Las razones detrás de la no realización y materialización de la idea las justifica con la falta de dinero para comprar el local. “Lo más accesible era comprar un derecho de llave pero no nos conseguimos el dinero necesario para ello”, comentó. Finalmente decidieron entrar al mercado laboral de manera dependiente.

Pese a ello, hace cuatro o cinco meses, un amigo de Nanning llegó del extranjero luego de haber viajado a trabajar durante el verano, gracias a uno de los programas que ofrece esta oportunidad. A su regreso, llegó con la idea de hacer algo, de emprender. Le comentó a Nanning que en el país en el que estuvo había una empresa que proveía

---

<sup>1</sup> Anexo 1 Caso No 3

servicios turísticos, con un formato completamente diferente, que en Chile no había sido creada aún. Esto fue lo que le faltaba; “ Tenía intenciones de emprender desde siempre pero me faltaba un *partner* que me dijera, Ya, hagamos esto!”, argumentó Nanning.

### **Trabajador Dependiente**

Si bien, emprender es lo que ha estado siempre en la mente de Nanning, cuando la idea de crear una empresa proveedora de videojuegos se descartó por completo, decidió entrar a trabajar en una empresa del rubro automotriz, específicamente, en el área de control de gestión y presupuestos, donde las actividades clave relacionadas a su cargo eran dos; el presupuesto anual de la empresa y de las unidades de negocio y, el presupuesto mensual. La idea detrás del ingreso a esta compañía radicó en que para él era primordial aprender, primero, cómo funcionaba una empresa en su totalidad y luego pensar en emprender.

Al interior de la empresa aprendió varias lecciones, entre ellas, la delegación de funciones. Sabía que debía adquirir la experiencia en ello en algún momento, pero no dimensionó lo complejo que podría ser, dado que acostumbraba a tener siempre el control absoluto de las situaciones. En ocasiones tuvo que delegar y, desde su punto de vista, “fue una acción más bien estresante”, sin embargo, consideró un deber el ser capaz de llevarlo a cabo, entregando su apoyo a quien está delegando funciones para que este entienda y sepa qué decisión tomar en el momento en que él no esté ahí.

### **Proyecto: Empresa proveedora de servicios turísticos**

Cuando Nanning asimiló la propuesta de su amigo con respecto a crear una nueva forma de proveer servicios asociados al turismo, él y su socio comenzaron a trabajar en el plan de negocios. La idea consistía en una empresa de turismo lozana e independiente donde la clave fuesen los jóvenes. “Ellos, cuando salen de vacaciones, quieren una propuesta más flexible y no un tour, dado que éste último está enfocado a un público mayor, con gustos y preferencias completamente diferentes”. La idea consistía en ofrecer un servicio de turismo flexible donde, entre otras actividades y servicios, los clientes pudiesen comprar un pasaje en bus, con la cualidad de que existirían paradas de la empresa, a lo

largo de todo el país, donde el propio pasajero decidiría descender del bus y quedarse en una ciudad específica o continuar el recorrido sobre él de principio a fin. Si elegía la primera opción, una vez terminado su recorrido por la ciudad en cuestión, debía volver a la parada donde descendió y esperar al nuevo bus del recorrido que pasaría por la misma. Con esto, ciudades, pueblos y sectores no potenciados por el turismo tradicional, hubiesen tenido una chance de ser conocidos por los usuarios de este servicio.

El canal primordial para promocionar su negocio es internet, esto debido a la forma en que sus potenciales clientes buscan y acceden a la información, sobre todo por el rango de edad y las características de ellos. “Yo diría que el 85% de los jóvenes accede a internet”, comenta Nanning. Además, saben que requieren tener acuerdos comerciales con hostales, restaurantes, cafés y empresas de aseo, dado que desean incluir en su propuesta; descuentos en locales de hospedaje, comida y entretenimiento, entre otros.

“Este negocio puede llegar a ser buen negocio porque mi amigo lo vio allá y funcionaba de maravilla”, argumentó Nanning, quien, además, analizó las tendencias de turismo en Chile, concluyendo que era algo que no había en el país. “Existe un proyecto similar en Chile pero sigue siendo muy amateur”, señala.

Por otro lado, como la idea del proyecto era grande, decidieron adaptarla para poder partir como una empresa pequeña, dado que eran solo dos personas. “Se nos dificultó partir porque nos faltaban espaldas financieras” dijo. Su idea era arrendar un edificio con el fin de transformarlo en una hostel, pero se toparon con que no podían realizar esta acción sin tener un respaldo financiero, apoyo con el que no contaban en ese momento y donde no querían implicar a sus familias en el asunto.

Respecto a esto, han tenido la idea de solucionar la falta de recursos por medio de concursos o capital semilla, para partir su empresa, pero para postular, según Nanning, “necesitas tener un patrocinador y este tenía un costo que debíamos cubrir nosotros”. Ante esto, consideraba innecesario tal patrocinador dado que, como Ingeniero Comercial, el contaba con ese tipo de conocimientos. A su juicio, lo que les faltaba era alguien que tuviese conocimientos en el área de turismo. Igualmente, consideraron participar en *start-*

up Chile pero vieron que las probabilidades de ganar en dicho concurso eran muy bajas, “ellos están enfocados a la tecnología e innovación, al igual que la mayoría de los concursos. Nuestro proyecto no es innovador porque ya existe en otro lado”.

El no contar con los recursos necesarios ha sido un obstáculo para ambos, por lo que decidieron tomarse un tiempo para analizar bien el proyecto; “todavía no estaría dispuesto a decir: no lo resolví, sino que el problema está ahí y debemos encontrar la forma de abarcarlo”.

Al igual que Nanning, su socio es Ingeniero Comercial. Al salir de la Universidad decidió trabajar en un banco, pero, recientemente, se cambió de compañía y, en la actualidad, se encuentra trabajando en una agencia de turismo, con el fin de aprender del rubro y, donde espera encontrar al tercer socio que dicen necesitar.

Una vez esto ocurra o retomen el proyecto, lo que suceda primero, tienen dos opciones de cómo llevarlo a cabo; una, corresponde a presentar el proyecto completo a inversionistas y, la otra, es partir pequeños como habían pensado en un principio. En un par de meses más tomarán esa decisión. Para iniciar la empresa, piensan partir con una hostel con capacidad para 80 personas y 5 buses. Necesitan, según sus cálculos, alrededor de \$80 millones de pesos chilenos a escala normal. Si parten como una empresa pequeña, arrendarían 1 bus (furgón), contratarían 2 guías turísticos y gestionarían algún convenio con diferentes hostales para alojar a los turistas. Para esto último, necesitan un monto inferior de dinero, pero, según Nanning; “el costo de partir chicos es que el capital humano se vuelve muy importante”. También, tienen planeado contratar a alguien que haga de guía mientras siguen siendo trabajadores dependientes pero no conocen a nadie que haga eso.

En resumen, el mayor problema que enfrentan hoy es decidir cómo partir su empresa; como algo pequeño entre ambos o el proyecto completo que quieren realizar. “Si partimos pequeños, necesitamos gente importante y, si partimos grandes, necesitamos dinero”. Esto está en pausa, pero quieren emprender cuanto antes.

## **Anexos Caso No. 3**

### **Anexo 1: Microplay**

Microplay es una empresa que nace en el año 1998. Hoy tiene 7 sucursales ubicadas en los principales centros comerciales de Santiago.

Luego de varios años de experiencia en el mercado, ha logrado consolidarse como la más importante cadena de tiendas del país, especializada en la venta de videojuegos y accesorios computacionales.

Con una amplia variedad de títulos, tanto para PC como para consolas, una atención personalizada y especializada, Microplay es una empresa orientada a atender clientes cada día más exigentes en el mundo de la entretención electrónica.

Microplay, expertos en tu mundo

Fuente: <http://www.microplay.cl/>

## Anexo 2: Población que tiene acceso a Internet a nivel mundial

Artículo Cubadebate, 31 Enero, 2012: “Acceso a Internet alcanza a un 30% de la población mundial”

Inicio » Noticias, Ciencia y Tecnología

# Acceso a Internet alcanza a un 30% de la población mundial

31 ENERO 2012

71 COMENTARIOS



La cantidad de usuarios de **Internet** en 2011 alcanzó los 2.100 millones de personas. En otras palabras, **un 30% de la población de la Tierra tiene acceso a la Red global**, según el reciente informe **del portal Pingdom**.

La mayoría de los internautas, **unos 920 millones, vive en Asia y casi 480 millones, en Europa**. En tercer lugar está América del Norte, luego vienen América Latina y África, y concluye la lista la región de Australia y Oceanía. Casi la mitad de todos los que

usan la Red son jóvenes de menos de 25 años.

**La cantidad de sitios web se multiplicó por dos en 2011 con respecto al año anterior: 555 millones frente a 255 en 2010. Existen unos 3.100 millones de direcciones de correo electrónico, más de 800 millones de perfiles de Facebook y alrededor de 225 millones de cuentas en Twitter.**

El total de las cuentas en los sistemas de intercambio de mensajes instantáneos tipo Skype llegó a 2.600 millones y en las redes sociales, a 2.400 millones. Internet Explorer de Windows sigue siendo el navegador de Internet más popular. El segundo lugar lo ocupa Google Chrome y el tercero Firefox.

Fuente: <http://www.cubadebate.cu/noticias/2012/01/31/acceso-a-internet-alcanza-a-un-30-de-la-poblacion-mundial/>

### Anexo 3: Pachamama by bus

El mayor problema que enfrentan los viajeros en Chile es trasladarse de un lugar a otros y no poder explorar los tramos entre un destino y otro.

*Pachamama by bus* es una red de transporte diseñada para cumplir las necesidades de los viajeros independientes. Puedes bajarte del bus en cualquiera de los lugares a lo largo de la ruta y tomar otro bus un par de días después. Tendrás la libertad de hacer lo que quieras y quedarte cuanto gustes en los lugares a lo largo de la ruta.

- **Paradas Exclusivas:** Los buses interurbanos van de una ciudad a otra utilizando las rutas más directas y aburridas, en cambio, *Pachamama* te llevará a lugares que solamente conocen los locales, parando en los mejores puntos donde puedes abandonar el bus y descubrir lo mejor de Chile por ti mismo, lejos del “*gringo trail*”.
- **Alojamiento:** dónde quedarte en las paradas nocturnas será de tu responsabilidad. No obstante, el bus se detendrá en varias hostales en cada lugar como servicio extra. Si un lugar de interés en particular no provee el alojamiento adecuado, te otorgaremos el equipo de camping y cocina básico gratis!!!!
- **Acerca de los guías:** No ofrecemos servicios de tour, pero todos nuestros guías hablan Inglés y Español. Ellos te proveerán ayuda según requieras.
- **Full Flexibilidad:** Tu pase de viaje te permite iniciar y terminar dicho viaje donde quieras, sin límite de tiempo para completar la ruta elegida.
- **Acerca de los buses:** Nuestros buses tienen capacidad para 17 pasajeros, con suficiente espacio para todo su equipaje. Haznos saber que llevarás contigo cuando hagas la reservación.
- **Cómo reservar:** Contáctanos con al menos, 48 horas de anticipación previo inicio del viaje, para reservar tu asiento en el bus. Solo necesitas llamar a nuestras oficinas en Santiago o visitarnos en Agustinas 2113 para retirar el ticket. Si decides cambiar tu reserva, por favor llamar a nuestras oficinas para que podamos utilizar el cupo disponible y otorgárselo a alguien más.

Fuente: <http://www.pachamamabybus.com/>

## Anexo 4: Concursos, Programas, Premios y Créditos que apoyan el Emprendimiento en Chile.

TABLA Nº 1: Programas fomentan el Emprendimiento en Chile, 2012.

Concurso/ Programa	Descripción
Jump UC	Concurso creado para estudiantes de pre y postgrado de todo Chile. Su objetivo principal es incentivar la innovación y el emprendimiento mediante la presentación de ideas de negocio, donde las ganadoras tienen la posibilidad de realizar una gira de negocios en algún país Latinoamericano.
Evernote Devcup	Certamen que apunta a los desarrolladores latinos. Busca la mejor aplicación que utilice evernote y, donde se reparten más de US\$100.000 en premios.
Young Innovation Competition	Concurso de alcance global, organizado por el foro ITU Telecom que se desarrollará en Dubai, que tiene como fin encontrar a los mejores innovadores entre 18 y 25 años. La idea es que presenten proyectos relacionados con educación, salud, empleo, medio ambiente, etc. Los ganadores recibirán US\$10.000 y mentoría.
Start-Up Chile	Programa de emprendimiento más importante de América Latina. Su fin es atraer emprendedores de todo el mundo que quieran iniciar sus negocios en Chile y, con esto, transformar al país en un polo de emprendimiento. Se eligen 100 nuevas startups, las que recibirán US\$40.000 y una visa de trabajo en Chile por un año. Emprendedores Chilenos también pueden participar.
Premio Emprendedores, Fundación Everis	Concurso que busca impulsar la aparición de nuevos negocios y ayudar al financiamiento de dichos proyectos, los que deben ser innovadores, viables y beneficiar a la comunidad. El objetivo principal es fomentar la innovación, investigación y el espíritu empresarial. Pueden participar estudiantes universitarios, académicos, centros de investigación y desarrollo y, profesionales de tecnología.
Partner Up	Concurso que tiene como objetivo principal el fomentar emprendimientos tempranos que tengan un alto grado de innovación. Es organizado por EmpendeFCh, ChileGlobal Angels y AlbagliZaliasnik.

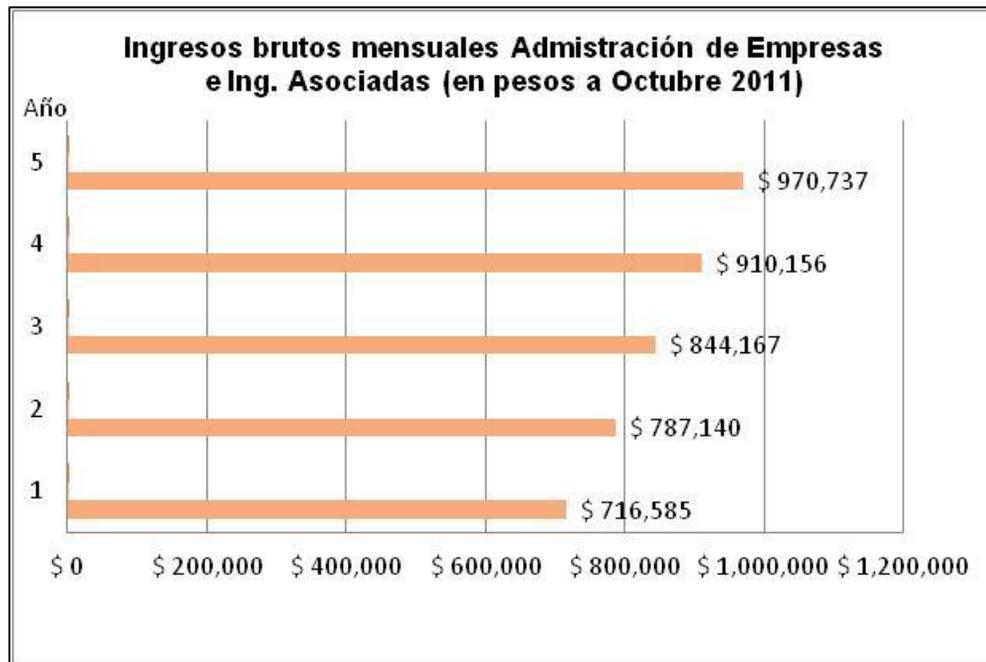
Fuente: Elaboración propia. Datos recopilados de los sitios web de cada concurso/programa.

<b>Concurso/ Programa</b>	<b>Descripción</b>
Despega Chile	Concurso de Emprendimientos Innovadores, organizado por el Centro de Emprendimiento de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile y que tiene como objetivo fomentar la creación de emprendimientos innovadores con alto potencial de crecimiento, en Chile.
Emprendedores Sotland	Concurso que busca proyectos innovadores con alto potencial de crecimiento. Tiene como objetivo principal potenciar el desarrollo de 3 emprendimientos chilenos que tengan un producto o servicio innovador y que necesiten mejorar o facilitar su gestión administrativa.
Premio Nacional Mujer Emprendedora Banefe & Santander	Certamen que premia el esfuerzo de las emprendedoras chilenas. Premiará a Microempresas y Pymes. Hay varios premios en dinero, becas y capacitaciones para las finalistas y ganadoras del concurso.
Subsidio Semilla de Asignación Flexible para el Apoyo de Emprendimientos en Desarrollo	Programa que tiene como objetivo apoyar a emprendedores con proyectos de emprendimiento tradicional para que puedan posicionarse en el mercado local. Financia gastos tales como; estudios de mercado, desarrollo de prototipaje y pruebas de concepto en el mercado, difusión comercial, etc., hasta un máximo de \$10.000.000.
Programa de Apoyo a la búsqueda de Financiamiento	Programa que tiene como objetivo apoyar proyectos y oportunidades de negocio de micro, pequeñas y medianas empresas de Chile, brindando asesoría y apoyo para la búsqueda de socios estratégicos y de financiamiento. Este programa se orienta, principalmente, a empresas que requieran una inversión que flutúe entre US\$200.000 y US\$3.000.000.
Capital Semilla	Programa que tiene como objetivo principal apoyar a emprendedores innovadores en el desarrollo de sus proyectos de negocios, mediante el cofinanciamiento de actividades para la creación, puesta en marcha y despegue de sus emprendimientos. Entrega un subsidio de hasta el 75% del monto total del proyecto, con un tope final de \$40.000.000 (CLP).
Crédito Corfo Micro y Pequeña Empresa	Crédito que tiene como objetivo financiar inversiones y capital de trabajo de micro y pequeños empresarios. Entrega un máximo de UF 5.000 (\$105.000.000 CLP, aprox.), y a 120 meses de plazo máximo.

Fuente: Elaboración propia. Datos recopilados de los sitios web de cada concurso/programa.

## Anexo 5: Ingresos Ingeniero Comercial recién titulado y con experiencia.

**GRÁFICO N ° 1:** Ingresos brutos mensuales Administración de Empresas e Ing. Asociadas (en pesos a Octubre 2011).



Fuente:<http://www.mifuturo.cl/index.php/futuro-laboral/buscador-por-carrera?cmbareas=Administración+y+Comercio&cmbinstituciones=Universidad>

Los ingresos al 5° año después de su titulación corresponden a los ingresos percibidos por la cohorte de titulados 2005.

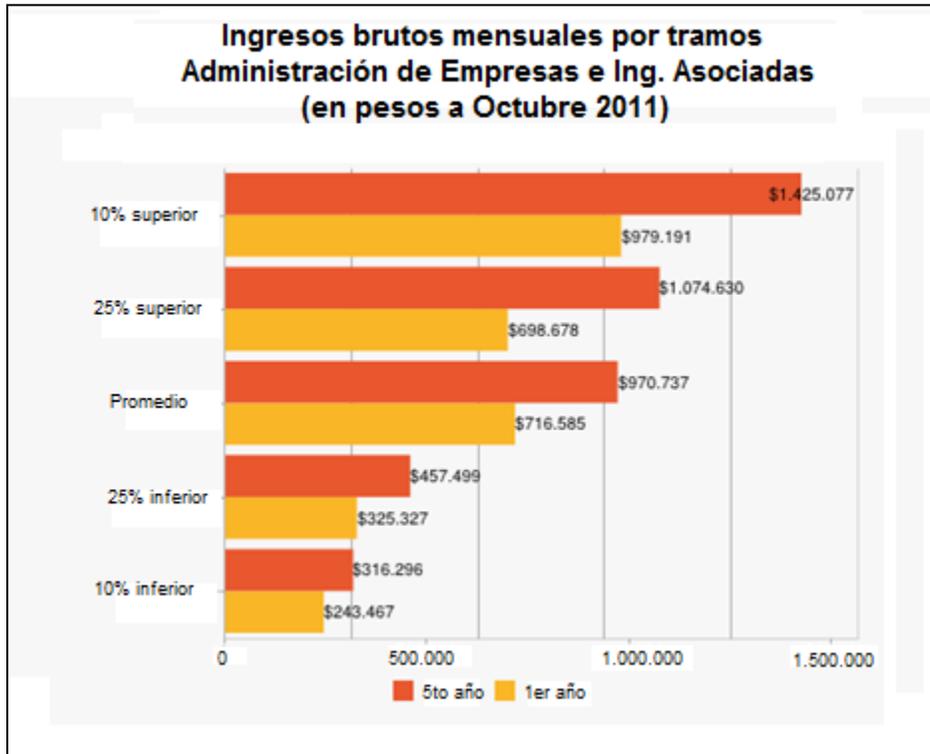
Los ingresos al 4° año después de su titulación corresponden a los ingresos percibidos por la cohorte de titulados 2005 y 2006.

Los ingresos al 3° año después de su titulación corresponden al promedio de ingresos percibidos por las cohortes de titulados 2005, 2006 y 2007.

Los ingresos al 2° año después de su titulación corresponden al promedio de ingresos percibidos por las cohortes de titulados 2005, 2006, 2007 y 2008.

Los ingresos al 1° año después de su titulación corresponden al promedio de ingresos percibidos por las cohortes de titulados 2005, 2006, 2007, 2008 y 2009.

**GRAFICO N ° 2:** Ingresos brutos mensuales por Tramos Administración de Empresas e Ing. Asociadas (en pesos a Octubre 2011)



Fuente: <http://www.mifuturo.cl/index.php/futuro-laboral/buscador-por-carrera?cmbareas=Administración+y+Comercio&cmbinstituciones=Universidad>

**TABLA N ° 2:** Empleabilidad de Ingresos Ingeniería Comercial, Universidad de Chile

**Buscador de Empleabilidad de Ingresos**

Acreditación de la Institución	Institución	Carrera	% de alumnos de Establecimientos Subvencionados (matrícula 2011)	Deserción al 1er año de estudio	Duración Real de la carrera (semestres)	% de ingresos superiores a 12 sueldos mínimos al 1er año de titulación	Ingreso promedio al 4to año de titulación	Arancel annual 2011
7 años	U. de Chile	Ingeniería Comercial	35,4%	7,8%	13,2	97,5%	\$1.500.000 - \$1.750.000	\$3.762.000

Fuente: <http://www.mifuturo.cl>

## Anexo 6: Industria del Turismo:

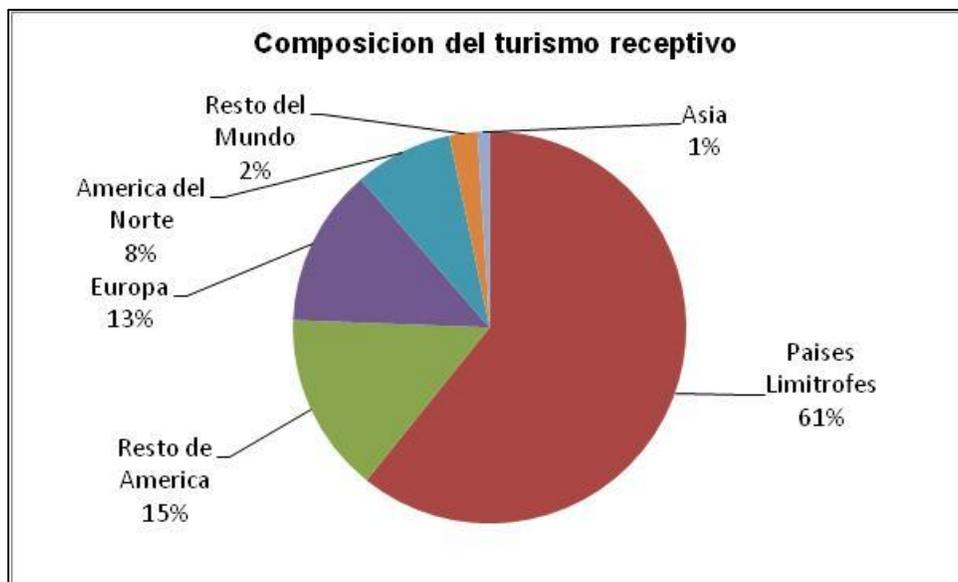
**TABLA N° 3:** Llegada de Turistas Internacionales, según Subregiones del Mundo, Año 2010.

### Llegada de Turistas Internacionales, según Subregiones del Mundo, Año 2010

SUBREGIONES	LLEGADAS (MILLONES)	CUOTA DE MERCADO (%)
<b>Mundo</b>	<b>935,3</b>	<b>100,0</b>
<b>Europa</b>	<b>471,5</b>	<b>50,4</b>
Europa del Norte	53,3	5,7
Europa Occidental	156,1	16,7
Europa Central/Oriental	93,7	10,0
Europa Mediterranea Meridional	168,4	18,0
<b>Asia y El Pacífico</b>	<b>203,8</b>	<b>21,8</b>
Asia del Nordeste	111,7	11,9
Asia del Sudeste	69,6	7,4
Oceanía	11,6	1,2
Asia Meridional	10,9	1,2
<b>Américas</b>	<b>151,3</b>	<b>16,2</b>
América del Norte	99,2	10,6
El Caribe	20,3	2,2
América Central	8,3	0,9
América del Sur	23,5	2,5
<b>Africa</b>	<b>48,7</b>	<b>5,2</b>
Africa del Norte	18,6	2,0
Africa Subsahariana	30,1	3,2
<b>Oriente Medio</b>	<b>60,0</b>	<b>6,4</b>

Fuente: Organización Mundial de Turismo, Cifras en base a Barómetro OMT, Enero 2011, citado en [http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario de publicaciones/pdf/18082011/Turismo 2010\\_18082011.pdf](http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario_de_publicaciones/pdf/18082011/Turismo_2010_18082011.pdf)

**GRAFICO N ° 3:** Composicion del turismo Receptivo en Chile.



Fuente: Estudio del Turismo Receptivo 2010, SERNATUR.

