

GESTIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

CATALIZADOR DEL **CRECIMIENTO**
EN LAS MICROEMPRESAS

Ygnacio Alfredo Paita Panéz
José Antonio Cárdenas Sinche
Liborio Rojas Victorio
Gina Neceli Mendiolaza Cornejo

GESTIÓN DEL EMPRENDIMIENTO:

Catalizador del crecimiento en microempresas



Ygnacio Alfredo Paita Panez

José Antonio Cárdenas Sinche

Liborio Rojas Victorio

Gina Neceli Mendiola Cornejo



Ygnacio Alfredo Paita Panez

Correo: licalfredopaita@gmail.com

Perfil: Docente Asociado en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1403-5357>

Afiliación: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

José Antonio Cárdenas Sinche

Correo: jcardenass@undac.edu.pe

Perfil: Doctor en Administración.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7298-7188>

Afiliación: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Liborio Rojas Victorio

Correo: lrojasvi@undac.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2852-6843>

Afiliación: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Gina Neceli Mendiola Cornejo

Correo: gmendiolazac@undac.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8776-7160>

Afiliación: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Todas nuestras publicaciones son sometidas a revisión doble-ciego de pares académicos (Peer Review Double Blinded).

Esta publicación cuenta con licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN 978-607-8960-05-7

© Ygnacio Alfredo Paita Panéz

© José Antonio Cárdenas Sinche

© Liborio Rojas Victorio

© Gina Neceli Mendiola Cornejo

2023

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10193150>

© Editorial Tercer Sol

www.editorialtercersol.com

Este libro es resultado de la investigación “*La gestión del emprendimiento y el crecimiento de las microempresas en el Distrito de Yanacancha de la Región Pasco – 2022*”, realizada en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Queda prohibida la reproducción bajo cualquier modalidad de toda o una parte de esta obra sin autorización expresa del titular de los derechos.

Diseño de carátula y composición: Editorial Tercer Sol

Edición electrónica: Editorial Tercer Sol

Editado en México/ *Published in Mexico*

ÍNDICE



ÍNDICE DE TABLAS.....	8
INTRODUCCIÓN	10

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DEL EMPRENDIMIENTO	12
--	----

1.1. Definiciones	12
1.2 Teorías de emprendimiento.....	14
1.2.1. Teorías económicas.....	16
1.2.2. Teorías psicológicas	18
1.2.3. Teorías socioculturales	20
1.2.4. Teorías directivas	21
1.3. Procesos de la gestión de emprendimiento.....	23
1.3.1. Roles del gerente de emprendimiento.....	24
1.4. Emprendedor versus gerente	26
1.5. El emprendimiento y la Gestión del Conocimiento	28
1.6 La universidad y el emprendimiento.....	30
1.7. Emprendimiento corporativo	32

CAPÍTULO II

PLANIFICACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO 34

2.1. Redactar el plan de negocios	34
2.2. Beneficios de un plan de negocios	36
2.3. Elementos de un plan de negocios.....	38
2.3.1. Resumen ejecutivo	39
2.3.2. Descripción del negocio.....	41
2.3.3. Análisis del mercado	43
2.3.4. Plan de marketing.....	44
2.3.5. Plan de operaciones.....	45
2.3.6. Equipo directivo	47
2.3.7. Análisis financiero.....	48
2.3.8. Evaluación de riesgos.....	49
2.3.9. Resumen de oportunidades y estrategia competitiva	50
2.4. Proceso creativo	52
2.5. Generación de ideas	53

CAPÍTULO III

CRECIMIENTO DEL NEGOCIO 55

3.1. Perspectivas de crecimiento y ciclo de crecimiento	55
3.2. Características de las empresas de rápido crecimiento	57
3.3. Estrategias de crecimiento.....	59
3.4. Métodos para hacer crecer un negocio	60



3.4.1. Globalizarse.....	61
3.4.2 Alianzas Estratégicas o Adquisiciones.....	63
3.4.3. Franquicia o Licencia	64
3.4.4. Atraer y retener a los colaboradores.....	65