**TABLA N° 4:** Tasa de Ocupabilidad de Habitaciones en establecimientos de Alojamiento Turístico, por clase, según mes, 2007-2010

AÑO Y MES	Tasa de Ocupabilidad de Habitaciones (%)							
	TOTAL	Hotel	Residencial	Motel	Camping			Otros
					Apart-Hotel	Sitios	Cabañas	
<b>2007 (Promedio)</b>	<b>36.4</b>	<b>41.6</b>	<b>19.9</b>	<b>22.8</b>	<b>50.2</b>	<b>11.1</b>	<b>26.2</b>	<b>17.3</b>
<b>2008 (Promedio)</b>	<b>38.6</b>	<b>43.2</b>	<b>22.6</b>	<b>24.9</b>	<b>53.1</b>	<b>14.3</b>	<b>26.1</b>	<b>13.7</b>
<b>2009 (Promedio)</b>	<b>37.9</b>	<b>42.6</b>	<b>22.4</b>	<b>24.3</b>	<b>49.5</b>	<b>14.0</b>	<b>26.6</b>	<b>21.1</b>
<b>2010 (Promedio)</b>	<b>39.8</b>	<b>44.8</b>	<b>20.3</b>	<b>23.3</b>	<b>55.0</b>	<b>13.2</b>	<b>30.9</b>	<b>50.0</b>
Enero	42.8	50.5	26.1	41.9	63.3	20.3	47.3	58.8
Febrero	46.1	51.9	33.0	47.6	58.6	24.2	56.6	54.6
Marzo	28.7	31.8	17.2	12.2	46.4	0.7	8.5	16.7
Abril	34.4	38.2	18.0	14.7	51.1	1.2	15.1	59.5
Mayo	35.1	38.6	17.8	14.6	46.8	1.2	21.0	37.3
Junio	32.4	36.6	15.1	11.4	43.9	0.7	15.3	18.6
Julio	41.7	46.0	19.7	21.5	59.2	0.3	22.9	79.1
Agosto	40.6	45.8	16.9	14.9	55.3	0.2	15.4	75.6
Septiembre	41.3	46.4	17.0	19.8	55.9	1.5	23.2	33.5
Octubre	45.9	51.9	19.2	20.0	60.5	2.4	22.8	53.2
Noviembre	49.0	55.5	19.9	20.9	65.5	2.1	22.6	61.5
Diciembre	37.3	43.7	18.0	19.7	53.1	3.2	19.7	60.3

Fuente: INE

**TABLA N ° 5:** Numero de establecimientos de alojamiento turistico, por tipo y capacidad, segun region, 2010.

REGIÓN	Tipo de Establecimientos									
	TOTAL	Hotel	Apart Hotel	Motel o Cabañas	Hostal o Residenci	Hostería	Hospedaje Familiar	Albergue o Refugio	Resort	Lodge
<b>TOTAL</b>										
N° de Establecimientos	4,126	1,034	234	1,058	1,203	131	315	64	24	63
N° de Habitaciones	72,132	36,312	5,578	11,325	13,454	1,788	2,274	478	532	391
N° de Camas	151,163	64,727	10,737	35,588	27,043	4,125	4,629	1,533	1,686	1,095
<b>ARICA Y PARINACOTA</b>										
N° de Establecimientos	75	29	3	1	38	1	1	1	1	0
N° de Habitaciones	1,777	1,170	156	10	410	16	3	3	9	0
N° de Camas	3,272	2,147	154	60	845	32	8	6	20	0
<b>TARAPACÁ</b>										
N° de Establecimientos	115	49	6	12	46	0	1	1	0	0
N° de Habitaciones	2,649	1,655	150	159	675	0	0	10	0	0
N° de Camas	5,554	3,195	362	535	1,432	0	0	30	0	0
<b>ANTOFAGASTA</b>										
N° de Establecimientos	229	93	18	5	99	2	1	7	0	4
N° de Habitaciones	5,622	3,786	293	72	1,364	44	5	30	0	28
N° de Camas	9,960	6,135	770	252	2,587	57	29	67	0	63
<b>ATACAMA</b>										
N° de Establecimientos	121	54	8	14	40	5	0	0	0	0
N° de Habitaciones	2,351	1,381	111	222	545	92	0	0	0	0
N° de Camas	4,837	2,434	349	838	1,059	157	0	0	0	0
<b>COQUIMBO</b>										
N° de Establecimientos	304	68	27	112	85	10	0	0	2	0
N° de Habitaciones	4,713	1,631	605	1,515	765	137	0	0	60	0
N° de Camas	12,173	3,093	1,609	5,281	1,686	379	0	0	125	0
<b>VALPARAISO</b>										
N° de Establecimientos	599	176	28	152	176	15	40	7	3	2
N° de Habitaciones	10,307	5,239	560	2,118	1,793	200	238	45	94	20
N° de Camas	22,252	10,236	1,410	5,433	3,586	539	480	170	350	48
<b>O'HIGGINS</b>										
N° de Establecimientos	179	52	2	55	61	2	4	0	1	2
N° de Habitaciones	3,126	1,338	13	526	1,065	24	27	0	126	7
N° de Camas	7,263	2,576	42	2,031	2,164	76	58	0	290	26
<b>MAULE</b>										
N° de Establecimientos	191	33	3	59	63	13	6	6	6	2
N° de Habitaciones	2,768	1,193	97	431	709	235	18	16	61	8
N° de Camas	6,139	2,107	155	1,533	1,438	568	30	52	246	10
<b>BIOBÍO</b>										
N° de Establecimientos	286	88	7	122	50	7	4	1	4	3
N° de Habitaciones	4,587	2,790	124	872	627	115	5	12	30	12
N° de Camas	10,401	4,757	234	3,704	1,299	245	10	50	78	24
<b>LA ARAUCANÍA</b>										
N° de Establecimientos	384	71	10	162	33	26	76	1	1	4
N° de Habitaciones	4,304	1,664	129	1,255	338	255	603	9	20	31
N° de Camas	13,070	3,432	409	6,325	697	635	1,339	44	80	109
<b>LOS RÍOS</b>										
N° de Establecimientos	195	25	7	86	43	5	23	2	3	1
N° de Habitaciones	3,370	826	120	1,541	547	45	184	18	75	14
N° de Camas	6,423	1,527	212	2,558	1,139	111	375	70	409	22

Fuente: Sernatur, dirección regional de Turismo, citado en Turismo Informe Anual 2010, Sernatur.

REGIÓN	Tipo de Establecimientos									
	TOTAL	Hotel	Apart Hotel	Motel o Cabañas	Hostal o Residenci	Hostería	Hospedaje Familiar	Albergue o Refugio	Resort	Lodge
<b>LOS LAGOS</b>										
N° de Establecimientos	610	99	17	186	169	14	99	13	1	12
N° de Habitaciones	8,591	3,340	247	2,063	1,714	148	828	121	33	97
N° de Camas	17,774	6,285	429	5,422	3,343	310	1,534	307	0	144
<b>AYSÉN</b>										
N° de Establecimientos	252	21	1	69	80	7	46	10	1	17
N° de Habitaciones	1,720	345	3	368	564	51	258	58	4	69
N° de Camas	4,010	683	6	1,186	1,111	124	589	140	8	163
<b>MAGALLANES</b>										
N° de Establecimientos	242	52	1	4	151	18	0	2	0	14
N° de Habitaciones	3,132	1,459	14	36	1,176	354	0	0	0	93
N° de Camas	6,218	2,692	17	69	2,372	711	0	0	0	357
<b>METROPOLINATA</b>										
N° de Establecimientos	344	124	96	19	69	6	14	13	1	2
N° de Habitaciones	13,115	8,495	2,956	137	1,162	72	105	156	20	12
N° de Camas	21,817	13,428	4,579	361	2,285	181	177	597	80	129

Fuente: Sernatur, dirección regional de Turismo, citado en Turismo Informe Anual 2010, Sernatur.

**TABLA N° 6:** Numero de Restaurantes y otros servicios de Alimentacion, segun region 2010.

REGIÓN	Restaurantes (Número)
TOTAL	3,256
ARICA Y PARINACOTA	68
TARAPACÁ	62
ANTOFAGASTA	184
ATACAMA	114
COQUIMBO	227
VALPARAÍSO	807
O'HIGGINS	148
MAULE	142
BIOBÍO	263
LA ARAUCANÍA	139
LOS RÍOS	123
LOS LAGOS	261
AYSÉN	70
MAGALLANES	89
METROPOLINATA	559

Fuente: SERATUR, Direcciones Regionales de Turismo.

**TABLA N ° 7:** Número de Agencias de Viaje y Tours Operadores, según región, 2010.

<b>REGIÓN</b>	<b>Agencias de Viaje (Número)</b>
TOTAL	1,246
ARICA Y PARINACOTA	41
TARAPACÁ	27
ANTOFAGASTA	81
ATACAMA	18
COQUIMBO	51
VALPARAÍSO	241
O'HIGGINS	31
MAULE	11
BIOBÍO	42
LA ARAUCANÍA	50
LOS RÍOS	22
LOS LAGOS	109
AYSÉN	28
MAGALLANES	79
METROPOLINATA	415

Fuente: SERNATUR, Direcciones Regionales de Turismo.

## **Notas de Enseñanza Caso No.3: Nanning y su proyecto de Turismo; aspiraciones y emprendimiento a la espera de una oportunidad**

### **Síntesis del caso**

Nanning Chang es un emprendedor de espíritu, una persona optimista, adaptable y pensativa. Nunca le han faltado las buenas ideas. Desde pequeño ha sido capaz de ir percibiendo, de manera diferente a los demás, su alrededor y las oportunidades que el entorno le plantea, sin embargo, siempre alguien ha terminado realizando los proyectos antes que él. Pese a ello, siempre ha querido emprender y crear su propia empresa.

Por otro lado, durante el 2011, un amigo suyo regresó de un viaje en el exterior, con una maleta cargada de ideas en las que Nanning estaba incluido. Le comentó que en el país que visitó existía una empresa que ofrecía algo que en Chile aun no existía. A Nanning inmediatamente le llamó la atención y comenzaron a desarrollar e investigar al respecto.

Al 2012 no han sido capaces de desarrollar su idea por completo, repitiendo la misma situación que ha pasado en otras ocasiones, situaciones en las que otros terminan realizando el proyecto antes que él. Nanning y su socio se encontraban trabajando de manera dependiente y el proyecto, pausado. Esto no significa que no lo realizarán, pero, finalmente, ¿qué ocurrirá?

### **Temas relacionados:**

- Características de Emprendedor e ideologías presentes
- Búsqueda e Identificación de oportunidades
- Toma de decisiones y estrategia a seguir
- Atractivo de la Industria

## Objetivos de enseñanza

Analizar la conducta y forma de pensar del personaje, sus características y contraste con las definidas para un emprendedor; descubrir la lógica detrás de la idea de negocio planteada, analizar la industria y el proyecto en general, entender qué pasos debería realizar el personaje para lograr iniciar el proyecto, concluir si debería aventurarse en el emprendimiento que menciona el caso o si debe renunciar a él.

## Preguntas Detonantes

- a. Para las características de Emprendedor e ideologías presentes:
  - ¿Qué aptitudes tiene Nanning?
  - ¿Qué características posee que pueden resultar beneficiosas a la hora de emprender?
  - ¿Qué defectos pueden hacer más complejo el escenario a la hora de emprender?
  - ¿Cuáles son los recursos con los que cuentan Nanning y su socio para iniciar este proyecto?
  
- b. Para la búsqueda e Identificación de oportunidades:
  - ¿Nanning tenía habilidad para detectar oportunidades?
  - ¿Qué potencial tiene la empresa de servicios turísticos que desean iniciar? ¿Es un mercado y una industria atractiva?
  - ¿Nanning y su socio conocen a su público objetivo? ¿Hacia qué mercados deberían apuntar si pusiera en marcha su negocio?
  
- c. Para la toma de decisiones y estrategia a seguir:
  - ¿Es hora de Nanning y su socio pausen el proyecto?
  - ¿Qué ventajas puede señalar respecto a iniciar el negocio ahora?
  - ¿Qué ventajas implica pausar el proyecto?
  - ¿A qué formas de financiamiento pueden recurrir Nanning y su socio? ¿Qué haría Ud.?

## Modelo Teórico:

Se recomienda aplicar el Modelo de Negocio de Osterwalder, también conocido como Modelo Canvas. Es posible adoptar otros modelos a elección del docente, sin embargo, se utilizará el mencionado para llevar a cabo el análisis.

El modelo Canvas<sup>2</sup> (Osterwalder, 2010) corresponde a un modelo innovador para describir negocios, en el que se crea valor para la empresa, los clientes y la sociedad. Este modelo contiene nueve bloques básicos que muestran la lógica de cómo una compañía intenta generar dinero y cubren las cuatro áreas principales de un negocio; clientes, dueño, infraestructura, y viabilidad de llevarse a cabo. Estos bloques son:

- **Segmentos de Clientes:** una organización puede servir uno o más segmentos de clientes.
- **Propuesta de Valor:** busca resolver los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades.
- **Canales:** Las propuestas de valor son entregadas al cliente mediante canales de comunicación, distribución y ventas.
- **Relación con el cliente:** son establecidas y mantenidas con cada segmento de cliente.
- **Flujos de Ingresos:** resultan de las propuestas de valor exitosas ofrecidas a los clientes.
- **Recursos Clave:** activo requerido para ofrecer y entregar los elementos descritos previamente....
- **Actividades Clave:** ...desempeñando un número de actividades clave.
- **Asociaciones Clave:** Algunas actividades son externalizadas y algunos recursos son adquiridos fuera de la empresa.
- **Estructura de Costos:** Los elementos del modelo de negocios derivan, en consecuencia, en la estructura de costos.

---

<sup>2</sup> Imagen de modelo de negocio Canvas en Anexo 3.0

Nanning necesita ayuda para entender hacia donde orientarse; decidir si llevar a cabo o no su proyecto de turismo. Para esto, los alumnos deberán llevar a la práctica el método de Osterwalder y desarrollar un Canvas. Para la construcción del modelo es posible utilizar la información entregada en el caso, sin perjuicio de aportar información externa que pueda ser de utilidad.

- **Segmentos de Clientes:** jóvenes (definir rango etario), definir características de este grupo (aventureros, interesados en la cultura americana prehispánica, etc.), acotar a un país en particular o apuntar a un continente, etc.
- **Propuesta de Valor:** Servicio turístico original (definir parámetros para dicha originalidad), flexible, donde el aventurero puede subir o descender de un bus en una de las múltiples paradas cuando lo desee, teniendo la opción de recorrer los lugares que guste por el tiempo necesario. Además se ofrecerán servicios complementarios. (en el caso se habla de una hostel. Ahondar en definir una propuesta de valor interesante e innovadora, que pueda distanciarse de su más cercano competidor; “*Pachamama by bus*”).
- **Canales:** Internet, Televisión, Agencias de Turismo/Viaje (profundizar).
- **Relación con el cliente:** Autoservicio versus asistencia personal (es posible generar discusión entre qué tipo de relación con el cliente debiese tener esta empresa).
- **Flujos de Ingresos:** Ingresos por; adquisición del pase/ticket de bus, alojamiento, servicios complementarios (excursiones, *souvenirs*, etc.), publicidad en los buses, entre otros.
- **Recursos Clave:** Recursos físicos; vehículos (buses), hostales (arriendo o compra de edificio versus convenio con hostales), instalaciones de la empresa en Santiago, etc. Recursos Intelectuales; marca, alianzas y bases de datos. Recursos Humanos y Recursos Financieros; efectivo, líneas de crédito, préstamos, entre otros.
- **Actividades Clave:** Resolución de problemas versus Plataforma/Red (discutir).
- **Asociaciones Clave:** Distinguir la motivación detrás de crear alianzas; Optimización y economías de escala, reducción de riesgo e incertidumbre o adquisición de recursos y actividades particulares.

- **Estructura de Costos:** Definir si la estructura se enfocará en el costo o en el valor al cliente. En base a ello, construir la estructura (costos fijos, variables, economías de escala y de ámbito).

### Tiempos Planeados

Tiempo	Objetivo	Detalle
30 minutos	Que el estudiante reflexione en forma individual sobre el caso.	Lectura individual antes de la clase junto con recopilación de información externa relevante.
45 minutos	Discutir en grupo las principales preguntas que presenta el caso.	Seleccionar grupos de 4 estudiantes, escogidos al azar enumerándose del 1 al 4.
45 minutos	Desarrollar en sesión plenaria el caso siguiendo el plan del profesor y generando discusión y debate entre los estudiantes.	Sesión plenaria donde el profesor desarrolla el plan del pizarrón. Desarrollo del método de Canvas con la totalidad de los alumnos. Se pueden hacer preguntas dirigidas o abiertas.

## Plan pizarrón

### Plan A:

Pizarra 1	Pizarra 2	Pizarra 3	Pizarra 4	Pizarra 5
<b>Perfil emprendedor:</b> Características Rol Equipo Fortalezas y debilidades	<b>Búsqueda oportunidades y toma de decisiones:</b>  Ventajas y desventajas	<b>Financiamiento:</b>  Búsqueda opciones Análisis	<b>Atractivo de la Industria:</b>  Información externa para realizar análisis PORTER	<b>Decisión:</b> Pros y Cons Conclusión (pausar o continuar inicio de empresa).

### Plan B (modelo Canvas basado en el proyecto de Turismo):

Pizarra 1	Pizarra 2	Pizarra 3	Pizarra 4	Pizarra 5
<b>Segmentos de clientes y Propuestas de Valor</b>	<b>Canales, Relación con el cliente y Flujos de Ingresos</b>	<b>Recursos, Actividades y Asociaciones clave</b>	<b>Estructura de costos</b>	<b>Desarrollo del modelo de Canvas final:</b> Comentarios y Conclusión

## **Análisis del problema por parte del Autor**

### Perfil Emprendedor:

Nanning, pese a que se encontraba trabajando de manera dependiente, poseía las características y de alguien emprendedor. Sin embargo, cabe destacar que su pasividad y lentitud en la toma de decisiones pueden jugarle una mala pasada y finalmente, acabar con el emprendedor que hay en él.

Por otro lado, Nanning tiene estudios relacionados al área de los negocios (es Ingeniero Comercial) y tiene claro los pasos para constituir una sociedad, crear un plan de negocios y el tipo de estrategia de marketing que debe realizar.

### Oportunidad:

Nanning es capaz de observar y detectar cuando hay necesidades no satisfechas que pueden transformarse en oportunidades de negocio. Sin embargo, suele pensar las cosas más de lo normal, lo que lo hace perder aquellas oportunidades de emprendimiento. Por un lado, puede deberse a falta de confianza en sí mismo y, por otro, a aversión al riesgo. Si se analiza el hecho de que prefirió trabajar de manera dependiente y detuvo su proyecto apenas un obstáculo se cruzó por su camino, entonces esto indicaría que es alguien que prefiere la seguridad antes que el riesgo.

### Recursos:

Nanning cuenta con el conocimiento formal de negocios, tiene estudios superiores relacionados al área y, cuenta con experiencia laboral suficiente para iniciar una empresa. Pese a ello, el financiamiento es una de sus principales trabas a la hora de pensar en iniciar su empresa, siendo que es interesante analizar la cantidad de dinero que puede ahorrar él y su socio dado la cantidad de años que llevan trabajando, la carrera y Universidad de la cual egresaron, etc. Además, se observa que los personajes de este caso no tienen conocimiento a cabalidad sobre créditos, programas y concursos que fomentan el emprendimiento ni tampoco de la definición de innovación, tema en el que también puede profundizarse aquí.

Epílogo:

Nanning decidió pausar su proyecto por no sentirse capacitado para llevarlo a la práctica durante 2011. Al 2012 todavía no tiene pensado retomarlo pues necesita que su socio, el cual durante dicho año se cambió de trabajo a una empresa de turismo, adquiera los conocimientos necesarios en el área y sea capaz de encontrar un tercer socio que esté completamente vinculado al rubro. Sus conocimientos en negocios le servirán para el proyecto pero siente que es necesario contar con alguien que tenga la *expertise* en turismo.

Por otro lado, tiene claro que, pese a que él se considera alguien que le gustan los riesgos, analítico y hábil para resolver problemas, frente a su idea/proyecto de turismo no fue capaz de enfrentar el problema y decidió hacerlo a un lado. Se espera que a fines de 2012 vuelvan a retomar el proyecto y, de una vez por todas, lo desarrollen y transformen en negocio.

## **Caso No. 4: Patricia y la primera fábrica de pañales biodegradables de Chile**

Durante el año 2012, Patricia, una emprendedora avocada al área de ventas, trabajó como una persona dependiente, su cargo era cajera administrativa, lo que le otorgaba estabilidad económica, la cual desde hace algún tiempo no lograba obtener con emprendimientos propios en diversos ámbitos. Sin embargo, el costo de oportunidad para ella era demasiado grande, ya que trabajar como dependiente le implicaba renunciar a su sueño, el cual era tener la primera fábrica de pañales biodegradables de Chile. Patricia tenía que tomar una decisión, la cual era trabajar como dependiente y renunciar a su sueño o dedicarse a desarrollar el proyecto para llevar a cabo su sueño.

### **Comienzos**

Patricia venía de una familia de escasos recursos, en donde de su madre aprendió a que hay que hacer lo que sea para sacar la familia adelante. Cuando era una niña, su madre era dueña de hogar, y necesitaba ingresos extra, para lo cual se dirigían a la feria que se establecía en la calle, cerca de su hogar. Fue en ese entonces que Patricia comenzó a comprender el mundo de los negocios, las ventas y el regateo.

A la edad de 10 años, ya contaba con su primer trabajo, el cual consistía en modelar pijamas de niños, fue entonces que comenzó a comprender que el dinero le daba independencia y podía comprar sus propias cosas. Ya en el colegio, adquirió habilidades más comerciales y comenzó a vender distintos productos a los alumnos del colegio, como por ejemplo: dulces, golosinas, entre otros. De esta manera Patricia estaba entrando al mundo de los negocios.

### **Formación**

Patricia, si bien, no era una alumna destacada por su gran desempeño, sabía que no podía tener un bajo rendimiento, con lo cual realizaba un mayor esfuerzo; fallar no estaba en sus planes.

En el año 2000, Patricia egresó del colegio, sin embargo, un hecho no planificado ocurrió; estaba embarazada, lo cual cambió por completo los planes que tenía.

Patricia, en un comienzo tenía decidido estudiar educación en algún ámbito, que era lo que le gustaba en ese entonces, sin embargo, cuando naciera su hija, debería congelar la carrera, dejando una gran deuda a su madre, cosa que Patricia no consideraba correcto. Con lo cual decidió estudiar educación no formal, mientras esperaba el nacimiento de su hija. Al nacer Victoria, Patricia decidió congelar la carrera debido a que no era lo que ella quería y el tiempo requerido para terminar la carrera era demasiado, que eran 4 años más, cosa que no estaba dispuesta a asumir.

Hasta ese momento, Patricia no tenía nada concreto, ante lo cual su primo le dijo: “Patricia, estudia comercio exterior, y cuando salgas de la carrera, yo te tendré trabajo asegurado”, Patricia no lo pensó dos veces y le dijo “vamos”, estudió comercio exterior, en donde terminó la carrera en el año 2003.

## **Vida laboral**

Patricia, si bien tenía cierta experiencia en el área de los negocios como comerciante, nunca la había ejercido de forma constante y tampoco como una manera para mantener a su familia.

La pareja de Patricia, al igual que ella, tenía un trabajo poco estable, lo cual a la familia de ambos no le daba mucha certeza en su futuro, con lo cual debieron buscar trabajos que les dieran una solidez económica para poder sobrevivir.

Ya con el título en mano, su primo le consiguió trabajo en su carrera, sin embargo a Patricia no le gustó como se trabajaba, tampoco el ambiente donde trabajaba, encontró que era machista, debido a que ante igualdad de condiciones y rango, a un hombre le pagaban más que a una mujer, cosa que no le pareció justa y que además no le alcanzaba para costear el cuidado de ella y su hija. Causa de esto, provocó que Patricia tomara la decisión de estudiar yoga para niños y dar clases como instructora formal. De

esta manera, comenzó a controlar sus horarios y tenía tiempo para dedicarle a su familia. Todo se veía estable, hasta que nuevamente quedó embarazada, lo que cambió su panorama hacia el futuro una vez más.

## **Emprendimientos**

En el año 2007, luego de que su segunda hija naciera, Patricia comenzó a trabajar como instructora de yoga para embarazadas en un proyecto que se llamaba Equilibrio Maternal, sin embargo, este trabajo no le daba la estabilidad que ella necesita, ya que las embarazadas una vez que tenían al bebe, estas no asistían más a las clases, con lo cual comenzó a buscar otras alternativas como fuente de ingreso. Fue así que comenzó a venderles ropa para bebés, que una amiga de Patricia confeccionaba, a las embarazadas.

Luego, les sumó accesorios para bebés, y artículos que ella consideraba necesarios para el cuidado de los bebés y que ella también necesitaba, pero debido al alto costo, no podía acceder a ellos. Unos de esos artículos eran los pañales ecológicos, los cuales tenían un costo de adquisición muy alto y que Patricia deseaba utilizar, y para ello decidió reunir a un grupo de potenciales compradoras para conseguir un precio más económico con la empresa que los distribuía.

De esta manera, logró reunir a las madres con los vendedores de los pañales en una feria ecológica que se realizó en Santiago, así las madres compraron los pañales ecológicos y ella también pudo adquirirlos a un menor costo, de paso logró captar la atención de la empresa, la cual le ofreció a Patricia trabajar con ellos como distribuidor, pero Patricia no poseía una tienda física para hacer las ventas, sin embargo esto no era un impedimento para ella, con lo cual aceptó trabajar de esta manera, en donde las ventas las realizaba a través del lugar donde era instructora de yoga.

Junto con dar clases, Patricia comenzó a vender pañales. Al ver que tenía clientes más estables, decidió agrandar su cartera de productos y ofrecer diversos productos para bebés, fue en ese momento cuando Patricia decidió crear un blog y así aumentar su cartera de clientes.

Para este entonces, a Patricia le nació su sueño y observó que se podía convertir en realidad, el cual era tener la primera de pañales biodegradables de Chile. Pero por otro lado, con su negocio Equilibrio Maternal, las cosas empezaron a crecer, en cuanto a clientes y ganancias, con lo cual tenía que elegir entre comenzar a realizar su sueño y embarcarse en ese proyecto o seguir con Equilibrio Maternal, el cual estaba siendo rentable.

Patricia, escogió Equilibrio Maternal, dado que a ella le reportaba una estabilidad económica mayor y el realizar el proyecto implicaba un futuro más incierto.

Por otro lado, el blog que Patricia creó dio resultado y con ello decidió entrar al mundo de *Facebook*, y diversificó sus productos, hacia el área ecológica.

El negocio se auguraba un resultado positivo pero, en el año 2011, el proyecto comenzó a tener falencias debido a diversas causas, ya que comenzó a tener problemas con su pareja, al punto de llegar a hablar de la separación definitiva, esto afectó física y psicológicamente a Patricia, lo que provocó en ella que perdiera todas las ganas que en un comienzo tenía para el proyecto, adicionalmente los gastos del hogar fueron más grandes, lo que provocó que tuviese que decidir entre alimentación o internet, que era la base de su negocio. De esta manera Equilibrio Maternal empezó a quedar en segundo plano.

Patricia, sin mayor análisis escogió la alimentación, ya que su familia estaba primero.

Debido a esto, ella tuvo que comenzar a vender otro tipo de productos como alfajores, empanadas, entre otros y dejó de lado su negocio con los productos ecológicos.

Patricia necesitaba estabilidad económica para su familia, con lo cual decidió dejar sus proyectos de lado y así trabajar como cajera administrativa, lo que la privaba de hacer lo que ella quería, ser dueña de su propio tiempo y trabajar para ella. A pesar de esto, el sueño de Patricia seguía latente y era una espina clavada en el corazón que no se podía sacar.

En el año 2012, la tormenta había pasado, la familia volvió a la normalidad y se reconcilió con su pareja. Como consecuencia, Patricia estaba con las ganas de volver a emprender, de hacer su sueño realidad, pero ¿cómo enfrentaría un nuevo proyecto sin una base económica sólida?, se encontraba en una gran disyuntiva, la cual era realizar el proyecto de sus sueños o seguir trabajando como cajera, cosa que ya no soportaba más. Si buscaba financiar su proyecto con un trabajo estable, significaba estar demasiado tiempo en la empresa. ¿Qué debía hacer Patricia?

## **Nota de enseñanza: Caso No.4: Patricia y la primera fábrica de pañales biodegradables de Chile**

### **Síntesis del caso**

Patricia era una emprendedora desde niña. Comenzó vendiendo distintos tipos de productos, lo que le enseñó el mundo de los negocios. Ya más grande quería estudiar educación de párvulos, pero un embarazo, la privó de eso y decidió estudiar técnico en Comercio Exterior. Una vez, ya trabajando en su profesión se dio cuenta de que definitivamente no quería trabajar como dependiente, debido a que no podía cuidar a su hija, pero que obtenía estabilidad económica. Así decidió estudiar yoga y hacer clases. Luego, se embarazó de nuevo, con lo cual decidió enfocarse en productos para madres, con lo que creó Equilibrio Maternal, con ayuda de una empresa (nombre) que vendía pañales ecológicos. De esta manera le nació el sueño de crear la primera fábrica de pañales biodegradables de Chile, sin embargo decidió dedicarse a Equilibrio Maternal.

El costo de mantener a la familia creció, con lo cual debió avocarse a lo esencial y renunciar a sus emprendimientos, que no le daban estabilidad económica y empezó a trabajar en una oficina.

### **Temas relacionados**

- Búsqueda de oportunidades
- Toma de decisiones
- Financiamiento
- Modelo de Osterwalder (Canvas)

### **Objetivos de enseñanza**

Comprender porque sus emprendimientos no eran estables, no lograron surgir.

Conocer y analizar las oportunidades que se van presentando en el transcurso de un negocio.

Analizar los posibles cursos de acción y enfocarse en la toma de decisiones de manera racional.

Como poder financiar proyectos que no tienen una base sólida ni concreta.

Analizar de manera objetiva el negocio que ella tenía con la empresa de pañales a través del modelo de Osterwalder.

### **Preguntas detonantes**

a. Para la decisión

¿Le conviene renunciar a su trabajo como cajera y dedicarse a su sueño? ¿Cuáles serían las ventajas de renunciar? ¿Cuáles serían las desventajas?

¿Cómo financiaría este nuevo proyecto?

¿Patricia está en condiciones de renunciar?

¿Qué haría usted en la situación de Patricia?

b. Emprendimientos

¿Cómo evaluaría al emprendedor y su emprendimiento? (Equipo, oportunidad y recursos)

¿Qué características tiene Patricia que puedan hacer que el negocio tenga éxito?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de Patricia?

¿Cuáles son los recursos (financieros, tecnológicos, conocimiento) con que cuenta Patricia para que su emprendimiento? ¿Son suficientes?

c. Búsqueda de Oportunidades

¿Tiene potencial el negocio de la fábrica de pañales biodegradables?

¿Cómo debe abordar este nuevo negocio?

## Tiempos planeados

Tiempo	Objetivo	Detalle
20 minutos	Que el estudiante reflexione en forma individual sobre el caso.	Lectura individual antes de la clase.
30 minutos	Discutir en grupo las principales preguntas que presenta el caso.	Seleccionar grupos de 4 estudiantes, escogidos al azar enumerándose del 1 al 4.
30 minutos	Desarrollar en sesión plenaria el caso siguiendo el plan del profesor y generando discusión y debate entre los estudiantes.	Sesión plenaria donde el profesor desarrolla el plan del pizarrón. Se pueden hacer preguntas dirigidas o abiertas.

## Plan pizarrón

Pizarra 1	Pizarra 2	Pizarra 3
<b>Perfil emprendedor:</b> Características Rol Equipo Fortalezas y debilidades	<b>Búsqueda oportunidades y toma de decisiones:</b> Ventajas y desventajas	<b>Financiamiento:</b> Búsqueda opciones Análisis

## **Análisis del problema por parte del autor**

### **Modelo de Osterwalder (basado en pañales ecológicos)**

**Segmentos de clientes:** Padres con bebés pequeños preocupados por el medio ambiente

**Propuesta de valor:** Un producto (pañal) que no daña al medio ambiente, reutilizable

**Canales:** Clases de yoga, amigas, Blog, Facebook

**Relación con el cliente:** Relación a mediano plazo, mientras el bebé use pañales.

**Flujos de ingreso:** Venta directa

**Recursos clave:** Relación con la empresa proveedora, tiempo de despacho

**Actividades clave:** Relación con el cliente, punto de venta (despacho)

**Asociaciones clave:** Empresa distribuidora de pañales

**Estructura de costos:** Viajes, producto, lugar de mantención del producto (bodega)

Perfil Emprendedor:

Patricia, a pesar de no tener estudios relacionados con los negocios que ella realiza en sí, ha sabido cómo salir adelante, ya sea de una forma u otra, buscando oportunidades y aprovechándolas, considerando las distintas dificultades que le ha tocado vivir.

Oportunidad:

Debido a la asociación con la empresa de pañales ecológicos, Patricia adquirió una gran experiencia en este ámbito, en donde tuvo como proyecto realizar la primera fábrica de pañales biodegradables de Chile, pero por otro lado esto no le da estabilidad económica, existe un *trade-off*.

Recursos:

Patricia no cuenta con un capital de trabajo, con lo cual debe postular a los distintos programas de financiamiento para poder invertir en su negocio.

### Equipo

Patricia no tiene un equipo que la pueda ayudar y asesorar en sus decisiones y la guíen en su trabajo, sin embargo cuenta con su pareja y sus hijas que las ayudan a realizar las tareas fijas.

### Epilogo

En el 2012, Patricia aún no está decidida a tomar una decisión definitiva, con lo cual la problemática sigue hasta el día en que se finalizó este caso.

## **Caso No 5: Rosanna; una emprendedora y comerciante de nacimiento**

En Mayo del 2012, Rosanna, conversando con su hermano sobre qué negocio debía realizar ahora, llegó a la conclusión de que algo debería vender. Su hermano, quien trabaja en la zona oriente de la capital, le comentó sobre ciertos packs que vendían en tiendas de ese sector de la ciudad. Ella, intuyendo de que trataba, empezó a reunir dinero para ir comprando y acumulando estos productos, argumentando que “siempre hay una época para vender esas cosas” y que podría venderlos en el día del Padre, en Navidad, a fin de año, entre otras fechas importantes a destacar.

Por otro lado, emprender con su vecina y amiga de la comuna, Fabiola, se tornaba una alternativa interesante. Habían analizado una serie de opciones, entre las que contaban el vender en la esquina de su barrio. Sin embargo, en el sector existen varios puestos ubicados y en funcionamiento. “Eso de entrar compitiendo y no ganar nada, no me sirve”, argumentó Rosanna. Estuvieron a punto de comprarse un carro para empezar el negocio pero Tomas, el niño al que cuida, la detuvo. Lo que partió como una forma de ganar dinero extra, se ha convertido en su limitante y piedra de tope, pues dada la edad del menor, el abanico de posibilidades de inversión y emprendimiento se ven seriamente reducidos.

Rosanna tuvo un negocio de abarrotes que inició cuando vivía en el Campamento Lo Castillo. Hoy, con 52 años, al ver disminuir sus ventas y tras un tropiezo se enfrenta a la disyuntiva de qué hacer con él.

### **Sus inicios en el emprendimiento**

La “chica”, como es conocida en su barrio, fue motivada y enérgica desde pequeña. En su época de estudiante admitía ser desordenada pero con muy buena memoria, “no era una alumna destacada pero me defendía. Nunca repetí”, comentó. Vendía calugas, caramelos, chupetas, chicles, entre otros. Además, participaba en todos los eventos de su colegio. Cada vez que se realizaba uno, ella era la primera en ofrecer su ayuda; “me ofrecía a ayudar a vender siempre”.

Su primer trabajo fue durante la época escolar, vendiendo dulces. “Vendía para mis cosas, para mis estudios, para mí y por mí”, dijo Rosanna. Esta experiencia la consideró muy útil porque logró hacer amistades y empezó a tener una responsabilidad mayor. Gracias a él se dio cuenta de que podía tener su negocio, sola.

Después del colegio, realizó la práctica obligatoria, que le exigían para egresar, en moda, en “Gaspar”, empresa que en esos años hacía ropa para un conocido retail. Esta fue la única vez que trabajó para alguien, lo que resultó bastante bien, ya que logró obtener su licenciatura y terminar la secundaria.

Posteriormente a sus estudios secundarios, solo realizó cursos de bonsái y chocolatería. Para ella eso no es lo importante sino la mente. Terminó la secundaria, donde obtuvo su título de modista y con eso fue suficiente.

### **Inicios en el comercio**

Su madre era comerciante, tenía un quiosco en el estadio nacional donde vendía sándwiches cuando Rosanna y sus hermanos eran pequeños. Con su mamá, desde los ocho años, empezó a trabajar en la feria. Su papá, por otro lado, trabajaba en mudanzas y traía diferentes objetos que la gente no quería para que su mamá los vendiera en la feria, donde Rosanna le ayudaba y se entretenía.

Su madre hacía delantales y los salían a ofrecer casa por casa. Vendían aliños que ellas mismas compraban en estación Mapocho, lo envasaban, lo sellaban con la esperma de la vela y salían a venderlos a cada casa porque, en esos tiempos, no había feria. Vendían pósters y causaban furor, iban a distintas partes; a Puente Alto, a Valparaíso durante el verano, entre otros. En esta última ciudad tenían primos que siempre salían a mariscar. En ocasiones, para poder sustentar la comida, ella y su madre, salían a venderlos porque eran muchos los integrantes de su familia y necesitaban dinero para comer. Vendían, también, pescados por departamento.

Igualmente, para Navidad, vendían, en Patronato; manteles, sandalias, “lo que fuera furor mi mamá lo compraba”, comentó Rosanna; “ella era muy hábil para los negocios y yo la seguía. Por eso con ella yo aprendí todo lo que sé hoy”.

### **De negocio de campamento a negocio de la villa**

Rosanna tuvo una relación con el padre de sus hijos. Al tiempo se fueron a vivir juntos a la casa de su suegra en el Campamento Lo Castillo en la ciudad de Santiago de Chile. Cuando llegó a vivir ahí se dio cuenta que quería tener algún nivel de independencia, sobre todo económica. Por esta razón, empezó vendiendo cubos. Luego, una bandeja de huevos a los vecinos del sector. Para poder venderla se dio cuenta que lo único que podía hacer era gritar que era lo que estaba vendiendo; “si tu no lo ofreces de alguna forma, no vas a tener clientes. Hay que motivar a la gente para que compre”, argumentó.

Empezó vendiendo huevos con \$5.000 de capital durante principios de los años 90; “antes uno empezaba con poco dinero un negocio” señaló. Además, trabajaba en la feria con su mamá, en el puesto que ella tenía. Lamentablemente, la diabetes dejó ciega a su madre y ella quedó embarazada, razones por las que tuvo que vender el puesto. Pese a ello, Rosanna siguió vendiendo, de igual forma, en la feria. En Navidad vendía estuches navideños; para las Fiestas Patrias vendía aceitunas, siempre obteniendo resultados positivos.

En el campamento, luego de vender una bandeja de huevos, continuó con dos bandejas y una cajetilla de cigarrillos. Todo lo que ganaba lo ahorra. Si ella quería un huevo de los que vendía, entonces, lo compraba. Al poco tiempo, los huevos se hicieron poco; tres bandejas, después seis y, finalmente, un cajón de ellos. Cambió los cigarrillos por caramelos, incluyó cinco litros de aceite, el que vendía por octavos, tallarines, etc. Como le iba tan bien, decidió comprar una maquina conservadora y continuó con su política de no tocar el dinero que se generaba a partir del negocio. Además, seguía aportando todo lo que le sobraba de lo que le daban para la casa.

Con el paso de los años, Rosanna y su pareja, lograron obtener su casa propia en la recientemente inaugurada Villa Arauco en la comuna de La Pintana. Cuando llegó al sector, ella venía con su negocio muy avanzado. Además, era el único negocio en una población nueva, con lo que empezó a cosechar frutos al poco andar.

Después de instalarse en la Villa, compró una cortadora, una pesa y creció sin darse cuenta. Llevaba nueve años con su almacén, lo que significó, también, tener que estar siempre ahí; de 7:00 de la mañana a 1:00 de la mañana, sin colación. Ella estaba ahí todo el día. No tenía vacaciones tampoco. Todo con el fin de estar en la casa, hacer los quehaceres y ver a sus hijos. Rosanna pasaba la mayor parte del tiempo ahí, lo que empezó a afectar su ánimo y energía; estaba depresiva porque pasaba mucho tiempo encerrada, no tenía tiempo para ella, sus hijos estaban pequeños y ella no tenía el tiempo necesario que ellos requerían.

Por otro lado, un problema familiar se presentó y Rosanna debía viajar al sur de Chile. No sabía qué hacer con el negocio dado que jamás había cerrado ni un solo día. Encargó el local a una persona, que ella creía era de confianza, pero resultó siendo todo lo contrario. Gracias a la intrusión de esta persona, el negocio empezó a hundirse poco a poco. En un principio, las compras del mes para el local fluctuaban alrededor de \$200.000 CLP, luego bajaron a \$150.000 y a \$130.000.

Todo cambió el día en que Rosanna se acercó a comprar con \$80.000 CLP. En ese momento se dio cuenta que estaba comprando muy poco y gastando altas sumas en el transporte de dicha mercadería e invirtiendo tiempo del que no disponía.

Rosanna se tomó un año sabático y empezó a cuidar niños. Vendió papas fritas, completos y empanadas, en su casa. Igualmente, trabajó, los días sábado, a la entrada de un colegio donde hacían clases para adultos, vendiendo desayunos. Para ello llegaba al lugar a las cinco de la madrugada, junto a su hijo pequeño que la ayudaba. Vendía completos, empanadas, café, té y pizzas, gracias al horno que le hizo su hermano con la parte mala de una cocina a gas. Este proyecto terminó cuando el establecimiento se transformó en un colegio diurno para niños de educación primaria. Luego de esto, siguió

vendiendo papas fritas en la esquina de su vecindario. Además, ayudaba a un vecino en la feria a cambio de propina.

### **Comerciante de tomo y lomo**

Rosanna trabajó durante un largo tiempo con su madre. Después de ello, lo hizo sola o con sus amigas del barrio. Pese a que siempre se ha rodeado de gente, ella prefiere trabajar sola porque el dinero es muy traicionero. “Si trabajas con alguien siempre te vas a perder porque hay días buenos y malos, y en los últimos se debe repartir el dinero de todas formas”, argumentó. Sin embargo, le gusta mucho poder ayudar y enseñar de negocios.

Si bien se considera una persona positiva, no le agrada la gente negativa a su alrededor en el día a día y, sobre todo, cuando de negocios se trata. El emprendimiento es algo que distingue en ella; “lo llevo en la sangre” comentó. Le motiva estar y mantenerse ocupada. No le gusta estar sin generar dinero; “Como yo no puedo trabajar en otro lado, aunque tampoco lo haría y como llevo esto en la sangre, esta es mi motivación”.

Rosanna es una mujer fuerte. Para ella su fortaleza es la mente porque siempre está pensando en que vender y como generar dinero. Siempre está pensando a donde va. Siempre pasa por lugares, mira, observa y nota que hay algo que, donde ella vive, no está y se plantea la opción de llevarlo a su zona y venderlo. En tanto, su debilidad son sus manos, esto debido a las enfermedades que la aquejan, diabetes, tendinitis e infección crónica a los riñones, las que limitan su capacidad y fuerza para realizar negocios por sí sola. Ahora necesita contar con alguien.

Por otro lado, para ella el riesgo es posible graficarlo con un ejemplo; “el riesgo de ir a una feria navideña a vender mercadería es que el que venda al lado mío, venda lo mismo”. Pese a ello, para “la chica” el comerciante vende igual sin importar a quien tiene al lado sino cómo lo vende. “Yo sé que voy a vender igual. El riesgo lo manejas atreviéndote. El que no se arriesga no cruza el río”. Con su madre fueron una vez a Santa Rosa de Pelequén, a lo Vásquez, llovió y tuvieron que regresar con toda la mercadería. “Cuando llegamos a Santiago, nos pusimos en la feria y vendimos todo igual

porque si uno quiere vender todo, será capaz de hacerlo sin importar los imponderables que puedan ocurrir". Igualmente, la intuición es parte de los negocios, para Rosanna, sin embargo, cree necesario saber aterrizarla ya que hay veces en la que falla; "uno debe pensarlo" pero el comerciante lo hará igual, venderá igual si así lo cree".

Rosanna cree que ha fracasado. Para ella el fracaso es cuando confías en alguien que crees es de una forma y no lo es. "En los negocios en la confianza está el peligro. Hay que estar siempre atenta, y no confiar ciegamente", argumenta. Ella cree que el fracaso es algo negativo pero para los comerciantes no hay tal; "el fracaso para el comerciante es porque se enferma, tiene depresión o no quiere más de la vida. Yo no creo que he fracasado".

### **Planificación, rutina, resolución de problemas; factores clave del éxito y, madre full time**

Rosana no dedica mucho tiempo a planificar las cosas, para ella el factor más importante es el dinero. "La persona que es comerciante y tiene una idea, si se tiene el dinero, llega y la realiza". "El comerciante no dice ojalá me vaya bien, debe decir me va a ir bien".

Por otro lado, sus días eran todos iguales con el negocio; dejaba en la noche todo limpio, se levantaba y abría el negocio, recibía el pan. Así funcionaba desde que abría hasta que cerraba salvo los días miércoles que era el día en que se compraba la mercadería. Pese a ello, su dedicación por sus hijos era primordial; "soy una buena mama. Siempre trabajé dentro de mi casa para no dejar a mis hijos solos". Además, para ella la clave del éxito está en tener deseos de emprender algo, de que funcione y poseer los conocimientos necesarios en el rubro, ya sea por estudios o por experiencia.

Rosanna estuvo, durante un tiempo, cuidando niños. Esto surgió porque necesitaba ganar dinero extra. El año 2011 tenía cuatro a su cargo pero Tomás, el menor de ellos, requiere atención exclusiva. Los otros niños eran más grandes y había que ir a buscarlos al colegio, acción que no podía realizar con el menor a su cargo. Para ella jamás ha habido trabas; no para empezar el negocio, no para vender caramelos de pequeña, no para

vender todo lo que ha vendido a lo largo de su vida. Sin embargo, Tomás se ha convertido en la única limitante que ha tenido en su vida y, en un dilema dado que quiere seguir cuidando de él. Rosanna quiere seguir emprendiendo porque a ella le gusta el negocio, le gusta vender.

## **Notas de Enseñanza Caso: Rosanna; una emprendedora y comerciante de nacimiento**

### **Síntesis del caso**

Rosanna es una emprendedora de nacimiento, una persona optimista, enérgica y luchadora. Nunca le han faltado las buenas ideas. Desde pequeña estuvo influenciada por su madre comerciante, quien le fomentó y entregó todos los conocimientos en negocios que posee. Las cosas no han sido tan fáciles para Rosanna, salvo en los negocios, donde, de una forma u otra, siempre sale airosa.

Hace un par de años tuvo un revés en su negocio, producto de confiar en una persona cercana, quien terminó por hundir, de a poco, el bazar que ella poseía. Pese a ello, Rosanna siguió luchando y manteniéndolo, mientras realizaba actividades paralelas que le generaran más recursos.

Paradójicamente, el 2011 empezó a cuidar un niño, del que se encariñó tanto que no ha podido dejarlo ir, pese a que gracias a él ha debido postergar varios proyectos que significan una satisfacción en la vida de Rosanna, además de un aporte monetario importante en su hogar.

### **Temas relacionados:**

- Características de Emprendedor
- Búsqueda e Identificación de oportunidades
- Toma de decisiones y estrategia a seguir

### **Objetivos de enseñanza**

Analizar la conducta y forma de pensar del personaje, sus características y contraste con las definidas para un emprendedor; analizar la problemática al decidir cerrar el negocio; analizar la disyuntiva de los proyectos que tiene en mente Rosanna versus el cuidar a un niño de la Villa; entender un concepto de emprendedor diferente (aquel que no busca

constituir una sociedad); concluir si debería haber cerrado el negocio, si debería emprender y qué hacer con el menor que está a su cuidado.

### **Preguntas Detonantes**

- a. Para las características de Emprendedor:
  - ¿Qué aptitudes tiene Rosanna?
  - ¿Qué características posee que pueden resultar beneficiosas a la hora de emprender?
  - ¿Qué defectos pueden hacer más complejo el escenario a la hora de emprender?
  - ¿Cuáles son los recursos con los que cuenta Rosanna a la hora de emprender?
  - ¿Cuáles son los objetivos de Rosanna cada vez que emprende?
  
- b. Para la búsqueda e Identificación de oportunidades:
  - ¿Rosanna tenía habilidad para detectar oportunidades?
  - ¿Qué potencial tenía el negocio en la Villa? ¿Si las ventas se estaban reduciendo, convenía seguir vendiendo?
  - ¿Rosanna era capaz de llevar a la práctica aquellas oportunidades transformadas en ideas?
  
- c. Para la toma de decisiones y estrategia a seguir:
  - ¿Es hora de que Rosanna vuelva a emprender?
  - ¿Qué ventajas puede señalar respecto a iniciar un negocio ahora?
  - ¿Qué ventajas implica no emprender?
  - ¿Es posible que lleve a cabo actividades paralelas? ¿Qué haría Ud.?

### **Modelo Teórico:**

Para el desarrollo de este caso pueden utilizarse innumerables preguntas, así como también, modelos. En particular, es posible aplicar el modelo de búsqueda de

Oportunidades<sup>3</sup>, donde se buscan oportunidades de negocio en problemas no resueltos, necesidades insatisfechas y recursos mal utilizados.