CAPÍTULO IV

LA GESTIÓN DEL EMPRENDIMIENTO Y EL CRECIMIENTO DE LAS MICROEMPRESAS PERUANAS.....	67
--	----

4.1. Contexto.....	67
4.2. Objetivos	69
4.2.1. Objetivo General	69
4.2.2. Objetivos específicos	69
4.3. Variables.....	69
4.3.1. Identificación de Variables	69
4.3.2. Definición Operacional de variables e indicadores.....	70
4.4. Tipo y diseño de investigación	71
4.4.1. Tipo de investigación.....	71
4.4.2. Diseño de la investigación	72
4.5. Población y muestra	72
4.5.1. Población.....	72
4.5.2. Muestra	73
4.6. Técnicas de instrumento y recolección de datos.....	73
4.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	73
4.8. Resultados	74

4.8.1. Estadística descriptiva	74
4.8.2. Estadística inferencial	78
3.9. Discusión de resultados	84
3.9.1. En cuanto al objetivo general	84
3.9.2. En cuanto al primer objetivo específico	85
3.9.3. Respecto al segundo objetivo específico	85
3.9.4. En cuanto al tercer objetivo específico.....	86
3.10 Conclusiones y recomendaciones	86
3.10.1. Conclusiones.....	86
3.10.2. Recomendaciones.....	87

CAPÍTULO V

REFLEXIONES FINALES	88
---------------------------	----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	90
---------------------------------	----

ÍNDICE DE TABLAS



Tabla 1	
<i>Operacionalización de la variables.....</i>	<i>70</i>
Tabla 2	
<i>Gestión del emprendimiento (Agrupada).....</i>	<i>74</i>
Tabla 3	
<i>Modelo de negocio (Agrupada)</i>	<i>75</i>
Tabla 4	
<i>Estrategia de negocio (Agrupada).....</i>	<i>75</i>
Tabla 5	
<i>Desempeño empresarial (Agrupada).....</i>	<i>76</i>
Tabla 6	
<i>Crecimiento de la microempresa (Agrupada).....</i>	<i>76</i>
Tabla 7	
<i>Rentabilidad (Agrupada)</i>	<i>77</i>
Tabla 8	
<i>Participación en el mercado (Agrupada).....</i>	<i>77</i>
Tabla 9	
<i>Ventas (Agrupada)</i>	<i>78</i>
Tabla 10	
<i>Pruebas de normalidad.....</i>	<i>78</i>
Tabla 11	
<i>Contraste de Hipótesis y Escala de Relación según el Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman</i>	<i>79</i>
Tabla 12	
<i>Cálculo de la prueba de Rho Spearman - Hipótesis general</i>	<i>80</i>

Tabla 13

Cálculo de la prueba de Rho Spearman - Hipótesis específica 1.....81

Tabla 14

Cálculo de la prueba de Rho Spearman - Hipótesis específica 2.....82

Tabla 15

Cálculo de la prueba de Rho Spearman - Hipótesis específica 3.....83



INTRODUCCIÓN



El desarrollo y crecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) constituye un elemento central en la agenda económica y social de los países emergentes. Estas organizaciones desempeñan un papel fundamental en la generación de empleo, la reducción de la pobreza, la democratización económica y el impulso a la innovación. Sin embargo, las altas tasas de mortalidad temprana entre nuevos emprendimientos, así como los obstáculos para su expansión y consolidación, plantean la necesidad de examinar rigurosamente los factores que inciden en su éxito y escalabilidad.

La presente investigación aborda esta problemática a través del análisis de la relación entre la gestión del emprendimiento y el crecimiento efectivo de microempresas en el distrito de Yanacancha, Pasco, Perú. Se parte de la premisa de que el desarrollo de capacidades gerenciales entre emprendedores desde etapas iniciales resulta decisivo para impulsar un crecimiento sostenido y rentable. El estudio se enfoca en tres dimensiones clave de la gestión del emprendimiento: el modelo de negocio, la estrategia y el desempeño operativo.