Rosanna no tiene una empresa pero es una constante en su vida idear nuevas formas de generar negocios. En base a las oportunidades que ella ha vislumbrado y transformado en negocio se clasificará cada una de ellas en problemas no resueltos, necesidades insatisfechas y recursos mal utilizados;

- **Problemas no resueltos:** nadie llevaba a domicilio huevos, aceite u otro tipo de productos. Rosanna sí. (identificar otros problemas no resueltos que haya solucionado, parcial o totalmente).
- **Necesidades Insatisfechas:** nadie vendía desayunos a la salida del colegio y los alumnos salían hambrientos sin tener un lugar donde poder comprar en la cercanía (identificar otras necesidades insatisfechas que haya logrado cubrir Rosanna).
- **Recursos mal utilizados:** las casas en la nueva villa a la que llegó Rosanna luego de trasladarse del campamento Lo Castillo, tenían patio delantero mal diseñado; este era estrecho y encerrado. A eso, se agrega la incorporación de rejas en cada una de las casas lo que hacía de ese patio un cuarto techado sin poder ser utilizado como lo que realmente era. Rosanna aprovechó y construyó su local ahí, manteniendo su privacidad y beneficiándose de poder tener el control absoluto de su local, sin la necesidad de incurrir en gastos extra por concepto de seguridad y arriendo. (identificar otros recursos mal utilizados que haya aprovechado Rosanna).

---

<sup>3</sup> Imagen del modelo en Anexo 4.0

## Tiempos Planeados

Tiempo	Objetivo	Detalle
30 minutos	Que el estudiante reflexione en forma individual sobre el caso.	Lectura individual antes de la clase.
30 minutos	Discutir en grupo las principales preguntas que presenta el caso.	Seleccionar grupos de 4 estudiantes, escogidos al azar enumerándose del 1 al 4.
60 minutos	Desarrollar en sesión plenaria el caso siguiendo el plan del profesor y generando discusión y debate entre los estudiantes.	Sesión plenaria donde el profesor desarrolla el plan del pizarrón. Se pueden hacer preguntas dirigidas o abiertas.

## Plan pizarrón

### Plan A:

Pizarra 1	Pizarra 2	Pizarra 3	Pizarra 4	Pizarra 5
<b>Perfil emprendedor:</b> Características Rol Fortalezas y debilidades	<b>Búsqueda oportunidades y toma de decisiones:</b>  Ventajas y desventajas	<b>Problemática:</b>  Búsqueda opciones Análisis	<b>Alternativas:</b>	<b>Decisión:</b>  Pros y Cons  Conclusión

### Plan B:

Pizarra 1	Pizarra 2	Pizarra 3	Pizarra 4	Pizarra 5
<b>Identificar Emprendimientos</b>	<b>Búsqueda oportunidades:</b>  Problemas no resueltos.	<b>Búsqueda oportunidades:</b>  Necesidades insatisfechas.	<b>Búsqueda oportunidades:</b>  Recursos mal utilizados.	<b>Decisión:</b>  Pros/Cons. Conclusión.

## Análisis del problema por parte del Autor

Perfil Emprendedor:

Rosanna ha sido comerciante y emprendedora toda su vida. Nada la ha detenido para lograr lo que busca salvo en dos ocasiones; al enfrentarse a disminución en sus ventas,

cuando tenía su negocio y; al no poder realizar sus proyectos por estar trabajando como cuidadora de niños.

Oportunidad:

Rosanna es capaz de observar y detectar cuando hay necesidades no satisfechas que pueden transformarse en oportunidades de negocio. Generalmente es exitosa y logra todo lo que se propone.

Recursos:

Rosanna cuenta con la experiencia que le ha dado la vida y su madre, quien la hizo enfrentarse de pequeña a la realidad de falta de recursos económicos en el hogar y el ser comerciante. Igualmente, la agilidad mental que posee y destreza matemática han resultado favorables a la hora de emprender.

Epílogo:

Rosanna, luego de mucho pensarlo, cerró su negocio de abarrotes pues no soportaba ver la disminución en ventas cada vez que debía ir a comprar mercadería. Por otro lado, estaba cansada y necesitaba salir de la casa, tomar vacaciones y hacer otras cosas, ver crecer a sus hijos y no mantenerlos encerrados por culpa del local.

Hasta hoy, sigue cuidando niños, pero dejará de hacerlo a mediados de 2012 para dedicarle prioridad a sus nuevos proyectos; por un lado, vender set de productos que venden en las farmacias pero que, donde ella vive, no. Actualmente se encuentra comprando y guardando dichos set para venderlos próximamente; por otro, analizando opciones de emprender con su vecina y amiga de la comuna, Fabiola. Juntas han pensado crear una empresa de diseño de ropa de baño, comprar un carro y vender frituras, aliarse con otra vecina y crear una pastelería, etc.

Ideas no le faltan a Rosanna. Ingresos no le sobran, sin embargo, el financiamiento jamás ha sido una piedra de tope; ha tardado en reunir los montos pero siempre lo ha logrado.

## **Caso No. 6: Emprender, emprender, emprender!**

*“Llegar a la perfección es imposible pero cada experiencia te hace mejor madre y, también, mejor emprendedora”*

### **Inicios en el Emprendimiento**

Pilar nació viendo a sus padres en el comercio, sus tíos, primos, etc., toda su familia se dedicó a ser comerciante. Desde su generación, además, fueron ingresando a la Universidad, y si bien se dedicó a su profesión, se ha dedicado a incursionar en alguna actividad independiente. En su época de estudiante siempre fue destacada, ubicándose entre las 3 primeras del curso. Cuando egresó, decidió estudiar Trabajo Social en la Universidad de la Frontera, donde, años más tarde, se tituló de Trabajadora Social. No fue muy asidua a asistir a seminarios ni talleres pero lee con frecuencia, sobre actualidad nacional, economía y temas legales.

Cuando salió de la Universidad tenía claro que no quería trabajar en forma dependiente. Fue así como formó un equipo con dos compañeras de curso y una psicóloga. Estuvieron varios meses reuniéndose y buscando un nicho que fuera atractivo laboral y económicamente; así empezaron a trabajar en los Organismos de Capacitación. Estuvo 5 años en esa área y por traslado familiar renunció. Posteriormente trabajó en la ciudad de Puerto Montt, en un programa de Gobierno, Chile Barrios, pero por no demostrar abiertamente su condición política fue despedida en 1999.

Separada y con 4 niños pequeños, Pilar tuvo que levantarse y rehacerse. Su hermana mayor trabajaba como corredora de propiedades. Ella le enseñó lo que debía hacer para realizar ese oficio, lo complementó con los conocimientos adquiridos en la Universidad y pudo hacer de ese nuevo emprendimiento una buena fuente de ingreso para su familia.

## **Sus características**

Pilar es una persona sensible, dedicada y preocupada por quien le rodea, luchadora y fuerte, cariñosa, alegre y llena de vitalidad. Su principal motivación desde los 19 años, momento en que supo que estaba embarazada, han sido sus cuatro hijos, el brindarles una buena educación, con valores, que sean un aporte a la sociedad, buenos amigos, buenas parejas, buenos compañeros y que avancen sin dañar a otros.

Igualmente, le motiva ser capaz de crear nuevos negocios; “hago un paralelo con la maternidad. Lo veo como el nacimiento de un hijo; una madre cuida y prevé muchas situaciones para el golpe de los hijos no sea tan fuerte. Con un nuevo negocio ocurre lo mismo que con el primer hijo; uno tiene muchos golpes por la falta de experiencia, pero es ella la que necesitas para ser exitoso” comentó.

## **Emprendimiento(s)**

Su primer emprendimiento fue cuando tenía 27 años, habiendo recién llegado a Puerto Montt. Instaló una consultora de selección de personal, donde contrató una psicóloga que aplicaba los test y una secretaria. Esta empresa surgió porque en el último trabajo que tuvo Pilar, cuando vivía en Temuco, fue seleccionada a través de ese sistema y en la ciudad a la que llegó, advirtió que no había quien lo realizara.

Empezó consiguiéndose una base de datos y enviando correos electrónicos. Por otra parte, quiso ofrecer servicios de asesoras de hogar evaluadas por una psicóloga, tarea agotadora dado lo complejo de encontrar personas idóneas para el cargo. Estaba en eso cuando llegó 1998 junto a la crisis Asiática. Lo poco que se había logrado se fue a cero. Las empresas no contrataban, sino que despedían, los ingresos sólo alcanzaban para pagar los costos fijos y los gastos básicos y los sueldos. Pilar no alcanzaba a recibir dinero y decidió cerrar. Este no fue voluntario, si no tomaba decisiones rápidas iba a hundirse aun mas.

Su segundo emprendimiento fue convertirse en Corredora de Propiedades. Esto lo llevó a cabo cuando quedó cesante en su profesión; como trabajaba a honorarios no recibió

indemnización, los meses pasaban y necesitaba mantener a sus hijos. Su hermana mayor, quien trabajaba en forma esporádica en el rubro, la instó a involucrarse en dicha actividad.

Durante unos meses trabajaron juntas y luego se independizó. Cada mañana salía en su auto y realizaba una jornada de trabajo como si estuviera trabajando en forma dependiente, su auto era su herramienta de trabajo y el portamaletas su oficina. Recorría las calles y cuando veía una casa desocupada se detenía a preguntar por los dueños. El ser oriunda de la ciudad la ayudó sobremanera ya que muchas veces conocía a alguno de los dueños de las propiedades.

Cuando se sintió preparada, conoció un abogado, quien daba muestras de seriedad en su trabajo. Con una cartera de clientes más que suficiente, dio el primer paso y arrendó una oficina, contrató una secretaria y, al poco tiempo, tenía dos personas trabajando con ella. Lamentablemente, al cabo de 6 meses, sus colaboradoras se habían ido, primero una y después la otra, quien además se llevó a la secretaria y un par de clientes.

Esto no fue impedimento para Pilar; incorporó a dos vendedores, una secretaria, una administrativa, un jefe de operaciones y dos auxiliares. El trabajo era altamente demandante, con jornadas laborales de más de 12 horas, lo que se tradujo en disminuir el tiempo con sus hijos. El exceso de trabajo le pasó la cuenta y lo pasó muy mal, a tal punto de sufrir crisis de pánico.

En ese momento decidió dar un giro a su vida e inició su tercer emprendimiento. La idea original era instalar un emporio en un lugar estratégico, frente a la plaza de Puerto Montt, aprender del rubro y replicarlo en ciudades vecinas. Su primera tarea fue buscar proveedores que hicieran productos artesanales de buena calidad, principalmente alimentos perecibles. Contrató a dos personas que atendían y, Pilar y su pareja se encargaban de atender la caja y a los proveedores. El capital inicial fue de \$1.500.000 CLP, capital que, por las características del negocio se movilizaba día a día. Los clientes fueron aumentando porque los clientes fueron recomendados el emporio a sus conocidos. Se comentó que atendían muy bien y que sus productos eran de calidad.

Simultáneamente, Pilar seguía trabajando como corredora de propiedades, por lo que, al cabo de 14 meses decidió vender el emporio, que en ese momento contaba con alta popularidad, mas de 30 proveedores y un nombre reconocido en la ciudad. El monto que recibió fue de \$6.000.000, dinero que utilizaría para su siguiente emprendimiento.

Pilar decidió dedicarse al traslado del personal del Poder Judicial, por lo que con el dinero que recibió del emporio compró un bus. Con la reforma de dicho poder del Estado, los Tribunales de Familia, Oral y Penal debían diariamente trasladar por la zona urbana y rural a los funcionarios que notificaban las causas. Este servicio era muy bien remunerado y demandado, a tal punto, que tuvo que arrendar 3 vehículos para el traslado del personal, a los cuales les pagaba un porcentaje.

Paralelamente, inició su quinto emprendimiento. Arrendó una casa antigua, en mal estado de conservación, y la remodeló para convertirla en una hostel. Todos sus ahorros provenientes del corretaje de propiedades, varios millones de pesos, fueron íntegramente a este proyecto. Aquí hospedarían a turistas extranjeros y, además, vivirían ella y su familia.

Cuando faltaban solo unos días para inaugurarlo ocurrió lo peor, catalogado por Pilar como la mayor tragedia que le ha tocado vivir después de la muerte de su madre; un incendio se llevó todo; inclusive, la vida de dos jóvenes. Este hecho marcó profundamente la vida y las acciones de Pilar, quien pasó casi tres meses en cama luego del accidente. Dejó de trabajar en todo y, a fines de ese año decidió irse de la ciudad.

Sin realmente pensarlo, llegó a Rio Bueno el año 2007, una comuna perteneciente a la región de los Ríos, sur de Chile. No quería estar cerca de nadie que conociera. Al cabo de un año, inició su sexto emprendimiento; “para mí no fue otra cosa que un lugar de sanación, ya no lo veía como un motor para generar ingresos sino como un lugar en donde las personas se sintieran a gusto, donde compartiéramos una charla amena y simple” comentó. Este era una tienda de regalos, donde, además, las señoras de la comuna iban a charlar, tomar el té, entablar una conversación amena, entre otras.

Cinco años más tarde, en 2012, Pilar había sanado y deseaba iniciar un nuevo viaje con un nuevo emprendimiento, el séptimo, en él que había puesto todas sus energías, había recordado los errores cometidos con anterioridad y, también, los aciertos. Qué deparará este nuevo emprendimiento? En qué rubro se enfocará?

## **Notas de Enseñanza Emprender, emprender, emprender!**

### **Síntesis del caso**

Pilar es una emprendedora de nacimiento, optimista, positiva, sensible, hábil, perspicaz y luchadora. Siempre está pensando en nuevas formas de emprender y no tiene miedo a arriesgarse y hacerlo. Desde que nació estuvo rodeada de comerciantes, por lo que, pese a estudiar una carrera universitaria, el emprender y ser independiente fue algo que tuvo en mente desde siempre.

Quedó embarazada joven y tuvo cuatro hijos, los que se convirtieron en su motor de vida en el día a día y, más aun, a la hora de emprender. Su primer emprendimiento lo inició a los 27 años y, desde ese día, no se ha detenido. Siete emprendimientos formales ha realizado, junto a numerosos que no llegaron a constituirse como empresas.

En 2012, Pilar se encontraba revitalizando el sexto emprendimiento y ad portas de iniciar el séptimo. ¿Qué habrá ocurrido? ¿Como habrá resultado este emprendimiento? ¿Es posible identificar algún posible rubro en el que se haya desarrollado?

### **Temas relacionados:**

- Características de Emprendedor
- Búsqueda e Identificación de oportunidades
- Toma de decisiones y estrategia a seguir

### **Objetivos de enseñanza**

Analizar la conducta y forma de pensar del personaje, sus características y contraste con las definidas para un emprendedor; descubrir la lógica detrás de cada uno de las ideas de negocio (negocios) planteadas(os), analizar la industria de los proyectos realizados, comparar emprendimientos e indicar por qué no continuaron, entender qué pasos deberían realizarse para lograr el éxito en el futuro proyecto, concluir si debería

aventurarse en el emprendimiento que menciona el caso o que debiese hacer en caso contrario.

## Preguntas Detonantes

- a. Para las características de Emprendedor:
  - ¿Qué aptitudes tiene Pilar?
  - ¿Qué características posee que pueden resultar beneficiosas a la hora de emprender?
  - ¿Qué defectos pueden hacer más complejo el escenario a la hora de emprender?
  - ¿Cuáles son los recursos con los que cuentan Pilar para haber iniciado cada uno de los emprendimientos?
  - ¿Cuáles son los recursos con los que cuenta Pilar para desarrollar el último proyecto?
  
- b. Para la búsqueda e Identificación de oportunidades:
  - ¿Pilar tenía habilidad para detectar oportunidades?
  - ¿Qué potencial tenía el emprendimiento que se incendió? ¿Qué potencial tenía cada uno de los emprendimientos que realizó?
  - ¿Pilar conoce a su público objetivo en el sexto emprendimiento? ¿Hacia qué mercados debería apuntar su nuevo emprendimiento?
  
- c. Para la toma de decisiones y estrategia a seguir:
  - ¿Es hora de que Pilar vuelva a emprender?
  - ¿Qué ventajas puedes señalar respecto a iniciar el negocio ahora?
  - ¿Qué ventajas implica no emprender nuevamente?
  - ¿Qué ocurrirá con el emprendimiento número seis?
  - ¿Qué haría Ud.?

### Modelo Teórico:

En este caso, al igual que los anteriores, es posible aplicar los modelos que se estimen convenientes. Además, pueden utilizarse aquellos utilizados en los otros casos, por ejemplo, el modelo Canvas aplicado a alguno de los emprendimientos de Pilar o el modelo de detección de Oportunidades para analizar y clasificar si los emprendimientos llevados a cabo fueron consecuencia de Necesidades insatisfechas, problemas no resueltos o recursos mal utilizados.

Ambos modelos son recomendables de aplicar, donde el desarrollo debe ser similar al indicado en los casos No.3 y No.5 de este seminario, respectivamente.

### Tiempos Planeados

Tiempo	Objetivo	Detalle
30 minutos	Que el estudiante reflexione en forma individual sobre el caso.	Lectura individual antes de la clase.
45 minutos	Discutir en grupo las principales preguntas que presenta el caso.	Seleccionar grupos de 4 estudiantes, escogidos al azar enumerándose del 1 al 4.
45 minutos	Desarrollar en sesión plenaria el caso siguiendo el plan del profesor y generando discusión y debate entre los estudiantes.	Sesión plenaria donde el profesor desarrolla el plan del pizarrón. Se pueden hacer preguntas dirigidas o abiertas.

## Plan pizarrón

### Plan A:

Pizarra 1	Pizarra 2	Pizarra 3	Pizarra 4	Pizarra 5
<b>Perfil emprendedor:</b> Características Rol Equipo Fortalezas y debilidades	<b>Búsqueda oportunidades y toma de decisiones:</b> Ventajas y desventajas	<b>Análisis de cada Emprendimiento:</b> Características Industrias Resultados	<b>Inferir nuevo emprendimiento y su potencial éxito:</b> Analizar previas industrias Experiencia adquirida, etc.	<b>Decisión:</b> Pros y Cons Conclusión

### Plan B:

Pizarra 1	Pizarra 2	Pizarra 3	Pizarra 4	Pizarra 5
<b>Segmentos de clientes y Propuestas de Valor</b>	<b>Canales, Relación con el cliente y Flujos de Ingresos</b>	<b>Recursos, Actividades y Asociaciones clave</b>	<b>Estructura de costos</b>	<b>Desarrollo del modelo de Canvas final:</b> Comentarios y Conclusión

### Plan C:

Pizarra 1	Pizarra 2	Pizarra 3	Pizarra 4	Pizarra 5
<b>Identificar Emprendimientos</b>	<b>Búsqueda oportunidades:</b>  Problemas no resueltos.	<b>Búsqueda oportunidades:</b>  Necesidades insatisfechas.	<b>Búsqueda oportunidades:</b>  Recursos mal utilizados.	<b>Decisión:</b>  Pros/Cons. Conclusión.

### Análisis del problema por parte del Autor

Perfil Emprendedor:

Pilar es una emprendedora de nacimiento. Siempre está buscando donde y en qué emprender. ¿El problema? En ocasiones abarca más de lo que puede realmente llevar y termina por dejar de lado algunos proyectos mientras los está llevando a la práctica.

Cabe destacar que, hasta el incidente del incendio en su quinto emprendimiento, la forma en que Pilar veía el emprender era netamente por conseguir mayores ingresos. Es después de este que ella cambia su actitud frente a la vida y comienza a buscar emprendimientos que la satisfagan como persona y le den alegría. El tema monetario sigue siendo importante pero pasa a segundo plano.

Oportunidad:

Pilar es capaz de observar y detectar cuando hay necesidades no satisfechas que pueden transformarse en oportunidades de negocio. Es hábil y rápida, no tiene miedo a arriesgarse, siempre calculando a qué se enfrenta.

#### Recursos:

Pilar tiene estudios superiores como Trabajadora Social, lo que le ha permitido tener un mayor desplante a la hora de las relaciones comerciales. Además, proviene de una familia de comerciantes, donde emprender es la regla más que la excepción. Igualmente, la experiencia que ha adquirido, por medio de los diferentes emprendimientos que ha desarrollado, le permiten identificar aquellos errores y potenciar los aciertos que ha obtenido a lo largo de su vida.

#### Epílogo:

Durante los primeros meses de 2012, Pilar recibió una oferta de una mujer de Río Bueno, Chile, ofreciéndole ser socia capitalista de su bazar de regalos. El bazar era conocido como “El baúl de la Oma” y estaba estancado en cuanto a oferta de productos. Gracias al aporte mensual de esta nueva socia, Pilar viajó, durante Julio del mismo año, a Buenos Aires, Argentina, en busca de mercadería para el local, el cual sería revitalizado y se expandiría, abarcando nuevos segmentos de clientes.

Por otro lado, el nuevo emprendimiento, que estaba ad-pertas de inaugurar en Agosto 2012, era una Cafetería en la misma localidad (Río Bueno). Dicha cafetería se ubicaría en el centro de la comuna, lugar privilegiado, por donde transitan todos los habitantes de ella. El local era esperado con ansias por quienes viven en Río Bueno, ya que sería el primer café de su tipo, tanto en formato como en variedad de productos.

Pilar viajó durante Mayo 2012 a Colombia en busca de café y, a Santiago para capacitarse en el rubro. El café de la O planea ser todo un éxito.

## Capítulo V: Conclusiones

El emprendimiento, per se, no es una temática fácil de abordar y, más complejo aún, de poder llevar a cabo con éxito, sin antes haber fallado.

Un emprendedor no solo es aquel que piensa en grande y realiza sus objetivos, sino que es una actitud de vida, una mentalidad que va más allá de lo que uno realice o no. El llevar a cabo algo determinará si el proyecto o emprendimiento será exitoso o no, pero no definirá a un individuo como emprendedor neto. Esto debido a que existe una serie de factores y características, por parte de los emprendedores, que determinarán el éxito o fracaso de su proyecto, las que se encuentran principalmente demarcadas y definidas por la experiencia de vida que les ha tocado vivir.

En el presente trabajo se desarrollaron casos de enseñanza en los que el foco se centró en aquellos emprendedores que, por diversas causas y motivos, entre las cuales podemos encontrar; estafas, malas decisiones, personalidad, etc., no han logrado que sus emprendimientos fructifiquen, sin embargo, pese a que no logran tener éxito, estos no fracasan, ya que el concepto fracaso lo ven como algo positivo, como una manera de aprender de la experiencia; si se fracasa es porque uno se rinde o no aprendió. Por lo tanto, el fracaso no es opción para ellos.

“Si no caes, no triunfas”. Ese es el modo de aprender, de entender los negocios para un emprendedor. Por otro lado, si bien existen escuelas dedicadas a enseñar a emprender y dar facilidades, no todas las personas emprendedoras tienen acceso a ellas, y es que se va aprendiendo en el camino hacia éxito, para algunos, con los altos y bajos, que por lo general son más de uno y que solo representan experiencia, aprendizaje y parte de la vida del emprendedor.

Por otra parte, cabe destacar el espíritu de superación y empuje de cada uno de ellos, todos diferentes e imposibles de generalizar, la dedicación a cada uno de sus proyectos, el gusto por el riesgo y la perseverancia por lo que ellos llaman ‘forma de vida’.

Con respecto al estudio de casos, este es utilizado como método de enseñanza, que de acuerdo al autor que se utilice como referencia tendrá una serie de características, las cuales difieren en mínimos detalles, pero que básicamente, tratan de simular una realidad histórica para que los alumnos puedan comprender, discutir, argumentar, tomar decisiones a partir de un caso expuesto.

Si bien, los casos son de lectura y permiten la discusión, el desarrollo de los casos de forma grupal es primordial para el desarrollo de habilidades prácticas, en donde existe una gran variedad para desarrollar los casos, acorde a los objetivos que se persigan en el lugar de enseñanza.

Ha sido durante décadas, uno de los métodos mejor ponderados en cuanto al desarrollo de habilidades, que de otra forma es imposible inculcarlas, dando paso a discusiones, toma de decisiones, análisis de la manera más cercana a la realidad, con la información precisa, incluso a veces falto de esta, simulando la realidad al máximo posible en un ambiente controlado.

Sin embargo, dado que cada caso tiene características especiales, que lo hacen único e irreplicable en el tiempo y en otra situación, por muy similar que parezca, lo que hace que las decisiones tomadas y los cursos de acción sean únicos y no se pueda realizar una generalización y sacar conclusiones para un caso representativo.

A pesar de ello, el método de casos sigue siendo utilizado en diversas escuelas de gran prestigio alrededor de todo el mundo y en las más diversas áreas de estudio, como por ejemplo psicología, medicina, negocios entre otros.

## Bibliografía

Alberti, F., Sciascia, S., & Poli, A. (2004). *Entrepreneurship Education: Notes on an Ongoing Debate*. Napoli: 14th Annual IntEnt Conference University of Napoli Federico II.

Aliaga, C., & Schalk, A. (2010). Empleabilidad temprana y emprendimiento. Dos grandes desafíos en la formación superior en Chile. *Calidad en la Educación* , 319-337.

Amorós, J. E., & Cazenave, C. P. (2011). *Global Entrepreneurship Monitor*. Santiago: Salesianos Impresores S.A.

Andreu, J. H., & Ruiz, J. L. (2010). *José Luis García Ruiz*. Toledo: ponencia preparada para el Congreso Internacional IX Encuentro de Didáctica de la Historia Económica.

Archer, A. (2010). *Manifiesto de la Fundación del Espíritu Emprendedor*. Monterrey: Instituto Tecnológico y de Estudios de Monterrey.

Caivano, J. L. (1995). *Guía para realizar, escribir y publicar trabajos de investigación*. Buenos Aires: Arquim.

Carazo, P. M. (2006). Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión n°20* , 165-193.

Castillo, I. B., Jiménez, J. G., Moreno, L. P., Sánchez, P. P., Mohedano, I. S., & López, E. T. (2010). *Fundamentos de la investigación cualitativa: Estudio de casos*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

Ceballos, F. (2006). *Superando obstáculos para realizar evaluaciones psicopedagógicas. Disertación doctoral no publicada*. SC, Mexico.

Cruikshank, J. (2002). *A Half-Century of Teaching Entrepreneurship*. Boston: Publications by Harvard Business School Faculty.

Eckstein, H. (2002). Case study and theory in political science. En M. H. R. Gomm, *Case study method: Key issues, key texts* (págs. 119-163). London: Sage.

El ministerio de economía, fomento y turismo. (2011). *El mapa del emprendimiento en Chile*. Santiago: División de estudios del ministerio de economía, fomento y turismo.

EROĞLU, O., & PIÇAK, M. (2011). *Entrepreneurship, National Culture and Turkey*. Diyarbakır: Faculty of Economics and Administrative Sciences Department of Management and Organization Diyarbakır.

- Flores, B., Landerretche, O., & Sánchez, G. (2011). *Propensión al Emprendimiento: ¿Los emprendedores nacen, se educan o se hacen?* Santiago: Serie documentos de trabajos, Departamento de Economía, Universidad de Chile.
- García, P. O., & Jiménez, A. M. (2011). Emprendedores y empresas. La construcción social del emprendedor. *Lan Harremanak n°24*, 219-236.
- Gartner, W. B. (1988). *Who is an Entrepreneur? Is the wrong question*. Maryland: University of Baltimore Educational Foundation.
- Kuip, I. v., & Verheul, I. (2003). *Early Development of Entrepreneurial Qualities: the Role of Initial Education*. Zoetermeer: Scales.
- Larrinaga, O. V., & Rodríguez, J. L. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, n°3*, 31-52.
- Lazear, E. P. (2002). *Entrepreneurship*. Massachusetts: Nber Working Paper Series.
- Merriam, S. (1990). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ogliastri, E. (1998). *El método de casos. Serie cartillas para el docente ICESI*. Cali: Publicaciones del CREA.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Ramírez, A. R. (2009). *Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial*. Cali: Departamento de estudios, Universidad del Valle.
- Rojas, S. A. (2010). *El espíritu emprendedor*. Monterrey: Director Programa Emprendedor, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Romero, O. B., Arce, S. B., & Sanchez, D. V. (2003). *Origen y perfil del joven emprendedor chileno*. Santiago: Seminario de Título, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.
- Secretary-General of the OECD. (2011). *Entrepreneurship at a Glance 2011*. Paris: OECD Publishing.
- Servicio de Innovación Educativa de la Universidad Politécnica de Madrid. (2008). *El Método del Caso*. Madrid: Servicio de Innovación Educativa.
- Singh, I. (2007). *Launch of The Art and Science of Entrepreneurship*. Singapore.

Stake, R. (2006). *Evaluación comprensiva y evaluación basada en estándares*. Barcelona: Graó.

Stake, R. (1995). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.

Stake, R. (2005). Qualitative case studies. En D. & Lincoln, *The Sage handbook of qualitative research* (págs. 433-466). Thousand Oaks, CA: Sage.

Thurik, R., Wennekers, S., & Uhlaner, L. M. (2002). Entrepreneurship and Economic Performance: a Macro Perspective. *International Journal of Entrepreneurship Education* 1 , 157-179.

Vargas, A., Rodriguez, F., & Moreno, J. (2004). *Guía metodológica para la elaboración de casos emprendedores*. Ciudad de Mexico: SAE.

Vázquez, M. I. (2007). *La gestión educativa en acción: La metodología de casos*. Montevideo: Gráfica Don Bosco.

Vega, L. M. (2002). *Mi primer negocio: Una respuesta a cómo llegar a ser empresario*. Santiago: Cedem.

Wassermann, S. (1994). *La enseñanza basada en el método de casos: una pedagogía de aplicación general*. Buenos Aires: Amorrortu.

Wennekers, S., Uhlaner, L. M., & Thurik, R. (2002). Entrepreneurship and Its Conditions: A Macro Perspective. *International Journal of Entrepreneurship Education* 1 , 25-68.

World Association for Case Method Research and Case Method Application (ed.). (1991). WACRA NEWS.

Yacuzzi, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación*. Buenos Aires: CEMA Working Papers: Serie Documentos de Trabajo. 296, Universidad del CEMA.

Yin, R. K. (1993). *Applications of Case Study Research, Applied Social Research Methods Series*. Newbury Park, CA: Sage.

Yin, R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series*. Newbury Park, CA: Sage.

## Anexos

### Anexo 1.0: Autorización Tipo para el desarrollo de las Entrevistas



Santiago, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2012

Yo (nombre entrevistado) \_\_\_\_\_, en mi cargo de  
\_\_\_\_\_ de la empresa \_\_\_\_\_,

a través del presente documento, autorizo a la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile la utilización de la información entregada en relación a mi emprendimiento a los alumnos tesistas estudiantes de la carrera de Ingeniería Comercial de esta misma Facultad: **Antonio González Godoy** y **Valentina Morales Rayo** bajo la supervisión de su profesor guía Sra. **Nicole Pinaud Verde-Ramo** para la escritura de uno o más **casos de estudio** que documentarán con la información entregada.

El caso de estudio tendrá exclusivamente **finés académicos** y podrá publicarse en la tesis de los alumnos y/o *journals* o revistas con fines educativos.

Declaro comprender la información entregada al autorizar este documento en relación a los beneficios de la escritura de un caso:

#### ¿Qué es un caso?

Un caso es la descripción de una situación por la que atraviesa una organización o individuo.

Contiene información:

- Histórica.
- Relevante al tema de estudio.
- Disponible a la persona clave en el caso.

Su extensión varía de una a más de 40 hojas, aunque el rango promedio es de entre tres y veinte páginas sin considerar anexos. Se puede escribir un caso de cualquier área temática.

### **¿Por qué usar casos?**

Emplear casos permite que el alumno se acerque a problemas reales que le permitan desarrollar las siguientes habilidades:

- Toma de decisiones.
- Análisis de situaciones.
- Desarrollo de alternativas.
- Selección de planes de acción e implementación.
- Comunicación, argumentación y defensa de sus ideas.

Los casos permiten al profesor probar la comprensión de la teoría y facilitan hacer la conexión entre la teoría y su aplicación

### **Beneficios para la organización**

- Un caso es la donación de una experiencia.
- Se incrementará su exposición a futuros graduados.
- Contribuye al aprendizaje de cientos de personas.
- La organización puede utilizar el caso en sus programas de entrenamiento interno.
- Puede beneficiarse de los análisis que los alumnos hagan del caso.
- La organización conoce lo que se describe.
- Cada caso requiere del consentimiento y la cooperación de la organización y del individuo sobre quien se escribe.
- Durante el proceso de escritura del caso, los escritores mantienen estricta confidencialidad sobre toda la información provista por la compañía.
- Si se prefiere, el anonimato de la compañía, los individuos y la información están asegurados.
- El borrador se envía a la compañía para verificar la veracidad del contenido del caso y su firma de autorización para permitir la utilización y/o publicación del caso.

La Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, agradece la disposición de quien suscribe para colaborar con el desarrollo de material académico relevante.

Antonio González  
Alumno Ingeniería Comercial

Valentina Morales  
Alumna Ingeniería Comercial

Nicole Pinaud Verde-Ramo  
Profesor Guía

Autorizo la escritura y publicación del caso

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

## Anexo 2.0: Pauta Preguntas Entrevista Emprendedores

Para empezar, me gustaría saber un poco de ti.

- ¿Cómo describirías a tu familia?
- ¿Qué estás haciendo en este momento? (enfocar en el ámbito laboral)
- ¿Consideras que ser “comerciante/emprendedor” es un rasgo distintivo en ti?
- ¿El ejemplo de tus padres y/o familiares fue el elemento central para decidir ser empresario o hay otras cosas que influyeron u otras personas? ¿ha habido algún emprendedor en tu familia?
- ¿Has tenido algún tipo de formación educacional posterior a la escolar? Cuéntame acerca de lo que has estudiado, cursos que hayas tomado, talleres, seminarios, etc.
- Volviendo un poco a la época de estudiante (*escolar, universitario, técnico, etc.*) ¿En tu opinión, eras un/a buen/a estudiante? ¿Cómo te describirías en esa época?
- ¿Cuál fue tu primer trabajo? (describir a cabalidad)
- ¿Consideras que esa primera experiencia fue útil para tu vida? ¿Por qué?
- ¿Qué te motiva?
- Cuéntanos acerca de tus comienzos; ¿Cuál fue tu primer emprendimiento? Luego, ¿Qué otros emprendimientos has realizado? (Háblame de tus emprendimientos *en orden 1..., 2..., 3..., etc., todo sobre ellos, cómo partieron, cómo se desarrollaron, quiénes participaron, etapas, diseños, etc., todo lo que creas relevante mencionar*) ¿Cuál era tu rol en el emprendimiento?
- Elige *algún* emprendimiento que hayas realizado y también ten en mente el que vas a realizar ahora (en caso de ser así):

- Referente al emprendimiento que realizaste, independiente de si funcionó o no: ¿Cómo descubres que este negocio podría llegar a ser un buen negocio?
- Referente al emprendimiento que vas a realizar o estás realizando: ¿Cómo descubres que este negocio podría llegar a ser un buen negocio?
- Observando la relación entre el emprendimiento que elegiste en la pregunta anterior y el entorno, ¿Cómo era la relación con tus clientes? ¿Y con tus proveedores? *(en el caso de tener)*
- ¿Qué hiciste para conseguir clientes por primera vez?
- Cuando te enfrentas a un problema, laboralmente y extra laboralmente hablando; ¿Intentas resolverlo de alguna manera en particular? ¿cómo?
- ¿Cuáles crees que son tus principales fortalezas y debilidades?
- ¿Hubo alguna traba cuando pensaste y decidiste emprender? ¿Y en los inicios de tu emprendimiento? ¿Cuáles fueron? ¿Cómo las superaste?
- ¿Cuál crees que es el factor clave para lograr el éxito en los negocios que pretendes emprender o que has emprendido?
- ¿Qué significa riesgo para ti? ¿Cómo lo manejas?
- Con respecto a tu emprendimiento actual o aquel que pronto iniciarás ¿Cuánto tiempo de tu tiempo le dedicas a la planificación?
- ¿Cómo ves el desarrollo de este (nuevo) proyecto, cómo ves el futuro de tu (nueva) empresa? *(en caso de tener uno)*
- ¿Cuánto tiempo pensaste en comenzar este negocio antes de hacerlo? ¿Habías antes considerado la opción de dedicarse a los negocios? ¿Qué te motivó a emprender?
- ¿Tenías o tienes alguna rutina laboral?

- En relación al tema de delegar funciones o responsabilidades ¿Cuán importante es para ti esto en tu(s) negocio(s)/emprendimiento(s)?
- ¿Con cuántas personas trabajaste? (si nombras más de un emprendimiento/negocio, favor especificar el número de personas y el negocio del que se habla)
- ¿Prefieres trabajar solo/a, o en equipo?
- ¿Qué opinas de la intuición? eso ¿Existe o no existe?
- ¿Cómo defines el liderazgo? ¿Te consideras líder?
- ¿Qué significa para ti crecer?
- ¿Consideras que tu emprendimiento va a crecer?
- ¿Te consideras una persona innovadora? ¿Por qué?
- De ser así, ¿En qué puedes notarlo?
- ¿Cómo defines el fracaso? ¿Crees que has fracasado?
- ¿Qué te inspira?
- En relación a emprendimientos anteriores; ¿Por qué renunciaste a cada uno de tus emprendimientos? ¿En qué crees que falló tu negocio? ¿Qué factores influyeron?
- ¿Por qué volviste a emprender luego de no haber sido exitoso o que no funcionara(n) tu(s) proyecto(s) anterior(es)?

## **Anexo 2.1: Pauta Entrevistas realizadas a Emprendedores**

### **Entrevistada: Claudia Menares**

- 1. ¿En que estas ahora?** En este momento estoy en stand by, ya que el año pasado fui estafada, por \$6.000.000 CLP millones de pesos, lo cual me significo la quiebra, sin embargo, legalmente aún no me declaro en quiebra. Era una productora de eventos, en donde partí el desarrollo de los cumpleaños en la oficina, después ms clientes aumentaron en cantidad y comencé con las despedidas de soltera. Para ellos hice un curso en organización de eventos. Luego me estafaron, una constructora, si bien yo ya les había hecho trabajos anteriores a ellos, ninguno de una cifra tan grande para mí. Ellos me pidieron un trabajo de \$6.000.000 CLP en donde tenía que arrendar una parcela, orquesta, etc. Ellos me pagaron el 25%, pero yo trabajaba con el 50%, pero debido a los trabajos anteriores, se generó una confianza, con lo cual acepté el 25%.  
Luego cuando fui a cobrar los cheques, estos me rebotaron y diversos problemas más. Después de esto, los demandé, y fue ahí cuando me di cuenta que ellos no solo me habían estafado a mí, sino que a varias empresas más, en donde la estafa superaba los \$500.000.000 CLP. Esto me perjudico demasiado, ya que era mi fuente de ingresos.  
Ahora estoy trabajando de manera dependiente, recapitalizándome, pero con una amiga tenemos un proyecto de consultoría, en la cual queremos ayudar a emprendedores a que no les ocurra lo mismo que a mi.  
Esto es volver a ponerse de pie, recuperar el autoestima, pero lo tomo como una gran experiencia de aprendizaje. En mi caso me sirvió para desarrollar el olfato, el instinto sobre algunos proyectos entre otras cosas.  
Por otro lado, yo sigo participando en programas de financiamiento, con ayuda de la municipalidad de Santiago. De manera de poder recapitalizarme.  
Ahora me encuentro en un punto de partida, para mi nuevo proyecto.

Sin embargo, ahora trabajo en La Araucana, en el área comercial, la cual me sirve para recuperar mi capital perdido por la estafa.

2. **¿Cuándo te diste cuenta que habías sido estafada?** En mayo del 2011, ahí me di cuenta de que no podía recuperar el dinero. Fue una experiencia muy fuerte, en donde me afectó mucho, en varios aspectos, psicológicamente, como económicamente.
3. **¿En qué trabajabas antes de independizarte?** Trabajaba en una agencia de aduanas. Soy técnico de comercio exterior. Me di cuenta que faltaba esta iniciativa en las oficinas (eventos), yo me encargaba de estas cosas y vi que era un negocio que no era caro de comenzar y era entretenido, lo que me permitió poder realizarlo.
4. **¿Cómo describirías a tu familia?** Nosotros somos de una familia de emprendedores, mis padres, hermanos, los veo a todos como emprendedores.
5. **¿Ser emprendedor es un rasgo distintivo en ti?** Yo creo que todos tenemos algo de emprendedor y es uno el que elige desarrollarlo o no. Yo lo desarrollé porque me gusta y es algo que quiero hacer.
6. **¿A que te refieres con hacer lo que te gusta?** Es un todo, todo involucrado a lo que te gusta, porque es algo que tú eliges y si logras sacarlo adelante te das cuenta de las habilidades que tiene, lo que te permite crecer y llegar a ser exitoso.
7. **¿Qué características crees que tienes para considerarte emprendedora?** La fe, el creer. Todo depende de uno, y nunca darse por vencido.
8. **El elemento central para que tú te convirtieras en emprendedora, ¿fue el ejemplo de tus padres?** Yo creo que uno nace con esas características y que

los ejemplos ayudan, pero es muy personal esa decisión, dependerá de lo que uno busca en la vida.

- 9. ¿Podrías contarnos sobre tu formación?** Yo estude en un colegio público. También estude comercio exterior en Esucomex. Después me capacite en la municipalidad de Santiago, en el área computacional. Ahí también hice cursos de marketing, coaching, tributaria, etc. He ido a cursos en la PUC, UCH. Ahora estudio relaciones públicas en la Universidad de las Américas. Esto, para dar asesorías, que es mi proyecto a futuro.
- 10. ¿Cuándo comenzaste con tus proyectos?** El 2008, me independicé, lo cual me duró hasta el 2011.
- 11. ¿Cómo te das cuenta de que tu emprendimiento es un negocio?** Yo veía que siempre se hacen eventos en las empresas, como por ejemplo los seminarios, en donde se necesitan salas, coffee, anfitriones, etc. Y nadie se hacía cargo de esto y no todas las empresas lo saben hacer, entonces yo vi esta oportunidad y la aproveche. En donde yo trabajaba, yo organizaba todo, por teléfono y por mail, compatibilizaba los dos trabajos. Pero no se me hacía complicado debido al cargo que tenía en la empresa, área de ventas y yo por naturaleza soy vendedora, entonces no me costaba mucho y sobre todo con mi emprendimiento.
- 12. ¿Eras una alumna aplicada?** Si. Yo era extrovertida. También me destacaba en varios aspectos.
- 13. ¿Cual fue tu reacción cuando te diste cuenta de que te habían estafado?** No, imposible, esta no me la hacen. Aunque al comienzo comencé a ver ciertas irregularidades con los pagos y reclame pero sin mayor reparo, pero una vez que el tiempo comenzó a pasar, me di cuenta de que me estaban quitando el sueño y me afecto, en lo personal, mucho.

Los tipos generaron la confianza para luego estafar, ahí cometí otro error, que fue el de cobrar no el 50% en un comienzo, sino que un 25%, debido a la antigüedad que ellos tenían.

**14. ¿Y con respecto a los proveedores?** Yo les había pagado la mitad, ya que ellos me dan los insumos, son lo más importante en este negocio. Después de la estafa me tuve que conseguir dinero para pagarles. Yo asumí el costo la estafa completa.

**15. ¿Cual fue tu primer trabajo?** Trabajé como promotora, a los 15 años.

**16. ¿Y consideras esa experiencia útil?** Sí, porque me dio cierta independencia

**17. ¿Cuáles son tus principales fortalezas y debilidades?** F: me tengo fe, la capacidad de emprendimiento, los conocimientos. D: aún sigo creyendo en la gente, soy terca.

**18. ¿Cual fue tu mayor traba?** Tuve muchas. Primero mi familia, no quería que tuviese mi empresa. Luego, SII, el papeleo, muy engorroso.  
La municipalidad, con la patente y el lugar de trabajo, ya que trabajaba en la casa donde vivía, pero yo arrendaba y si no me daba permiso el propietario, no podía hacer nada.

**19. ¿Qué es lo que te motiva?** Las ganas de cumplir mi sueño.

**20. ¿Cual crees que es el factor clave para lograr el éxito?** El conocimiento, la experiencia y el financiamiento.

**21. ¿Qué significa riesgo para ti?** Para mi es perderlo todo o ganarlo más.

**22. ¿Cómo manejas ese riesgo?** Sondeando. Aunque a veces los riesgos no se pueden manejar y debes escuchar la voz en tu interior.

- 23. ¿Qué hiciste para conseguir tus primeros clientes?** Hice una estrategia comercial. Una vez que terminé de trabajar como dependiente, con la cartera de clientes que yo manejaba hice una carta de presentación de mi productora y se las mande a todos. Así comencé, me di a conocer.
- 24. ¿Cuánto tiempo le dedicas a la planificación?** Mucho. Siempre estoy planificando, ya que si no lo hago, no sabría que a hacer.
- 25. ¿Cuándo trabajaste en la productora, delegabas?** Sí, yo hacía todo, lo planificaba y luego delegaba y coordinaba.
- 26. ¿Cuán importante para ti es delegar?** Mucho, ya que uno no puede hacer todo, es necesario.
- 27. ¿Tenías un equipo fijo de personas?** Si, generalmente eran 5 las de confianza, pero si se necesitaban más, yo las contrataba.
- 28. ¿Qué opinas de la intuición?** Muy importante, yo invierto en base a la intuición. Si bien uno le pone paños fríos, analiza los riesgos pero a veces si se es muy cauteloso se puede perder la oportunidad.
- 29. ¿Prefieres trabajar sola o en equipo?** Me gusta trabajar en equipos.
- 30. ¿Tienes alguna rutina laboral?** Si, empezaba muy temprano, luego tenía mi horario para hacer cosas, dependiendo del trabajo, pero siempre con un plan.
- 31. ¿Cómo defines el liderazgo?** La persona que tiene capacidad de lograr que la gente trabaje con gusto, que trabaje por voluntad y no por obligación. La capacidad de mover personas a voluntad.
- 32. ¿Te consideras líder?** Depende del objetivo.

- 33. ¿Cómo ves el desarrollo de tu nuevo proyecto?** Positivo, ya que ahora se puede emprender más rápido. Ya que ahora se pueden lograr esas cosas más rápido y eso afecta positivamente al nicho al cual yo quiero enfocarme.
- 34. ¿Qué significa para ti crecer?** El desarrollo empresarial y personal.
- 35. ¿Consideras que este nuevo emprendimiento va a crecer?** Si.
- 36. ¿Te consideras una persona innovadora?** Si.
- 37. ¿Cómo defines el fracaso?** Es una oportunidad. Fracasé pero me sirvió para aprender.
- 38. ¿Lo calificas como algo bueno o malo?** Lo veo como un punto medio, ya que si bien fue algo que no me resultó, se le puede ver el lado positivo a esa experiencia.
- 39. ¿Pensaste mucho antes de comenzar el negocio?** Si, planifique las cosas, que haré, como lo haré, donde venderé.
- 40. Antes de este emprendimiento, ¿Habías considerado dedicarte a los negocios?** Sí, siempre, desde pequeña.
- 41. ¿Qué te produce mayor satisfacción dentro de este proyecto?** El poder conseguir lo que yo quería, el comprobarse a uno mismo que si se puede.
- 42. ¿Qué te inspira?** Las ganas de emprender y enseñarle a mi hija que la vida no es fácil y que depende de uno.
- 43. ¿Por qué quieres volver a emprender, pese a tus traspies?** Porque no nací para ser dependiente, no es mi ambiente, no me siento cómoda. El poder tener la libertad de entregar tus propios productos y/o servicios.

## Entrevistada: Julia Garrido

- 1. ¿En qué estás ahora?** Soy de profesión enfermera, pero siempre tengo algún proyecto en paralelo. Antes tenía una amasandería y después un taller de costura, me iba bastante bien hasta que llegaron los productos chinos. Mis productos son cosas exclusivas (creaciones propias), pero ahora se vende muy poco. Ahora estoy trabajando como enfermera cuidando a un adulto mayor, ya que económicamente es más conveniente que el taller de costura. También hago cursos de podología. Y a futuro quiero colocarme con una sala para cuidado del adulto mayor.
  
- 2. ¿Cómo es tu familia?** En mi familia nadie tiene emprendimientos (mama, hermanos, etc.), todos ejercen su profesión, aunque mi papá tiene la licencia de Telepizza en La Serena, Ovalle. Por otro lado, mi esposo era comerciante, él me enseñó el mundo del comercio. A mí me inquietaba no hacer nada en la casa, necesitaba hacer algo e inicié un negocio con capital propio, el cual era de \$250 CLP, compré calendarios para venderlos afuera del hospital van Buren en Valparaíso, pero la gente preguntaba por dulces, chicles, etc. Con ello me di cuenta de que los calendarios no era el fuerte y sí los dulces, había que acomodarse a la demanda. Así vendí los calendarios y comencé a comprar dulces (fui a Fruna) y me colocaba ratos afuera del hospital, ya que a medida que vendía todo, compraba mas stock.  
Llegué a tener un capital de más de \$3.000.000 CLP, colocándome todos los días. Hasta que otra señora que se colocaba solo los días de visitas y me delató a los carabineros por yo no tener permiso. Con ello me sacaron una multa y les pregunté donde podía obtener un permiso y ellos me dijeron que los podía sacarlos en Soprole.  
En Soprole me pasaron unos carros, con permisos, en los que solo podía vender productos Soprole, allí el distribuidor me pasaba la mercadería y en la semana le tenía que pagar todo lo que ella vendía..  
Yo vendía cerca de \$200.000 CLP o \$300.000 CLP diarios, en el año 1990, pero tenía que cuidar a mis hijas y no daba abasto en atender todo el día, por

eso contraté personas, la cuales me robaron. Me robaron porque Soprole me hizo sacar chequera para no pagar con dinero y estas personas me giraron 10 cheques. Sin embargo mi esposo me ayudo mandándome un poco de dinero mensualmente, y así pude paliar algo de las deudas, quedando en Dicom.

Después de esa experiencia estudié parvularia y trabajé como parvularia para pagar los cheques girados en un colegio.