Tras una exhaustiva revisión conceptual y del estado del arte, se lleva a cabo una rigurosa contrastación empírica de las hipótesis mediante técnicas cuantitativas. Los resultados revelan vínculos estadísticamente significativos entre las variables analizadas, lo que resalta la trascendencia

de incorporar disciplinas de gestión profesional para mejorar las probabilidades de éxito y crecimiento de los nuevos emprendimientos.

La investigación realiza aportes teóricos y prácticos relevantes. Desde una perspectiva teórica, contribuye a la literatura sobre emprendimiento al examinar relaciones poco estudiadas en contextos emergentes. Asimismo, ofrece implicaciones prácticas al destacar áreas prioritarias a fortalecer en la formación y el apoyo a nuevos empresarios. Si bien el estudio se circunscribe a un ámbito local específico, permite extraer lecciones y conocimientos aplicables para impulsar ecosistemas más propicios al surgimiento de emprendimientos dinámicos, competitivos e innovadores.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

1.1. Definiciones

La gestión del emprendimiento es un proceso multifacético que engloba diversas dimensiones y perspectivas. Según Hisrich, et al (2017), se trata de la planificación, organización, dirección y control de una nueva empresa o iniciativa de negocios. Este proceso abarca desde la identificación de oportunidades, el desarrollo de planes de negocios, la obtención de recursos necesarios, el lanzamiento de la empresa y las actividades gerenciales que apuntan al crecimiento sostenido.

Neck, et al (2014) aportan una visión complementaria al definir la gestión del emprendimiento como el estudio de cómo las personas, tanto emprendedores individuales como empresas corporativas, reconocen oportunidades y utilizan recursos para perseguirlas. Esta perspectiva subraya la relevancia de comprender cómo se pueden fomentar actitudes emprendedoras tanto a nivel individual como en el seno de organizaciones ya establecidas.

Kuratko (2016) enriquece la comprensión de la gestión del emprendimiento al describirla como un proceso dinámico que implica visión, cambio y creación. Se destacan cinco dimensiones clave: el desarrollo de oportunidades, la toma de riesgos calculados, la utilización eficiente de recursos, la implementación de innovación o cambios en los procesos y la creación de valor para los *stakeholders*. Este enfoque enfatiza la importancia de la innovación, la eficiencia y la creación de valor como componentes centrales de la gestión del emprendimiento.

Saeed et al. (2015) aportan otra capa de entendimiento al subrayar que la gestión del emprendimiento implica la explotación de oportunidades con el objetivo de generar beneficios económicos o sociales. Los gerentes emprendedores, de acuerdo con estos autores, deben demostrar competencias que abarcan desde la creatividad y la orientación estratégica hasta la resolución de problemas, la gestión de recursos y la ejecución efectiva de planes.

La perspectiva de Ratten (2020) enfatiza la fusión de la innovación, la creatividad y el factor humano en la gestión del emprendimiento. Resalta la necesidad de un enfoque holístico, dinámico y multidisciplinario para impulsar la aparición y el crecimiento de nuevas empresas o iniciativas tanto dentro de organizaciones ya existentes como en startups independientes.

La gestión del emprendimiento es un campo complejo y diverso que abarca una amplia gama de actividades y dimensiones. Abarca la identificación de oportunidades, la obtención de recursos, la planificación estratégica, la implementación de innovación y la dirección eficiente para lograr el crecimiento, ya sea en el contexto de nuevas empresas o dentro de organizaciones consolidadas. Además, esta gestión no se limita a aspectos puramente económicos, sino que también busca generar valor social, ambiental y humano. La gestión del emprendimiento emerge como un campo interdisciplinario, que se nutre de la administración, la economía, la psicología y la sociología. La comprensión de estas múltiples facetas es esencial para desarrollar competencias valiosas tanto

en emprendedores individuales como en gerentes corporativos. Las definiciones proporcionadas ofrecen un sólido marco conceptual para analizar las dinámicas y desafíos en la creación y dirección de nuevos negocios y proyectos innovadores.

Un aspecto crítico que se deriva de este análisis es que la gestión del emprendimiento no se limita a las *startups* o pequeñas empresas, sino es relevante incluso para las grandes corporaciones. En el entorno empresarial actual, se requiere una mentalidad emprendedora que promueva la innovación constante en productos, servicios y modelos de negocio. Por lo tanto, se necesitan líderes y equipos multifuncionales con habilidades para identificar oportunidades, abrazar la ambigüedad, asumir riesgos calculados y ejecutar iniciativas ágiles para mantener la competitividad.

Otro elemento esencial es que la gestión del emprendimiento no solo se centra en los aspectos económicos o financieros. Como mencionan algunos autores, también busca generar valor social, ambiental y humano. Esto implica que los nuevos emprendimientos deben concebirse con una visión integral que equilibre los objetivos comerciales con un propósito que beneficie a la sociedad. La gestión del emprendimiento, en última instancia, es un proceso que abarca tanto el aspecto económico como el social, y se encuentra en constante evolución para adaptarse a las cambiantes realidades empresariales y sociales.

1.2 Teorías de emprendimiento

Para comprender plenamente la naturaleza multidimensional de la actividad emprendedora, es esencial examinar las principales teorías que buscan arrojar luz sobre este fenómeno. Como sostiene Villacrés (2019), existen cuatro enfoques teóricos preeminentes que abordan el emprendimiento desde diversas perspectivas: económica, psicológica, sociocultural y directiva. Cada uno de estos enfoques aporta conceptos y herramientas analíticas valiosas que enriquecen la comprensión integral de este campo dinámico.

Desde una perspectiva económica, las teorías del emprendimiento se centran en la contribución de esta actividad al crecimiento económico y la generación de riqueza. Según Parker (2018), estas teorías destacan el papel fundamental de la innovación y la destrucción creativa en la dinámica de los mercados. Además, resaltan cómo las nuevas empresas pueden impulsar el progreso tecnológico y mejorar la productividad. En este sentido, se pone de manifiesto la relevancia del emprendimiento como motor de la economía.

Por otro lado, las teorías psicológicas se enfocan en el análisis de los rasgos, motivaciones y capacidades individuales que caracterizan a los emprendedores. Según Krueger y Day (2010, citado en Jones, 2017), estas teorías exploran variables como la autoeficacia, la propensión al riesgo, la tolerancia a la ambigüedad y la necesidad de logro. Proporcionan valiosas aportaciones acerca de los factores personales que impulsan la creación y desarrollo de nuevas empresas.

Las teorías socioculturales, por su parte, examinan cómo las normas, valores y condiciones del entorno influyen en la actividad emprendedora. Según Liñán y Fernández-Serrano (2014), estas teorías subrayan la importancia del capital social, las redes de contactos y el soporte institucional para entender las diferencias en las tasas de emprendimiento entre diferentes sociedades. Se resalta así el impacto del entorno social y cultural en la actividad emprendedora.

Por último, las teorías directivas se centran en aspectos gerenciales fundamentales, como la estrategia, la estructura organizacional y los sistemas de gestión en empresas nuevas y en crecimiento. De acuerdo con Gupta et al. (2014), estas teorías abordan desafíos tales como la planificación en condiciones de ambigüedad, la gestión de la escasez de recursos y la necesidad de flexibilidad. Proporcionan un enfoque empresarial esencial para el éxito sostenido de las nuevas empresas.

La revisión de estas perspectivas teóricas revela que el emprendimiento es un fenómeno sumamente complejo que no puede reducirse a una única variable explicativa. Más bien, su comprensión requiere la consideración simultánea de una variedad de factores individuales, sociales y económicos. Esta perspectiva holística es esencial para el desarrollo de modelos descriptivos y predictivos más precisos en el campo de la creación de nuevas empresas.

Aunado a ello, se puede notar una evolución en el enfoque de las teorías del emprendimiento a lo largo del tiempo, desde la exploración de los rasgos personales de los emprendedores hacia una comprensión más sistémica de las interacciones entre el individuo emprendedor, la organización y el entorno. Este enfoque integral permite generar recomendaciones de política pública más efectivas para fomentar el emprendimiento, yendo más allá de simplemente enumerar atributos psicológicos. En lugar de esto, se enfatiza la necesidad de fortalecer las habilidades gerenciales, promover redes de apoyo y crear las condiciones adecuadas en el ecosistema empresarial para estimular la actividad emprendedora de manera efectiva.