Luego de eso, me separé, por problemas maritales y él me dejo de mandar dinero.

Yo seguía trabajando en un colegio y comencé a hacer pan amasado con la cocina de mi casa

Una amiga me ayudó para que postulara a una ayuda del Banco del Desarrollo, presentamos un proyecto y gané, me dieron \$600.000 CLP, con eso habilité mi casa para poder tener una amasandería.

Hasta que un día regresé a mi casa y mi ex esposo cambió la chapa de la puerta y no pude entrar a mi casa, con lo que me tuve que aajar en la casa de una amiga.

Luego, me fui a trabajar al hospital van Buren como enfermera y allí conocí a un matrimonio que tenía a su hijo enfermo y ellos me trajeron a Santiago para que cuidara a su hijo, cuando se mejoro el hijo ya no era necesario seguir cuidándolo, pero me dijeron que busque casa y me establezca en Santiago y después de eso me finiquitarían. Fue a través de ellos que encontré (por recomendaciones) trabajo en la clínica Alemana, ahí conocí al doctor Santolaya, quien me dijo que cuidara a su mamá, trabajo que duró 8 años.

Un día que me pagaron, a la salida del banco me robaron el cheque con mi sueldo y no tenía para pagar las cuentas ni nada, y fue cuando una amiga me dice que vaya a Independencia y compre género para hacer cosas textiles y pueda tener dinero para el mes.

Entonces me conseguí \$10.000 CLP de un adelanto y compré 10 manteles y los vendí con ayuda de mis hijas.

Así conocí a un tipo de una feria que vendía cortinas, cortinas de baño y esas cosas y yo le dije que confeccionaba cortinas de baño, cosa que no era así, y les llevé una muestra y comencé a venderle.

Con una vecina se conseguí un crédito para poder comprarse una máquina de coser eléctrica ya que la que tenía era a pedal, muy lenta y no me permitía hacer muchas cortinas y así comencé a formar el taller de costura.

Otro proyecto latente es el de una tienda de disfraces, pero no lo hago porque la gente anda sin dinero y no tengo mucho capital.

3. **¿Consideras que eres emprendedor/a?** Si
4. **¿Tienes algún tipo de formación técnica/profesional?** Sí, soy enfermera, educadora de párvulos, cursos cuidado del adulto mayor, uso del computador
5. **¿Te consideras buen/a estudiante?** sí, me gusta sobresalir
6. **¿Cuándo te enfrentas a un problema, lo buscas solucionar de alguna manera?** Sí, siempre busco la solución
7. **¿Cuál fue tu primer trabajo?** Cuidar a un adulto mayor, a los 10 años, mis padres se separaron, y me fui a vivir donde mi abuela, iba a quedar solo con 4to básico, con eso una amiga de su mamá (señora donde trabajaba su mamá), me ofreció ir donde la mamá de esta señora y ella me daría educación, ropa a cambio de cuidarla.
8. **¿Consideras que esa experiencia fue útil?** Sí, me enseñó a ser independiente, he luchado por tener lo que quería
9. **¿Cuáles son tus principales fortalezas y debilidades?** F: Soy luchadora, D: Nunca digo que no.
10. **¿Cuáles son tus principales trabas a la hora de emprender?** El financiamiento.
11. **¿Cómo superaste estas trabas?** Con trabajo independiente

- 12. ¿Qué te motiva?** Mis hijas, mis nietos, porque no quiero que ellos sufran lo que yo sufrí.
- 13. ¿Cuál es el factor clave del éxito en el emprendimiento?** Tener gente con dinero, inversionistas. La mano de obra, no se puede competir con los chinos
- 14. ¿Qué es el riesgo para ti?** Hablando del taller, riesgo no tener clientes. En enfermería, que se muera el paciente y quedar sin trabajo
- 15. ¿Cómo lo manejas??** En el taller, siempre estoy innovando. Busco algo que no esté en el mercado para ganarme un cliente. En enfermería, buscar otro enfermo.
- 16. Con respecto a tu relación con los clientes, ¿cómo los buscas?** Mostrando productos. Si se está construyendo una población, voy donde la casa piloto y dejo mi tarjeta.
- 17. ¿Y con respecto a tu relación con los proveedores?** Lo más cordial, como me conocen puedo conseguir precios especiales.
- 18. ¿Planificas tus negocios?** No, no soy de planificar mucho, se me ocurrió y tengo el dinero, lo hago.
- 19. ¿Delegas?** Soy mala para delegar. **¿Por qué?** Pienso q nadie es indispensable, me cuesta en la parte de enfermería dejar a un adulto mayor a otro, no puedo, me cuesta.
- 20. ¿Con cuántas personas has trabajado?** Con mi familia, mis hijas, que son 2, y en otro negocios son 2 más.
- 21. Hablando intuición, ¿crees que existe?** Si, veo algo y me largo a hacerlo, algo me dice que lo haga.

- 22. ¿Trabajas sola o en equipo?** He trabajado harto en equipo. Me gusta enseñarle, explicarle, me gusta trabajar en equipo, pero si es algo mío, algo propio, me gusta trabajar sola.
- 23. ¿Tienes alguna rutina laboral?** Ahora no tengo, tengo turno de día y de noche (me pagan ambos).
- 24. ¿Qué es para ti el liderazgo?** El saber lo que va a mandar, tener conocimientos claros de lo que quiero lograr. Son personas honestas, de buen trato.
- 25. ¿Te consideras líder?** Si
- 26. ¿Qué significa para ti crecer?** En términos monetarios, si tuve \$\$250.000 CLP y llegar a tener más de \$3.000.000 CLP, eso es crecer. De 3 manteles a vender 300 manteles, eso es crecer.
- 27. ¿Qué es innovación para ti?** Si tengo un producto, lo muestro al mercado y es nuevo, si tiene éxito es innovador.
- 28. ¿Te consideras innovadora?** Ahora no, pero en general si, porque no quiero que mis productos sean igual a los del comercio, quiero que sean únicos.
- 29. ¿Cómo definirías el fracaso?** No lograr las metas que uno se propuso.  
**¿Crees que has fracasado?** No, no me considero fracasada, porque estoy trabajando en algo que aporta y el taller ahora está dormido, si me sale algo, una trabajó por ahí, puedo volver a abrir el taller y hacerlo.
- 30. ¿Qué te produce mayor satisfacción?** Que encuentren mis productos bonitos, que los pueda vender. **¿Hay algo mas específico que la motive?** Las ganas de poder seguir adelante, tener con que moverme a pesar de lo que pueda pasar.

**31. ¿Qué te inspira?** Las ganas de salir adelante, porque no me gusta la pobreza.

**32. ¿Por qué volviste a emprender luego de haber fallado?** Por las circunstancias, como la amasandería, cuando llegue acá, habían muchos locales, con lo cual no me convenía, con ello me cambie de rubro a la costurerita, sin ser yo costurera, si veo la oportunidad lo realizo.

### **Entrevistado: Nanning Chang**

**1. ¿Qué estás haciendo ahora?** Estoy trabajando en una empresa del rubro automotriz, específicamente, en el área de control de gestión, que consiste en el área de presupuesto que tiene 2 hitos grandes el presupuesto anual de la empresa y las unidades de negocio y el control de gestión mensual. Una vez al mes nos juntamos y ellos nos cuentan cómo se vivió el mes y porque fue así. Es súper interesante porque aprendes harto de cómo funciona toda la empresa. Es un poco la pega de forense; encontrar una lógica de las cosas que pasaron para elaborar un informe que se envía al directorio.

**2. ¿Cómo es a tu familia?** Yo soy ecuatoriano. Con mi familia llevamos en Chile 10 años. Yo nací en Ecuador y alrededor del 2000 se puso complicado allá. Mi padre tuvo la oportunidad de venirse a Chile por trabajo. Después nos vinimos el resto de la familia; yo, mi hermana y mi mamá. Allá termine el colegio y acá empecé la universidad. Típico que al principio cuesta un poco, pero luego te vas adaptando y ya. Entonces lo bueno es que ves las cosas distintas, que es lo realmente importante.

Somos una familia unida pero independiente, respetamos las decisiones de cada uno pero siempre tratamos de apoyarnos. Mi hermana estudio los dos últimos años del colegio acá y no se acostumbro. Decidió ir a estudiar a la Universidad a Ecuador. Mis padres no estaban de acuerdo pero respetaron su decisión y la dejaron ir. Es poco de obligarte a tomar una decisión. Eso lo encuentro valorable en mi familia.

3. **¿Consideras q ser emprendedor es un rasgo distintivo en ti?** Yo creo q tengo algunas características de emprendedor pero no me considero uno en sí. Es una chapa o responsabilidad grande. Creo que soy optimista, adaptable, siempre tratando de buscar la solución y cuando veo un producto o servicio me gusta pensar o cuestionar si está bien pensado el mismo.
4. **¿El ejemplo de tus padres fue un elemento central para considerar que tienes estas características?** Mis padres no influyeron. En el caso de mi madre, a veces nos motiva a q tomemos algunos riesgos controlados, a lanzarnos y arriesgarnos. Es difícil pensar en alguna experiencia pero es un poco los consejos que van por el lado. Ella no me dio una estructura rígida; así quiero que seas o así tienes q ser para ser exitoso. A mí me marcó; mama, ¿tú qué quieres que sea cuando grande? No, tú tienes que hacer lo que quieras pero hacerlo bien. Creo q influyó la experiencia de venir a Chile. Me cambió el mundo y tuve que adaptarme, buscar cosas nuevas.
5. **¿Ha habido algún emprendedor en tu familia?** Que yo recuerde no. Pero si hay amigos de la familia, cercanos, que han emprendido. Pero para mí emprender puede ir desde haber ido fuera del país a estudiar cuando nadie más ha ido.
6. **¿Tienes algún tipo de formación técnica o profesional?** Ing. Comercial. Ahora estudio portugués.

Siempre estoy con el bichito de hacer algo, de salir de la rutina. Hace unos 4 o 5 meses un amigo q llego de *work & holiday* llego con la idea de hacer algo. Vio una empresa un servicio turístico y dijo eso hay q hacerlo en chile porque acá no hay. Yo siempre tuve las ganas pero me faltaba un partner. Comenzamos un poco a trabajar en el plan de negocios y comenzamos a decir ya, ok como es un proyecto grande tratemos de hacerlo abarcable para partir los dos, pero se nos dificulto partir porque nos faltaban espaldas financieras porque queríamos, por ejemplo, arrendar un edificio para hacer una hostel pero

no nos arrendaban el edificio sin espaldas financieras y no quisimos pedir apoyo a nuestros papas. Tengo ganas de coordinar el mismo o hacer otra cosa.

7. **¿Que otros proyectos has tenido?** Que hayan llegado tan avanzado como para ya tener el lugar y firmar contrato, no. Pero cuando estaba saliendo de la U, encontré un amigo q le gustaban los videojuegos y quería emprender pero nada, la industria avanza y cambio y nosotros nos quedamos dormidos en los laureles. Cuando salimos de la u nos faltó aterrizarlo y verlo de una forma más aterrizada, pensamos muy en grande. Queríamos hacer una típica tienda como Microplay pero antes de que surgieran. Nos faltaba plata para comprar el local. Lo más accesible para nos era comprar el derecho de llave y aportar con gestión pero no nos conseguimos la plata y decidimos entrar a trabajar como dependientes.
  
8. **Con respecto al proyecto que tienes en pausa, me podrías contar ¿de que trataría?** Es una empresa de turismo joven e independiente q existe afuera y nos queríamos enfocar a los jóvenes. Ellos quieren una propuesta mucho más flexible y no como los adultos mayores que prefieren un tour. La idea es un servicio de turismo con flexibilidad, por ejemplo, comprarte un pasaje en tur bus que tenga la opción de hop in hop off y visitas distintos lugares y te subes y bajas cuando quieres, apoyando a destinos menos populares.  
El nombre fue lo más difícil de pensar. Lo más fácil es ponerle los números y pensar en las estrategias de marketing pero el nombre no.
  
9. **¿Cómo descubrieron q esto puede ser un buen negocio?** Porque él lo vio allá y viendo las tendencias de turismo acá, esto todavía no existía como tal. Hay un producto q se llama Pachamama by pus pero es muy amateur.  
Mas que faltarnos capital, nosotros ¿qué hicimos primero? Buscamos un concurso, un capital semilla o algo para partir y nos encontramos que para el capital semilla necesitas un patrocinador q puede ser una incubadora o instituto. El patrocinador nos costaba a nosotros y cuál era el aporte si los dos

somos ingenieros comerciales. Necesitamos a alguien de turismo que sea motivado y joven. Pensamos postular a startup chile pero nos pareció q están más enfocados a tecnología y nuestro proyecto no es innovador porque ya existe en otro lugar.

Mi socio estaba trabajando en un banco y ahora se cambio a chocha. Dijimos mejor dejarlo un rato stand by mientras el aprende en Cocha y quizás encontrar ahí mismo a nuestro tercer socio. En uno o dos meses más vamos a tomar esa decisión.

Para partir, con una hostel con capacidad para 80 personas y 5 buses necesitamos como \$80 millones, en escala normal. Si partiéramos más pequeños, podríamos partir hasta con un millón, arrendar unos furgones, conseguirnos guías y tener convenio con hostales. Este último es muy alcanzable pero el costo de partir chico es que el capital humano se vuelve muy importante. Un día nos sentamos y dijimos? A quien conocemos que sepa de turismo, que pueda hacerse cargo de hacer de guía. Mientras nosotros seguíamos trabajando. Y nos dimos cuenta que no conocíamos a nadie. Chico, necesitamos gente y grande necesitamos plata.

Mi rol en el proyecto seria de gestión y en el desarrollo del producto; darle vueltas a la idea para que sea consistente y, negociación.

Las condiciones no se dieron para poder seguir avanzando. El no poder encontrar otro socio relacionado al turismo.

**10. Volviendo a la época de estudiante, ¿cómo te considerabas?** Yo era un buen estudiante, dentro del 25% mas aplicado.

**11. Cuando te enfrentas con un problema, ¿intentas resolverlo de alguna forma?** De una forma predeterminada no pero siempre intento resolver los problemas, siempre hay una solución.

**12. ¿Cuál fue tu primer trabajo?** Una tía me pagaba por hacer las tareas con un primo durante la media. Para mí era perfecto; yo hacía mis tareas mientras veía a mi primo. En la universidad hice ayudantías. La ayudantía de ingles era

la menos explotada. Todos querían trabajar en las demás y en inglés te pagaban lo mismo por menos trabajo.

- 13. Observando la relación entre tu proyecto de turismo y el entorno, ¿cómo crees que sería la relación con tus futuros clientes?** Los canales que tendríamos que usar sería full internet por la forma en cómo los clientes buscan información, sobre todo por las características, estilos de vida y edad de nuestros potenciales clientes.
- 14. ¿Tienes claro que proveedores tendrían?** Requerimos tener acuerdos comerciales, ofrecer descuentos en hospedaje, locales de comida y de entretenimiento para lo que necesitaríamos realizar acuerdos con bares, restaurantes, gente que hace limpieza, etc.
- 15. ¿Cuáles crees que son tus principales fortalezas y debilidades?** F: Adaptabilidad, optimismo. D: tal vez le doy más vueltas a las cosas de las que debería, necesitar ver y tener mucha información para tomar una decisión.
- 16. ¿Qué te motiva?** Los desafíos y la superación personal. Yo voy a una competencia para perfeccionar mis límites. No para ganarle al del lado.
- 17. ¿Cuáles crees que son los factores claves de éxito para los emprendimientos que deseas emprender?** Ser perseverante.
- 18. ¿Qué significa riesgo para ti?** Es como incertidumbre, lo desconocido. Uno puede tomar riesgos controlados, donde sabes un poco a que te vas a enfrentar.
- 19. ¿Cómo lo manejas?** Con optimismo e información como respaldo de que voy por el camino correcto.

20. **¿Cuánto tiempo le dedicas a la planificación?** Le dedico un 30% en general.
21. **En relación a delegar funciones, ¿cuán importante es para ti esto?** Es sumamente importante porque no puedes estar en todas partes y si esperas q tu proyecto sea grande y para motivar también a las personas, necesitas delegar y dejar que otras personas también tomen decisiones. Tema q me cuesta mucho porque me gusta tener el control. He tenido que delegar y es un poco estresante pero nada que hacer. Tú tienes q tratar de entregarle todo el apoyo a la persona a la q le delegas para que entienda y sepa que decisión tomar.
22. **¿Qué opinas de la intuición?** Existe y lo importante de ella es saber identificarla porque de repente yo podría decir que cuando tengo una intuición hay veces en que no sé si es por impulsividad o no. Las veces que no le he hecho caso a mi intuición y he pensado mucho las cosas, me ha ido mal.
23. **¿Te gusta trabajar solo o en equipo?** Me gusta trabajar en equipo.
24. **¿Cómo defines el liderazgo?** Tener una visión clara hacia donde quieres ir y poder motivar a la gente a que reme para el mismo lado.
25. **¿Te consideras un líder?** Creo que puedo llegar a serlo.
26. **¿Cómo ves el desarrollo del proyecto pausado?** Le veo futuro pero todo tendrá q ver con el *timing* que nos tomemos para avanzar.
27. **¿Qué significa para ti crecer?** Tomar más riesgo y tener más seguridad.
28. **¿Te consideras innovador?** No. Alguien innovador es una persona q ve los problemas de una forma distinta y encuentra soluciones distintas a un problema.

29. **¿Cómo defines el fracaso?** Es una experiencia de la que no se aprende, si aprendes no es un fracaso. El fracaso en si no es bueno o malo. Lo malo sería quedarse en el suelo y no levantarse.
30. **¿Has fracasado alguna vez?** Mis proyectos han fracasado, yo no. Creo que en este país es mal visto a aquel que fracasa.

### **Entrevistada: Patricia Gutiérrez**

1. **¿En qué estás ahora?** En este momento trabajo en una empresa de oficinas, que si bien no me gusta, es lo que me ha dado estabilidad económica, que no conseguí con el emprendimiento. Ahora trabajo en una oficina, de cajera administrativa. Pero siento que estoy vendiendo mi tiempo, en vez de poder estar con mis hijas, pero también estoy acá porque necesito ordenarme con el dinero, que es con lo que estoy fallando con mis emprendimientos. Antes de esto, tuve un emprendimiento, Equilibrio maternal, estuve 3 años, mientras mi hija estaba chica, si bien podía trabajar en paralelo, no conseguía estabilidad.
2. **¿Consideras q ser emprendedor/comerciante en rasgo distintivo en ti? Si**
3. **¿Cómo es tu entorno familiar?** Cuento con mi pareja y mis 2 hijas. Ahora yo soy la persona del trabajo estable, pero esos 3 años que emprendí, era él el de trabajo estable. Vendí alfajores, perfumes, etc. Ahora él tiene el trabajo menos estable, pero está buscando algo que armar con unas abejas. Él no es tan emprendedor, pero no le gusta trabajar do forma dependiente. No le gusta trabajar en oficinas. Mi mamá, es dueña de casa. Ella fue mi ejemplo para hacer lo que fuera para sacar la familia adelante.

Ella me llevaba a vender, y de ella yo aprendí el tema comercial y a regatear.

- 4. ¿Has tenido algún tipo de formación técnica/universitaria?** Si, estude comercio exterior, que tampoco me gustó. Yo quería ser educadora, y fue la alternativa que encontré.

Yo salí del colegio embarazada y venía de una familia de bajos recursos. Mi mamá me iba a dar educación de alguna forma, entonces si me ponía a estudiar y estaba embarazada, hubiese tenido que abandonar y los hubiese dejado con una deuda que no correspondía. Me puse a estudiar por un tiempo gestión en educación no formal.

Cuando nació mi hija, congelé. Y después no quise volver porque era mucho tiempo, 4 años.

Comencé a estudiar comercio exterior, porque un primo mío me dijo que si estudiaba eso, me aseguraba trabajo.

Estudie gratis, con beca. Siempre he estudiado con beca. Pero no me gusto, era muy machista el medio. Me pagaban el mínimo y a un compañero que trabajaba menos que yo y tenía el mismo rango le pagaban mucho más. Y necesitaba más dinero porque tenía una hija y no podía pagarle a alguien para que cuidara a mi hija.

Después estude yoga para niños, soy instructora de yoga.

Di clases en un colegio de historia, invente un taller desechomanía. Me gusta la educación. Ahí podía trabajar con mi horario, mientras ella (mi hija) estaba en el colegio, yo podía trabajar en una oficina de contabilidad, hasta las 2 de la tarde y después hacer lo que sea.

Así me manejé hasta que quede embarazada otra vez.

Ahí estudiaba yoga y me especialicé en otras ramas, yoga para embarazadas, para adultos, para bebes. Era bien remunerado pero no era estable, ya que las mujeres tenían el bebe y ahí terminaba.

- 5. ¿Eras una estudiante aplicada?** Si bien estudiaba con beca y tenía buenas notas, no era de las mejores, no era matea. Me esforzaba, sabía que no podía fallar.

6. **¿Cual fue tu primer trabajo?** De modelo, a los 10 años, una tía tenía una tienda de ropa interior, para la cual modelé unos pijamas para niños. Después en el colegio, vendía cosas, dulces, torpedos, etc.
7. **¿Esta experiencia fue útil para tu vida?** Si, todas las experiencias son útiles.
8. **¿Cuándo te enfrentas a un problema, como lo resuelves?** Con información, buscado un información. Los problemas los veo como un desafío. Si no logro ver la solución, pido ayuda.
9. **¿Puedes hablarme de tu emprendimientos?** Empecé cuando estaba embarazada de mi segunda hija. Donde yo trabajaba, como instructora de yoga, tenía una amiga que hacía ropa y yo se las vendía. De repente vi que las embarazadas necesitaban otras cosas, como un porta bebe y yo los diseñaba y se los vendía. Después necesitaba cosas para mí que eran caras, como por ejemplo estos pañales ecológicos, y lo que hice fue juntar a un grupo de embarazadas que si tenían dinero y llamé a la empresa que los vendía, y decirle que tengo un grupo que necesita los pañales y que yo organizo la reunión, pero nos tienes que hacer un precio (como el de la expobebes). Todas empezaron a comprar vendieron harto. Después me cito a su casa y me dicen si me gustaría poder trabajar con ellos, como distribuidor. Yo les dije que no tenía el dinero para invertir, que apenas tenía para poder comprarme los míos. Me ofrecieron comprar a precio de distribuidor, yo cobro y les pago. Empecé a vender. Después empecé a vender portabebés por mi cuenta y ahí tuve problemas con mi amiga. Pero veía que había un espacio donde meterme. Y arme un blog, por el cual vendía bastante, después me metí con Facebook y ahí vendía mas, y encontré más cosas ecológicas, mas productos, entonces me di cuenta que lo ecológico es lo mío. Vendía, vendía y vendía, pero solo online, entonces empezaron a llamarme de otros países para que yo venda sus productos, sin yo tener una tienda, sin embargo yo no les decía que no y hacíamos las reuniones igual. Si me conviene digo si, y busco la forma de poder acceder a los recursos sin tener que invertir.

Estando en la casa, me quede sin internet, que era el medio por donde yo vendía y tuve que vender otras cosas, alfajores, empanadas, tome un cursos de repostería para vender más productos.

Mi sueño era tener la primera fábrica de pañales biodegradables de Chile, pero como quise terminar lo de equilibrio maternal, me salí de ese proyecto del cual me arrepentí.

**10. ¿Cómo conseguías los clientes?** En un comienzo, en el centro de yoga hacia contactos (habían muchas embarazadas), también organizaba saunas indios.

El uso de Facebook también me ayudo mucho. Como no tengo tienda yo les llevo los productos a los clientes, se los muestro y les hago seguimiento y les paso la información de mis otros productos.

**11. ¿Cuáles son tus principales fortalezas y debilidades?** F: el seguir dándole, no desanimarme, no darme por vencida, seguir mis sueños. D: nos ser tan metódica para los negocios como se requiere, no planificar, me cuesta cobrar.

**12. ¿Cuáles era las principales trabas?** Mis emprendimientos no son algo común, entonces el enfrentarme al ¿y qué es eso?, es algo un poco más difícil. Además que mis productos al no ser comunes cuestan más, entonces el venderlos caros, me costaba cobrar al principio lo que costaba porque yo me ponía en el lugar de ellos y a mí también me costaba pagar ese precio por el producto.

**13. ¿Qué te motiva?** Mis hijas. El poder tener tiempo para mi, para viajar. El ser dueña de mi propio tiempo.

**14. ¿Cuál consideras que es el factor clave a la hora de emprender?** El no darse por vencida. Dar con las personas indicadas en el proceso. Es necesario formar equipos, cosa que aun no logro.

- 15. ¿Qué es para ti el riesgo?** Lo que le da el gustito a las cosas, lo excitante.  
Con el riesgo de perder cosas, se puede ganar mucho más.
- 16. ¿Planificas tus negocios?** No mucho. Empecé a planificar cuando participé en el desafío joven, pero antes de eso, no.
- 17. ¿Cuán importante para ti es delegar?** Para mi ahora es importante, ya que antes las hacía todas, pero es necesario hacerlo. Aunque la gente toma confianza conmigo y me pide que yo haga la entrega y ese tipo de cosas, entonces he ido delegando pero no del todo, no se puede hacer de todo.
- 18. ¿Con cuantas personas has trabajado?** Variable, dependiendo del trabajo.  
En mis propios emprendimientos, con mi mamá, mi hija Victoria, pero poca gente.
- 19. ¿Qué opinas de la intuición, ¿crees que existe?** Sí, creo que hay que hacerle caso. Cuando no tengo certeza de lo que voy a hacer, le hago caso y hasta ahora me ha resultado para bien. Nos hace más animales y creo que a veces eso hace falta.
- 20. ¿Prefieres trabajar sola en equipo?** En equipo.
- 21. ¿Tienes o tenías una rutina laboral?** Si. Me forme de esa manera, a trabajar por objetivos. Si no fuese así, no me resultaba nada, o andaba contra el tiempo, tenía que hacer así.
- 22. ¿Cómo defines el liderazgo?** Tener la capacidad de guiar a otras personas e incentivar en lo que toque liderar.
- 23. ¿Te consideras líder?** No lo sé, nunca me ha gustado el debate, pero no me es incomodo. Siento que es una responsabilidad bastante grande, ya que es un ejemplo a seguir, que puede ser bueno o malo.

- 24. ¿Cómo ves el desarrollo del proyecto que tienes ahora?** Le tengo mucha fe, creo que se viene súper bien, aunque sé que no será como yo lo pienso, ya que lo planeado siempre se va modificando en el camino, adecuándose a las circunstancias.
- 25. ¿Qué significa para ti crecer?** Algo que me dé más conocimientos y poder entregarlos. Es avanzar. Ser un poco más feliz cada día. Ser mejor persona. No puedo separar lo personal de lo profesional.
- 26. ¿Te consideras una persona innovadora?** Sí, siempre busco algo nuevo, que la gente aún no lo usa y la opción existe. Me atrevo a dar un paso más allá. Aunque no sean inventos míos, pero los trato de venderlos.
- 27. ¿Cómo defines el fracaso?** Es el rendirse, el no intentar nuevamente, sentir que te equivocaste y no aprendiste.
- 28. ¿Consideras que has fracasado?** No, porque no me he dado por vencida, dada las circunstancias que me tocó vivir.
- 29. Antes de comenzar el negocio, ¿lo pensaste mucho?** No, no lo pensé mucho. Se me ocurrió y lo hice. Para mí, yo no vendería algo que no me sirviera.
- 30. ¿Qué es lo que te produce mayor satisfacción en el proceso de negocio?**  
Sentir que le estoy entregando a la gente algo que realmente sirve.  
Aportar con mi grano de arena a los clientes, con lo que yo vendo. Y poder disponer de mi tiempo.  
Personalmente mi objetivo es lograr independencia económica y de tiempo.
- 31. ¿Qué es lo que te inspira?** La naturaleza, el contacto con la naturaleza. La vida me inspira.

**32. ¿Por qué crees que no fructificaron tus emprendimientos?** Porque deje de tener las ganas de trabajar en mi y la falta de dinero.

**Entrevistada: Rosanna Jeldes**

- 1. ¿Alguna característica q crees q tienes?** Soy una buena mama. Siempre trabaje adentro para no dejar a mis hijos sola. Soy una buena amiga. Soy positiva cuando vamos a hacer algo o vender algo. No me gusta la gente negativa alrededor mío además yo soy muy supersticiosa.
- 2. ¿Qué estás haciendo en este momento? (enfocar en el ámbito laboral)** Estoy cuidando niños dos. Nació porque yo tenía negocios y después no pude seguir con él, decidí ganar monedas con esto. El año pasado tenía cuatro pero el Tomás me quita mucho tiempo. Los otros niños eran más grandes y tenía que ir a buscarlos al colegio y con el Tomás no podía.
- 3. ¿Consideras que ser “comerciante/emprendedor” es un rasgo distintivo en ti?** Si, de todas maneras. Lo llevo en la sangre.
- 4. ¿El ejemplo de tus padres y/o familiares fue el elemento central para decidir ser empresario o hay otras cosas que influyeron u otras personas? ¿ha habido algún emprendedor en tu familia?** Mi mama era comerciante. Cuando ella nos contaba ella tenía un quiosco en el estadio nacional, vendía *sándwiches*.
- 5. ¿Has tenido algún tipo de formación educacional posterior a la escolar? Cuéntame acerca de lo que has estudiado, cursos que hayas tomado, talleres, seminarios, etc.** No, solamente la mente. Terminé cuarto medio y solo he hecho cursos. Tengo mi cartón de modista. Hice cursos de bonsai y chocolatería.

- 6. Volviendo un poco a la época de estudiante (escolar, universitario, técnico, etc.) ¿En tu opinión, eras un/a buen/a estudiante? ¿Cómo te describirías en esa época?** Desordenada pero si tenía buena memoria. Yo vendía calugas, coyacs, topollillo, chicle, en la enseñanza media empecé, como a los 16, vendía en el curso, en el colegio. Cuando habían eventos yo ayudaba a vender. Me ofrecía a ayudar a vender. Siempre. Con mi mama de los ocho años empecé en la feria. Mi papa trabajaba en mudanza y traía cachureos de allá arriba y mi mama los vendía en la feria y yo le ayudaba y me entretenía. A mí me llevaba. Mi mama hacia delantales y los salíamos a ofrecer casa por casa. Vendíamos aliños q nosotras mismas íbamos a comprar a Mapocho, nosotros lo envasábamos lo sellábamos con venta casa por cada porque no había feria, vendíamos póster y eran furor, íbamos a distintas partes a puente alto, cuando íbamos a veranear a Valparaíso. Teníamos unos primos y ellos salían a mariscar y de repente para poder sustentar la comida, salíamos a vender porque éramos muchos y necesitábamos para comer. Vendíamos pescados por dpto. En patronato para Navidad con mi mama vendíamos manteles, chalas, lo que era furor mi mama compraba. Era capa para el negocio y yo la seguía. Por eso con ella yo aprendí. No era buena alumna destacada pero me defendía. Nunca repetí.
- 7. ¿Cuál fue tu primer trabajo? (describir a cabalidad)** En el colegio cuando vendía dulces. Vendía para mis cosas para mis estudios para mí. Fue útil porque hice amistades y empecé a tener responsabilidad. Me hizo ver que podía sola tener mi negocio. Hice la práctica de moda.
- 8. ¿Consideras que esa primera experiencia fue útil para tu vida? ¿Por qué?** Me fue bien porque saqué mi título. Hice la práctica en Gaspar donde hacían ropa para París. Esa fue la única vez que trabaje para alguien.
- 9. ¿Qué te motiva?** Estar ocupada. No me gusta estar sin generar dinero. Como yo. O puedo trabajar en otro lado y porque tampoco lo haría y como llevo esto en la sangre, es mi motivación.

**10. Cuéntanos acerca de tus comienzos; ¿Cuál fue tu primer emprendimiento? Luego, ¿Qué otros emprendimientos has realizado? (Háblame de tus emprendimientos *en orden 1..., 2..., 3..., etc, todo sobre ellos, cómo partieron, cómo se desarrollaron, quiénes participaron, etapas, diseños, etc, todo lo que creas relevante mencionar*) ¿Cuál era tu rol en el emprendimiento?**

**Elige *algún* emprendimiento que hayas realizado y también ten en mente el que vas a realizar ahora (en caso de ser así):**

**Referente al emprendimiento que realizaste, independiente de si funcionó o no: ¿Cómo descubres que este negocio podría llegar a ser un buen negocio?**

**Referente al emprendimiento que vas a realizar o estás realizando: ¿Cómo descubres que este negocio podría llegar a ser un buen negocio?**

Empecé cuando vivía en el campamento. Empecé vendiendo una banderiza de huevos. Antes uno empezaba con tan poquito un negocio. Yo partí con cinco mil pesos veinte años atrás. En realidad siempre me ha gustado el negocio. Yo trabajaba en la feria con mi mamá en el puesto que ella tenía pero la diabetes dejó ciega a mi mamá y yo quedé embarazada del Pablo y tuve que vender el puesto. Lo primero que vendí fueron cubos en la casa de mi suegra. Siempre en gusto tener mi plata, no depender de... Siempre me ha gustado tener lo mío.

Después vendía igual en la feria, para Navidad vendía estuches de Navidad por 18 vendíamos aceituna sin patente sin nada pero siempre vendiendo hartito. Cuando me fui donde mi suegra al campamento empecé con el negocio, con dos bandejas de huevo y cigarros. Todo lo que era venta se juntaba, si yo sacaba un huevo de los que vendía, lo compraba. Después fueron tres, después seis y después un cajón. Después no eran cigarros eran dulces, después cinco litros de aceite y los vendía en octavos, después fideos y así vendía, después sal vendía de todo después me compré una máquina, la conservadora, y todo lo que vendía siempre era caja, no sacaba nada y seguía poniendo yo aparte si me sobraba plata de lo que me daba para la casa, yo lo invertía.

Cuando llegue acá venía bien avanzada. Era el único negocio en población nueva así q me empezó a ir muy bien. Después me compre la cortadora, la pesa y fue grande, si yo tuve nueve años con mi almacén pero eso significo siempre estar ahí de 7 de la mañana a una de la mañana, sin colación, yo estaba ahí todo el día ( no vacaciones tampoco). Y todo para hacer lo de la casa.

Termine el negocio porque estaba con depre porque pasaba mucho encerrada y no tenía tiempo para mí y los chiquillos estaban chicos y no tenía tiempo. No fue porque no quise seguir. Hubo un problema familiar y yo tuve que viajar. Yo dejé encargada a una persona que pensé era de confianza y esa persona no lo era. Entonces ahí empecé yo a bajar a bajar hasta que me vi que iba a comprar con 200, después 150, después con 130. Y cuando fui a comprar con 80 dije que no seguía porque no me gustó; estaba comprando por poquito y gastando mucho en flete y en tiempo y no me convenía.

Después de esto tuve un año sabático y luego empecé a cuidar niños. Vendía papas aquí en mi casa, papas fritas, completos, empecé a vender esas cosas, empanadas. Tuve trabajando en un colegio los días sábado donde hacían clases para adultos; ahí nos fuimos a vender desayunos, íbamos a las cinco de la mañana. Y mi hijo chico nos ayudaba. Completo. Empanada, café. Te, pizza. Mi hermano me hizo un horno con la parte mala de una cocina a gas hasta q se hizo diurno ese colegio para los niños de octavo.

Luego seguimos vendiendo papas en la esquina, en la feria igual, le ayudaba a un vecino en la feria y me daba unas monedas igual. Este año no he trabajado en lo que es venta. Pero tengo un plan; mi hermano que trabaja en Estoril me dijo que para allá para arriba venden estuches con perfumes, colonias, cremas así que me traerá el catalogo para yo encargarle para ir juntando para yo vender, pal día del padre, para fin de año, para Navidad; siempre hay una época para vender esas cosas. Igual con la Fabi queríamos vender en la esquina pero hay muchos puestos. Eso de hacer competencia y no ganar nada no me sirve. Si ganamos se vende sino, no se vende. Aparte la Fabiola, mi vecina y amiga, no me apaña. Las chiquillas no son buenas para el negocio, están recién aprendiendo, pero ahí estoy viendo q hacer.

Estuve a punto de comprarme un carro porque estoy cuidando al Tomás, me tiene amarrada él. Tenía la posibilidad de comprar un carro pero no lo iba a ocupar así q no lo compre.

**11. Observando la relación entre el emprendimiento que elegiste en la pregunta anterior y el entorno, ¿Cómo era la relación con tus clientes? ¿Y con tus proveedores? (en el caso de tener) ¿Qué hiciste para conseguir clientes por primera vez?**

**12. ¿Qué hiciste para atraer clientes la primera vez? Ofrecer, gritar la mercadería.**  
Si tu no la ofreces no tienes clientes. Hay q motivar a la gente para que compre o engañar ajajaja.

**13. Cuando te enfrentas a un problema, laboralmente y extra laboralmente hablando; ¿Intentas resolverlo de alguna manera en particular? ¿cómo?**  
Si, si es de dinero, yo siempre he dicho la mejor profesión es ser comerciante, es verdad que hay mejores profesiones, pero a un comerciante nunca le va a faltar el dinero porque si yo encuentro una piedra pintada y q es distinta a las otras yo sé que me pongo las pilas y la vendo. Y ahí genero dinero. Los problemas de mi casa conversando o mejor callando para q no se haga más grande.

**14. ¿Cuáles crees que son tus principales fortalezas y debilidades?**  
Fortaleza? La mente porque siempre está pensando en q vender y generar plata. Yo siempre estoy pensando donde voy. Siempre paso por lugares y miro y observo y digo allá no venden, podría ser.  
Debilidades? Mis manos, por mi enfermedad. No tener la capacidad ni fuerza q tenía antes para hacer los negocios sola, ahora tengo q tener a alguien. Tengo diabetes y eso me genero te dimitís y otras enfermedades, infección crónica a los riñones no puedo hacer fuerza.

**15. ¿Hubo alguna traba cuando pensaste y decidiste emprender? ¿Y en los inicios de tu emprendimiento? ¿Cuáles fueron? ¿Cómo las superaste? No**

tuve ninguna traba. Porque en el colegio me dejaban o lo hacía a escondidas. Con el negocio hice todo legal y nadie me dijo no, Ud. No puede.

**16. ¿Cuál crees que es el factor clave para lograr el éxito en los negocios que pretendes emprender o que has emprendido?** Las ganas, tener ganas de emprender algo. Y pienso que hay gente que no tiene idea y piensan que invertir diez y vender once piensan que están bien y después terminan no ganando nada. Las ganas y deseos más que nada, de que funcione y saber también porque no es llegar y poner un negocio. Ver si ganas al 20, al 18, al 50 por ciento, se debe tener idea de negocios. Yo jamás he hecho un curso.

**17. ¿Qué significa riesgo para ti? ¿Cómo lo manejas?** El riesgo de por ej ir a una feria navideña es mercadería q voy a vender y otro q venda al lado mío lo mismo. Aunque el comerciante vende igual sin importar a quien tiene al lado sino q es el cómo tu vendes la mercadería. Yo sé que yo voy a vender igual. El riesgo lo manejas atreviéndose. El que no se arriesga no cruza el río. Con mi mama fuimos a santa rosa de Pelequén, a lo Vásquez y llovió y nos tuvimos que venir con toda la mercadería. Cuando llegamos a Santiago. Nos pusimos en la feria y lo vendimos igual porque uno tiene q vender cosas que no se echen a perder.

**18. Con respecto a tu emprendimiento actual o aquel que pronto iniciarás ¿Cuánto tiempo de tu tiempo le dedicas a la planificación?** Más que el tiempo es el factor dinero. La persona que es comerciante y tiene la idea, si se tiene el dinero, se compra. Y ver a como se vende, y donde venderlo. Para empezar tiene que ver quincena o fin de mes, o alguna festividad. En la semana ir a comprar no es mucho tiempo. El comerciante no dice ojalá me vaya bien, debe decir ME VA a ir bien.

**19. ¿Tenías o tienes alguna rutina laboral?** Mis días eran todos iguales con el negocio. Me levantaba me lavaba, dejaba en la noche todo limpio, me levantaba y abría y recibía el pan y tu abres altiro porque siempre hay alguien

esperando afuera. Lo distinto era cuando ibas a comprar mercadería pero era todo los miércoles así q era parte de mi rutina.

- 20. ¿Con cuántas personas trabajaste? (si nombras más de un emprendimiento/negocio, favor especificar el número de personas y el negocio del que se habla)** Con mi mama trabajamos pero después lo hice sola, trabajaba sola. Después con las chiquillas.
- 21. ¿Prefieres trabajar solo/a, o en equipo?** Prefiero trabajar sola porque el dinero es muy traicionero. Donde hay plata, esta tiente mucho a la persona. Si trabajas con alguien siempre te vas a perdida porque hay días buenos y malos y en los días malos se debe repartir igual el dinero. Mejor solita q acompañada pero si me gusta ayudar y enseñar del negocio.
- 22. ¿Qué opinas de la intuición? eso ¿Existe o no existe?** Si existe. Los negocios deben ser intuición pero aterrizarlos un poco porque derrapen te falla. Uno debe pensarlos. Pero el comerciante lo va a vender igual.
- 23. ¿Cómo defines el liderazgo? ¿Te consideras líder?** No sé. Un líder la gente te tiene q tener confianza. Si tienes un negocio, la gente de alrededor debe tenerte confianza y saben que si recurren a ti saben que van a vender, independiente de que no sepan y vendan por primera vez. Soy más de dar órdenes. Con las personas que he estado no tienen la experiencia que tengo yo desde los ocho años y ahora tengo 52. Para mí el negocio está en la mente. Me han dado a entender q soy líder y me la creo.
- 24. ¿Qué significa para ti crecer?** Estar bien anímicamente, creerse el cuento que lo que uno va a emprender lo va a sacar adelante.
- 25. ¿Sabías q tu negocio iba a crecer?** Si. Siempre soñé con tener un negocio. Siempre quise un negocio y seguir con un negocio. Es más, todavía quiero tener un negocio.

**26. ¿Te consideras una persona innovadora? ¿Por qué? De ser así, ¿En qué puedes notarlo?** Si, pienso que siempre ando mirando que vender, estoy buscando ideas donde innovar en algo, traer cosas para vender nuevas, que no se vendan.

**27. ¿Cómo defines el fracaso? ¿Crees que has fracasado?** Es cuando confías en alguien que crees es de una forma y no lo es. Eso me pasó a mí. Yo confiaba ciegamente y por eso fracase y cerré mi negocio. En los negocios en la confianza está el peligro. Hay que siempre estar a tenga, no confiar. Tb hay fracasos como tener enfermedades, porque no puedes seguir trabajando.

Yo creo que el fracaso es malo. En realidad el fracaso para el comerciante es porque se enferma, tiene depresión o no quiere más de la vida. En el comerciante es difícil q eso pasa. Hay mucha gente q vende pero q deja de hacerlo porque cree q vendió suficiente. Yo no creo que he fracasado porque el negocio lo cerré por mi salud. Además que lo q quería ya lo tenía. El negocio llegue y lo hice, no tuve que pensar mucho tiempo. Me motivó hacerlo. El ayudar a mi pareja a salir adelante y salir del campamento y para tener monedas. Yo desde niña tuve dinero en mis manos entonces sabia q siempre q uno vendiera no iba a faltar comida en la casa.

**28. En relación a emprendimientos anteriores; ¿Por qué renunciaste a cada uno de tus emprendimientos? ¿En qué crees que falló tu negocio? ¿Qué factores influyeron?** (sin incluir el negocio principal que tuvo): Una por el tiempo porque vender en la calle depende del clima, otro es que no puedo sola porque necesito a alguien que me ayude y a veces la gente se cansa y no quiere seguir o no les gusta.

**29. ¿Por qué volviste a emprender luego de no haber sido exitoso o que no funcionara(n) tu(s) proyecto(s) anterior(es)?** Porque a mí me gusta el negocio, me gusta vender.

## **Entrevistada: Pilar Vargas**

Para empezar, me gustaría saber un poco de ti.

### **1. ¿Cómo describirías a tu familia?**

Somos una familia hermosa, unidos, con deseos de superarnos y que nos une a todas nuestras ansias por educarnos y ser buenas personas, creo que todos sin excepción hemos tomado con responsabilidad la vida.

### **2. ¿Qué estás haciendo en este momento? (enfocar en el ámbito laboral)**

Actualmente tengo un negocio de regalos y artesanía que inicié hace 4 años cuando llegué a vivir a Río Bueno, un pueblo más bien pequeño que se encuentra en el sur de Chile, región de los Ríos, distante a 35 kms al norte de Osorno. Ese emprendimiento no fue asumido por mí como tal, más bien fue un medio para realizar alguna actividad fuera de casa pero que no me implicara un mayor alejamiento de mis metas reales, acompañar a mis hijos menores en sus últimos años de enseñanza media...esto ya se cumplió y desde Febrero de este año empecé a trabajar en una nueva idea de negocio...abrir un café...esta idea nació de la demanda insatisfecha por contar con un local que albergue las necesidades de las familias con respecto a un negocio de este tipo...en primer lugar que esté abierto domingos y festivos...situación que no ocurre con la escasa oferta existente, por lo que las familias deben trasladarse hasta Osorno o Valdivia. En segundo lugar...que no expendan bebidas alcohólicas ni cigarrillos. En tercer lugar...que tenga una carta atractiva...para esto se considerará la venta de café de calidad para lo cual tanto mi socia como yo decidimos viajar a Colombia y durante 10 días recibimos capacitación en el rubro del café...a esto le vamos a sumar la elaboración propia de repostería alemana, sándwich elaborados con carnes de excelente calidad, variedad de pizzas, cervezas artesanales de la región de Los Ríos, jugos naturales y helados acompañados de una amplia variedad de frutas, y una carta de cafés preparados por nuestro personal que será capacitado por una barista profesional. La verdad que este nuevo emprendimiento por sus características me llevó a aceptar el ofrecimiento de hacerlo en sociedad...es lejos el que

mayor capital me demandará y además por lo extenso de los horarios me impide pensarlo como una iniciativa a asumir en forma individual.

**3. ¿Consideras que ser “comerciante/emprendedor” es un rasgo distintivo en ti?** Absolutamente

**4. ¿El ejemplo de tus padres y/o familiares fue el elemento central para decidir ser empresario o hay otras cosas que influyeron u otras personas? ¿ha habido algún emprendedor en tu familia?** Creo que nació viendo a mis padres en el comercio, mis tíos, primos, etc., todos se han dedicado a ser comerciantes, aunque desde mi generación además fuimos ingresando a la Universidad, y si bien nos hemos dedicado a nuestras profesiones...en mi caso soy Trabajadora Social...siempre estábamos incursionando en alguna actividad independiente. Incluso al salir de la Universidad tenía claro que no quería trabajar en forma dependiente, fue así como formamos un equipo con 2 compañeras de curso y una psicóloga...estuvimos varios meses reuniéndonos y buscando un nicho que fuera atractivo laboral y económicamente...eran los años del regreso de la Democracia en nuestro país...mi ex marido nos aconsejó que nos acercáramos al FOSIS, y así empezamos a trabajar en los Organismos de Capacitación, fue una etapa muy gratificante, y gracias a nuestro desempeño nunca estuvimos sin trabajo y muy bien remuneradas...esto último solía ser una piedra de tope en nuestra profesión y al parecer se mantiene en el tiempo, estuve 5 años en esa área y por traslado familiar renuncié. Posteriormente trabajé en la ciudad de Pto Montt en un programa de Gobierno, Chile Barrios, pero por no demostrar abiertamente mi condición política fui despedida, era el año 1999...estaba separada y con 4 niños pequeños...no había tiempo para llorar...había que levantarse y rehacerse...mi hermana mayor trabajaba como corredora de propiedades...ella me enseñó que debía hacer para realizar ese oficio...lo complementé con los conocimientos adquiridos en la Universidad y pude hacer de ese nuevo emprendimiento una buena fuente de ingreso para mi familia...

**5. ¿Has tenido algún tipo de formación educacional posterior a la escolar?**

Cuéntame acerca de lo que has estudiado, cursos que hayas tomado, talleres, seminarios, etc. Como señalé en el punto anterior estudié Trabajo Social en la Universidad de la Frontera. Debo reconocer que no soy asidua a asistir a seminarios ni talleres pero si leo y mucho...cada día leo todos los diarios de circulación nacional y alguno internacional, me interesan los artículos de economía, reviso como han estado las bolsas en el mundo. En la época que era corredora de propiedades, aún cuando tenía un abogado que me asesoraba, trataba de mantenerme al día leyendo bibliografía ad-hoc. Creo que es fundamental estar informada en todas las áreas posibles y más en profundo en aquella que te demande el nuevo emprendimiento.

**6. Volviendo un poco a la época de estudiante (escolar, universitario, técnico, etc.) ¿En tu opinión, eras un/a buen/a estudiante? ¿Cómo te describirías en esa época? Era una buena estudiante, entre las 3 primeras del curso, pero además tuve la fortuna de estudiar en un colegio inglés que potenciaba mucho nuestra personalidad, al ser un colegio muy pequeño, era usual que los cursos no superaban los 10 alumnos, nos entregaban una educación de real calidad. A propósito de aquello y sólo como un detalle al margen...creo que ahí está el enfoque que debieran darle a la educación en nuestro país...que sacan con construir unas moles gastando millones en infraestructura cuando en el aula hay 45 niños que a veces el profesor ni siquiera conoce sus nombres...sus intereses...sus problemáticas...sus potencialidades...**

**7. ¿Cuál fue tu primer trabajo? Mi primer trabajo fue como Trabajadora Social en la Corporación Santo Tomás en el área de Capacitación en la región de la Araucanía. Mis funciones se iniciaban con la elaboración de los Proyectos que posteriormente se presentaban al Fosis y al Sence; una vez aprobados realizaba la selección socio-económica de los postulantes, la cual se verificaba en terreno con visitas domiciliarias; cabe señalar que la población objetivo de estos proyectos eran jóvenes entre 16 y 28 años, provenientes de sectores**

vulnerables de la sociedad; la etapa más larga contemplaba hacer clases a los beneficiarios en el módulo de Competencia para el Trabajo, en él nos desempeñábamos equipos multidisciplinarios y el objetivo era complementar al módulo de capacitación en el oficio. Gracias a la buena evaluación que los organismos estatales hicieron de nuestro trabajo fuimos siendo contratadas por diversas instituciones privadas, por las características de los proyectos debíamos desplazarnos por toda la región, situación que nos tenía trabajando hasta 16 horas al día, además que...sobre todo los primeros años...debíamos elaborar material didáctico que nos permitiera entregar los contenidos de forma que nuestros alumnos...gran parte de ellos desertores del sistema educacional formal...pudieran internalizarlos y hacerlos suyos...en síntesis...vivíamos para trabajar...con el consiguiente costo familiar y personal.

**8. ¿Consideras que esa primera experiencia fue útil para tu vida? ¿Por qué?**

Totalmente, por un lado me enseñó que el trabajo en equipo es altamente productivo...que los distintos enfoques ya sea por la diversidad de profesiones que convergen en ellos o por la personalidad que hay detrás de cada uno hace aún más interesante el llegar cada día al trabajo...también me enseñó que los recursos se mal invierten y que unos pocos se llenan los bolsillos beneficiados con el trabajo de los profesionales técnicos...pero que finalmente los más afectados son aquellos que creyeron en el sueño de salir de la pobreza...no son muchos eso sí...pero que vuelven a su mundo con más resentimiento y eso nos afecta a toda la sociedad en su conjunto...la delincuencia es la punta de este iceberg...

**9. ¿Qué te motiva? A ver...mi principal motivación desde que supe que estaba embarazada de mi primer hijo...tenía 19 años y estaba en primer año de universidad...han sido mis hijos (4)...darles una buena educación, con valores, que sean hombres buenos, que sean un aporte en donde se desenvuelvan, que sean buenos amigos, buenas parejas, buenos compañeros, que avancen sin dañar a otros, que a los conocimientos que les entregó el colegio sumen todo aquello que les fuera de su interés...En el ámbito laboral... me motiva ser**

capaz de crear nuevos negocios...hago un paralelo con la maternidad...lo veo como el nacimiento de un hijo...una madre cuida y prevee muchas situaciones para que los porrazos no sean tan fuerte...así también con un nuevo negocio...con el primer hijo uno tuvo muchos porrazos por la falta de experiencia...en mi caso como fueron varios...espero que éstos hayan ido amainando...obvio que llegar a la perfección es imposible pero cada experiencia te hace mejor madre y también mejor emprendedora...En la vida...me motiva terminar mis días con un compañero que me apañe mis locuras y mis deseos de volar...viajar...conocer otras personas...otra forma de ver la vida...ser mejor...

- 10. Cuéntanos acerca de tus comienzos; ¿Cuál fue tu primer emprendimiento? Luego, ¿Qué otros emprendimientos has realizado? (Háblame de tus emprendimientos en orden 1..., 2..., 3..., etc., todo sobre ellos, cómo partieron, cómo se desarrollaron, quiénes participaron, etapas, diseños, etc., todo lo que creas relevante mencionar) ¿Cuál era tu rol en el emprendimiento?** Mi primer emprendimiento fue cuando tenía 27 años, estaba recién llegada a Pto Montt y puse una consultora de selección de personal, tuve que contratar una sicóloga que aplicaba los test y una secretaria...compartíamos la oficina con otro sicólogo...como partió este emprendimiento??? Surgió porque en mi último trabajo en Temuco fui seleccionada a través de ese sistema y en la ciudad en donde llegué advertí a poco andar que no había quien lo realizara...recuerdo que en esa época en Pto Montt estaba el boom de las salmoneras y me pareció que podía resultar ofrecer nuestros servicios...empecé consiguiéndome una base de datos y envié correos electrónicos...por otra parte quise ofrecer los servicios de asesoras de hogar evaluadas por la sicóloga...uffff fue una tarea de titanes encontrar personas idóneas para ese cargo...tenía filas interminables de postulantes a las cuales yo debía pre-seleccionar en una terna para posteriormente pasaran con la sicóloga...estábamos en eso cuando llegó la crisis del 98 y lo poco que se había logrado se fue a fojas cero...las empresas no contrataban...al contrario despedían...los ingresos sólo alcanzaban para

pagar los costos fijos...todos recibían algo...la profesional...la secretaria...el dueño de la oficina...los gastos comunes...los servicios básicos...la compañía de teléfonos...el proveedor de insumos de oficina...etc, etc, yo sólo los desvelos...fue hasta el momento el emprendimiento que considero mi primer fracaso...el cierre no fue voluntario...si no tomaba decisiones rápidas iba a hacer agua el bote y me iba a hundir con él...el niño ni siquiera aprendió a caminar...

2º emprendimiento : Corredora de Propiedades : lo inicié cuando quedé cesante en mi profesión, como trabajaba a honorarios no tuve indemnización y el mes volaba...recuerdo que lloré 3 días y en ese momento mi hermana mayor, quien trabajaba en forma esporádica en el rubro me instó a iniciarme en esa actividad, durante unos meses trabajamos juntas pero posteriormente me independicé, salía cada mañana en mi auto y realizaba una jornada de trabajo como si estuviera trabajando en forma dependiente, mi auto era mi herramienta de trabajo y el portamaletas mi oficina, recorría las calles y cuando veía una casa desocupada me bajaba y preguntaba a los vecinos por los dueños, creo que el hecho de ser originaria de la ciudad me ayudó mucho porque muchas veces resultaba que conocía a alguno de ellos, también fue una herramienta muy útil mi profesión, el manejo de relaciones humanas, términos legales, psicología, etc. Me fueron facilitando la tarea. Me costó un año decidirme a tomar propiedades en venta, sólo arrendaba...sentía que no estaba preparada para una tarea mayor como es la compraventa de un inmueble...en el intertanto empecé a estudiar y mis constantes visita a las Notarías me permitió conocer a un abogado que al igual que yo estaba empezando pero que daba muestras de su seriedad en el trabajo. Ya con una cartera de clientes más que suficiente di el primer paso y arrendé una oficina, contraté una secretaria y al poco tiempo ya tenía 2 personas que trabajaban conmigo, lamentablemente en ese rubro es muy común que uno enseñe y la persona sienta que es capaz de independizarse, no antes de llevar consigo información de propiedades y clientes...al cabo de 6 meses mis colaboradoras se habían ido, primero una y después la otra, quien además se llevó a la secretaria, lamentablemente ninguna de las 2 prosperó y por fortuna para mi fueron muy pocos los clientes

que las siguieron. Ahí incorporé a 2 vendedores varones quienes se mantuvieron conmigo hasta que cerré la oficina. A la nueva secretaria se agregó una administrativa y un jefe de operaciones y 2 auxiliares. El trabajo era altamente demandante, nuevamente mis jornadas laborales eran de 12 o más horas y los tiempos con mis hijos cada vez menos...lamentablemente no tenemos la capacidad de volver el tiempo atrás...esos momentos perdidos no los recuperaré nunca...sólo puedo dar gracias a Dios que mis 4 hijos no hayan torcido sus caminos y al contrario sean tan buenas personas...quiero dejar en claro que no estoy de acuerdo con quienes promueven la calidad del tiempo con los hijos por sobre el tiempo...ambos son necesarios y ninguno suple al otro. El exceso de trabajo me pasó la cuenta y lo pasé muy mal...stress que me llevó a sufrir crisis de pánico...tenía que parar...todo lo somatizaba...era una y otra enfermedad encadenadas...en ese momento decidí dar un giro e inicié mi tercer emprendimiento...la idea original era instalar un emporio en un lugar estratégico...frente a la plaza de Pto Montt...aprender del rubro y replicarlo en otras ciudades vecinas...mi primera tarea fue buscar proveedores que hicieran productos artesanales de buena calidad, principalmente alimentos perecibles, contraté 2 personas que atendían y mi pareja y yo nos preocupábamos de atender la caja y a los proveedores...el capital inicial fue de 1,5 mill, capital que por las características del negocio se movilizaba día a día...los clientes fueron aumentando porque se corrió la voz que atendíamos bien y nuestros productos eran de calidad...yo simultáneamente seguía realizando negocios como corredora de propiedades...al cabo de 14 meses y debido a la alta demanda de mi tiempo atendiendo proveedores...más de 30...decidí vender el emporio...me pagaron 6 mill...con ese dinero en la mano compré un auto nuevo el cual daría inicio al cuarto emprendimiento...traslado del personal del Poder Judicial...con la reforma de dicho poder del Estado los Tribunales de Familia, Oral y Penal debían diariamente trasladar por la zona urbana y rural a los funcionarios que notifican de las causas...dicho trabajo era bien pagado y ante la necesidad creciente por nuestros servicios arrendé 3 vehículos a los cuales les pagaba un porcentaje y me quedaba un remanente...en paralelo inicié el quinto emprendimiento...arrendé una casa

antigua en mal estado de conservación y la remodelamos y alhajamos para un Hostal...estaba a 3 cuadras del centro de la ciudad...mis ahorros provenientes del corretaje de propiedades...varios millones de pesos...se fueron íntegramente para dejar el lugar como un espacio que contara con todos los requerimientos para hospedar turistas extranjeros...además de servirnos como casa habitación a nuestra familia...por lo mismo en varias ocasiones nos quedamos a dormir en dicho lugar...me cuesta seguir escribiendo...cuando faltaban unos pocos días para inaugurarlo ocurrió la mayor tragedia que me ha tocado vivir después de la muerte de mi madre...un incendio se llevó todo...pero no sólo eso...lo material siempre vuelve...en ese lugar murieron 2 personas...2 chicos jóvenes que el destino o no se quien puso ahí...han pasado 5 años de esa noche y aún duele...no se si puedo graficar de alguna forma lo que ese terrible hecho provocó en mi...sentí que me habían “volteado” como a un árbol cuando una motosierra lo echa a tierra...fueron 2 jóvenes que ya no están más con sus familias...también pudimos haber sido nosotros...me pasé casi 3 meses acostada...ya no quería volver a levantarme...los antidepressivos...que por primera vez tomaba hacían que los días pasaran sin sentirlos...dejé de trabajar en todo...a fines de ese año decidí irme de la ciudad y llegué sin pensar a Río Bueno...no quería ver a nadie que me recordara ese momento...quería huir de la realidad...pasó un año e inicié el sexto emprendimiento...que para mi no fue otra cosa que un lugar de sanación...ya no lo veía como un motor para generar ingresos sino como un lugar en donde las personas se sintieran a gusto...en donde compartiéramos una charla amena y simple...y se logró el objetivo...en ese lugar sin muchas pretensiones he sido muy feliz...he encontrado personas queribles y amigas entrañables que me anclado a este lugar...un pequeño pueblo desconocido para muchos pero que me ha cobijado y del cual espero no tener que irme...ya han pasado 5 años...estoy sana y con deseos de iniciar un nuevo viaje con un nuevo emprendimiento...el número 7...número de la suerte...en él he puesto todas mis energías...he recordado los muchos errores y los aciertos anteriores...espero que este nuevo hijo me de muchas satisfacciones...y de las

otras no voy a estar exenta...pero la experiencia servirá para capearlas de mejor forma...

**Elige *algún* emprendimiento que hayas realizado y también ten en mente el que vas a realizar ahora (en caso de ser así):** El café

**Referente al emprendimiento que realizaste, independiente de si funcionó o no: ¿Cómo descubres que este negocio podría llegar a ser un buen negocio?** Escucho las necesidades de la personas...como señalé no creo negocios nuevos sino que potencio las debilidades de la competencia

**Referente al emprendimiento que vas a realizar o estás realizando: ¿Cómo descubres que este negocio podría llegar a ser un buen negocio?** La conversación en el día a día me dio luces de lo que se necesita en el rubro que estoy emprendiendo.

**11. Observando la relación entre el emprendimiento que elegiste en la pregunta anterior y el entorno, ¿Cómo era la relación con tus clientes? ¿Y con tus proveedores? (en el caso de tener) ¿Qué hiciste para conseguir clientes por primera vez?** Ese emprendimiento esta iniciándose, actualmente se trabaja en la remodelación del local, pero he aprovechado la instancia de mi actual negocio para promoverlo...cada persona que entra, sale sabiendo de él...también me he ido retroalimentando con las sugerencias que ellos mismos hacen.

**12. Cuando te enfrentas a un problema, laboralmente y extra laboralmente hablando; ¿Intentas resolverlo de alguna manera en particular? ¿cómo?** Tanto en lo laboral como en lo extra laboral creo que es mejor conversar que llegar a una disputa en el que ambas partes tienen mucho más que perder.

**13. ¿Cuáles crees que son tus principales fortalezas y debilidades?** Mis fortalezas apuntan hacia mi capacidad de levantarme cada vez que he caído...podríamos llamarlo perseverancia...otra fortaleza es que soy muy trabajólica...y detallista...Mis debilidades...mal genio...antes muy

explosiva...ahora he minimizado ese gran defecto...seguro los golpes han puesto lo suyo...muy exigente...creo que todos debemos poner lo mejor de nosotros cuando estamos trabajando...para lo cual ofrezco un ambiente laboral respetuoso de los derechos de las personas...pero a veces eso no es suficiente y me molesta.

**14. ¿Hubo alguna traba cuando pensaste y decidiste emprender? ¿Y en los**

**inicios de tu emprendimiento? ¿Cuáles fueron? ¿Cómo las superaste?** En general no me he encontrado con trabas...creo que sabiendo pedir las cosas...sobretudo en el aparato administrativo y burocrático...se puede avanzar sin grandes trabas.

**15. ¿Cuál crees que es el factor clave para lograr el éxito en los negocios que pretendes emprender o que has emprendido?**

Estar revisando constantemente tu negocio, de manera de reconocer o anteponerse a los problemas...tener una buena relación con tus trabajadores, proveedores y clientes, detectando cuáles son las líneas a seguir...estar innovando constantemente, hacer buen manejo de relaciones públicas, trabajar con productos de calidad y/o ofrecer servicios que nos distingan de la competencia

**16. ¿Qué significa riesgo para ti? ¿Cómo lo manejas?**

Riesgo es parte de cada emprendimiento...pero más aún es parte de la vida...cualquier acto que hagamos lleva implícito "riesgo"...por lo mismo debemos tener la capacidad de actuar minimizándolo...no atemorizándonos porque ahí nos quedaríamos estáticos, tampoco frustrarnos cuando a pesar de haber considerado todos los elementos...las eventualidades nos hacen zozobrar...Cómo lo manejo???? Con adrenalina...con ganas de superarme...con conocimiento...con cojones.

**17. Con respecto a tu emprendimiento actual o aquel que pronto iniciarás**

**¿Cuánto tiempo de tu tiempo le dedicas a la planificación?** Le dedico al menos 5 horas diarias, principalmente las mañanas y muy tarde en la noche

- 18. ¿Cómo ves el desarrollo de este (nuevo) proyecto, cómo ves el futuro de tu (nueva) empresa? (en caso de tener uno)** He tratado de ir sistematizando todo lo que voy encontrando y hasta el momento estoy dentro de los plazos que me planteé. Tengo mucha ilusión de hacer de este proyecto un negocio que perdure en el tiempo. Si antes mis emprendimientos tenían fecha de vencimiento porque una vez que los desarrollaba los vendía obteniendo un buen margen de ganancia, en este caso, puede ser por mi situación de vida, lo siento como un proyecto sin fecha de término.
- 19. ¿Cuánto tiempo pensaste en comenzar este negocio antes de hacerlo? ¿Habías antes considerado la opción de dedicarse a los negocios? ¿Qué te motivó a emprender?** Creo que la idea de desarrollar un proyecto similar estaba en mis pensamientos hace mucho tiempo, sabía que éste me demandaría un alto costo de puesta en marcha, lo que fue un freno para hacerlo antes, además de implicar muchas horas de dedicación...lo que puso un freno aún más fuerte...ambos los superé con el aporte de mi socia...y personalmente evaluando mi nueva vida...que tiene mucho tiempo libre.
- 20. ¿Tenías o tienes alguna rutina laboral?** Como señalé al principio el negocio de los regalos no lo tomé como una constante en mi día a día...hay ocasiones en que no tenía ganas de abrir y simplemente no lo hacía...otras en que viajaba...por lo mismo siento que no lo exploté al máximo...pero mis prioridades eran otras.
- 21. En relación al tema de delegar funciones o responsabilidades ¿Cuán importante es para ti esto en tu(s) negocio(s)/emprendimiento(s)?** Esa es una de mis debilidades...me cuesta delegar...y eso me lleva a usar mucho de mi tiempo en el trabajo...por lo mismo me costó decidir la socia idónea para este último emprendimiento...debía ser alguien que trabajara a la par conmigo y no sólo alguien que aportara capital

**22. ¿Con cuántas personas trabajaste? (si nombras más de un emprendimiento/negocio, favor especificar el número de personas y el negocio del que se habla)** En el emprendimiento N° 1 (Consultora) trabajé con 2 personas. En el emprendimiento N°2 (Corredora de Propiedades) trabajé con 8 personas. En el emprendimiento N°3 (Emporio) trabajé con 3 personas. En el emprendimiento N°4 (transporte de personal) trabajé con 3 personas. En el emprendimiento N°4 (Hostal) alcancé a trabajar con 4 personas. En el emprendimiento N°5 (tienda de regalos) en la época de Navidad trabajo con 3 personas. En el emprendimiento N°6 (café) está proyectado trabajar con 9 personas.

**23. ¿Prefieres trabajar solo/a, o en equipo?** En equipo

**24. ¿Qué opinas de la intuición? eso ¿Existe o no existe?** Para mi si existe...lo llamo "olfato"

**25. ¿Cómo defines el liderazgo? ¿Te consideras líder?** Liderazgo es la capacidad que tiene una persona de sacar lo mejor de sí de quienes lo rodean, haciendo que el trabajo sea más productivo y enriquecedor para todos. Por lo que me ha tocado realizar creo que sí.

**26. ¿Qué significa para ti crecer?** Hasta antes de el episodio del Hostal centraba mi crecimiento en el "tener"...sigo sin entender el por qué de el incendio...el para qué fue el que me cambio la vida...crecer para sentirme mejor persona...para escuchar...para dar...

**27. ¿Consideras que tu emprendimiento va a crecer?** Mi olfato me indica que si...en el negocio que tengo hoy me ha servido de termómetro...la gente está ansiosa que abramos.

**28. ¿Te consideras una persona innovadora? ¿Por qué?**

No sé si innovadora...más bien son ideas ya realizadas pero a las que me gusta darle un plus...observo las debilidades de la competencia y sus fortalezas y de acuerdo a ello desarrollo mi estrategia

**29. De ser así, ¿En qué puedes notarlo?** Por la información que me han dado mis clientes

**30. ¿Cómo defines el fracaso? ¿Crees que has fracasado?** Por supuesto que he fracasado...pero creo que cada fracaso...en cualquier ámbito de la vida...si uno tiene la capacidad de evaluarse...permite ir mejorando...hay muchas cosas que hoy a los 45 años no volvería a hacer y eso me lo han dejado los fracasos...creo que uno aprende a ser mejor...a ser más humilde...a reconocer lo valioso de quienes nos rodean...

**31. ¿Qué te inspira?** Cumplir mis sueños.

**32. En relación a emprendimientos anteriores; ¿Por qué renunciaste a cada uno de tus emprendimientos? ¿En qué crees que falló tu negocio? ¿Qué factores influyeron?** Emprendimiento N°1 (consultora): tenía varios trabajos dependientes y el tiempo no me alcanzaba para dedicarle mis mejores esfuerzos a la Consultora, eso del que mucho abarca poco aprieta se ajusta a este caso, además de que se confabuló la época de alta cesantía...crisis del '98...

Emprendimiento N°2 : (corredora de propiedades) : realicé esta actividad hasta que me cambié de residencia, creo que desarrollar esta actividad en un pueblo pequeño no es propicio y menos si no eres del lugar. Si bien me mantuve en el rubro hasta el final, lo que cambié fue la intensidad del trabajo por problemas de salud me vi obligada a prescindir del personal, de manera de disminuir los costos fijos que me obligaban a trabajar sin respiro...pude hacerlo perfectamente desde mi casa y los resultados económicos fueron los mismos pero con mucho menos obligaciones.

Emprendimiento N°3 (Emporio) : si bien al inicio este emprendimiento lo vi como una suerte de aprendizaje en el rubro para posteriormente replicarlo en otros puntos...con el correr del tiempo fui evaluando los pro y contras que implican la venta de alimentos perecibles, sobretodo si no son de fabricación propia pues el margen de ganancia es muy bajo...no más del 30%, lo que lleva a exigirle al negocio alta rotación de los productos...otro aspecto que nos afectó fue la baja en las ventas cuando por decisión de la Municipalidad se retiraron los estacionamientos del centro de la ciudad...muchos de nuestros clientes se estacionaban fuera del local y hacían sus compras...lo que cambió con esta nueva ordenanza...afortunadamente tomé la decisión de venderlo...tanta dedicación de tiempo y energía no estaban siendo rentables.

Emprendimiento N°4 (traslado de personal) : Era muy bueno hasta que licitaron el servicio y otra empresa se adjudicó los servicios con valores muy por debajo de lo que era rentable. En el mediano plazo abandonó sus funciones pero yo ya había desarmado el equipo de trabajo y estaba dedicada al emprendimiento del hostel.

Emprendimiento N°5 (Hostal) : no pudimos iniciar este proyecto...un incendio consumió todo...no tenía seguros...no fui precavida...

Emprendimiento N° 6 (Tienda de regalos) : aún estoy trabajando en él...debo analizar las opciones que tengo porque mi tiempo con el negocio del café será mucho menor...por otra parte no quiero deshacerme de él, ya llevo 4 años y está posicionado en el mercado local, lamentablemente como es un negocio muy personalizado en la atención me ha costado encontrar a alguien que pueda satisfacer mis requerimientos...las ventas bajan considerablemente cuando lo dejo en manos de terceros...destinar mis mañanas en el café y las tardes en la tienda de regalos se ve como una opción...así como apoyarme en las fechas más álgidas como lo he hecho hasta ahora.

- 33. ¿Por qué volviste a emprender luego de no haber sido exitoso o que no funcionara(n) tu(s) proyecto(s) anterior(es)?** Porque me encanta hacerlo...además que volver a ejercer en mi profesión lo veía como más difícil...nunca me preocupé de seguir perfeccionándome y el ámbito laboral

está cada vez más exigente...los diplomas se valoran más que las capacidades demostradas en el ejercicio diario de tu profesión...los años también pasan la cuenta...en fin...tal vez son sólo excusas...pero siento que lo mío está en esta otra parte...aquí me siento realizada...aunque vuelva a caer...

# Anexo 3.0: Modelo de Negocios de Osterwalder

Designed for:

Designed by:

On:

Forum:

## The Business Model Canvas

 <h3>Key Partners</h3> <p>Who are our key partners? Which key resources do we rely on to provide our value? Which key activities do partners perform? How do we integrate with them? What do we expect from them? What do they expect from us?</p>	 <h3>Key Activities</h3> <p>What key activities do our Value Proposition require? Which key resources do we need? Which key partners do we need? Which key activities do we perform? How do we integrate with them? What do we expect from them? What do they expect from us?</p>	 <h3>Value Propositions</h3> <p>What value do we deliver to the customer? Which benefits do we provide? Which features do we offer? Which customer needs do we address? How do we integrate with them? What do we expect from them? What do they expect from us?</p>	 <h3>Customer Relationships</h3> <p>What types of relationships do we build with our customers? Which channels do we use? How do we integrate with them? What do we expect from them? What do they expect from us?</p>	 <h3>Customer Segments</h3> <p>For whom are we creating value? Which segments are most important? How do we integrate with them? What do we expect from them? What do they expect from us?</p>
 <h3>Key Resources</h3> <p>What key resources do our Value Proposition require? Which key resources do we need? Which key partners do we need? Which key activities do we perform? How do we integrate with them? What do we expect from them? What do they expect from us?</p>		 <h3>Channels</h3> <p>Through which channels do our Customer Segments receive our Value Proposition? How do we integrate with them? Which channels are most important? How do we integrate with them? What do we expect from them? What do they expect from us?</p>		 <h3>Revenue Streams</h3> <p>For what value are our customers really willing to pay? How do we integrate with them? Which channels do we use? How do we integrate with them? What do we expect from them? What do they expect from us?</p>
 <h3>Cost Structure</h3> <p>What are the most important costs to our business model? Which key resources are most important? Which key activities are most important? Which key partners are most important? Which key channels are most important? Which key customer segments are most important? Which key value propositions are most important?</p>		 <h3>Revenue Streams</h3> <p>For what value are our customers really willing to pay? How do we integrate with them? Which channels do we use? How do we integrate with them? What do we expect from them? What do they expect from us?</p>		

www.businessmodelgeneration.com

Fuente: <http://www.businessmodelgeneration.com>

## **Anexo 4.0: Modelo de Detección de Oportunidades**

El modelo es utilizado en la clase de Oportunidades para la Innovación y el Emprendimiento Global, dictado por la profesora María Soledad Etchebarne, en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

El modelo identifica oportunidades mediante el análisis del entorno enfocado en tres categorías; Problemas no resueltos, Necesidades Insatisfechas y Recursos mal utilizados. Se elige un producto, servicio, industria, etc., se hace una lluvia de ideas, en grupo, y, luego, se realizan listas, en cada una de las categorías mencionadas, lo más extensas posible. Una vez se tienen varias ideas, se analizan y eligen las mejores, entre las que, eventualmente, podría haber un gran negocio potencial.