1.2.1. Teorías económicas

Las teorías económicas sobre el emprendimiento desempeñan un papel fundamental al explicar el rol que esta actividad juega en la dinámica de los mercados y su influencia en variables macroeconómicas clave, como el crecimiento, la productividad y la innovación. Como indicó Villacrés (2019), este enfoque se centra en el análisis de la función empresarial y la contribución de las nuevas empresas al sistema económico en su conjunto.

Uno de los exponentes más destacados en este campo es Joseph Schumpeter, cuyo concepto de “destrucción creativa” (1934, citado en Ferreira, et al, 2015) resalta la forma en que la innovación impulsada por los emprendedores da lugar a la creación de nuevos productos, servicios y modelos de negocio que eventualmente desplazan a las empresas establecidas. Esta disrupción es considerada un proceso necesario para

el progreso y el dinamismo económico, ya que promueve la constante renovación y evolución de los mercados.

Otro autor relevante en el ámbito de las teorías económicas del emprendimiento es Israel Kirzner (1973, citado en Santos y Eisenhardt, 2022), quien se enfoca en el papel del emprendedor como un descubridor y aprovechador de oportunidades de beneficio no explotadas en el mercado. Su perspectiva resalta las habilidades necesarias para identificar imperfecciones en el sistema de precios y la asignación de recursos, lo que a menudo conduce a la creación de nuevas empresas.

Además, existen teorías que distinguen entre emprendimiento por necesidad y emprendimiento por oportunidad, analizando los factores contextuales que impulsan la creación de nuevas empresas, ya sea como una respuesta al desempleo o en busca de oportunidades potencialmente rentables. Autores como Acs (2006) y Bosma y Kelley (2019) han abordado esta distinción y sus implicaciones.

En el contexto macroeconómico, la visión schumpeteriana ha inspirado modelos que vinculan las tasas de emprendimiento con el crecimiento del PIB, la productividad total de los factores y el dinamismo tecnológico. Investigaciones empíricas han destacado la contribución de las nuevas empresas a la innovación y al aumento de la competencia en los mercados (Fairlie y Fossen, 2018).

En sí, las teorías económicas proporcionan un marco analítico sólido para examinar el impacto sistémico de la actividad emprendedora. Introducen conceptos clave como la destrucción creativa, el descubrimiento de oportunidades, la influencia del contexto y la contribución al crecimiento económico. Además, ofrecen herramientas valiosas para llevar a cabo análisis cuantitativos de la dinámica empresarial.

Un aspecto fundamental que emerge de estas teorías es la necesidad de distinguir entre el emprendimiento de subsistencia y el emprendimiento

con mayor potencial de crecimiento e innovación. Si bien la creación de negocios por necesidad puede tener un impacto social positivo, son los emprendimientos de alto impacto los que suelen impulsar el progreso tecnológico y la transformación de los mercados. Por lo tanto, las políticas públicas deben tener en cuenta estas diferencias y fomentar un entorno propicio para emprendimientos dinámicos e innovadores.

Asimismo, es evidente que la actividad emprendedora no se desarrolla en un vacío, sino que depende de condiciones sistémicas, como el acceso al financiamiento, la infraestructura y la normativa regulatoria. Para aprovechar plenamente el potencial económico del emprendimiento, es esencial desarrollar ecosistemas que eliminen barreras y fomenten la aparición de emprendimientos dinámicos e innovadores. La creación de un entorno propicio es componente clave de las políticas para estimular el emprendimiento como motor de crecimiento y desarrollo económico.

1.2.2. Teorías psicológicas

Las teorías psicológicas sobre el emprendimiento ofrecen una valiosa perspectiva al analizar factores individuales relacionados con la personalidad, la motivación y las capacidades de los emprendedores. Estos enfoques se centran en la comprensión de los rasgos y características distintivas que caracterizan a aquellos que inician y gestionan nuevas empresas. Como destacó Villacrés (2019), este campo de estudio se enfoca en el perfil, el comportamiento y la cognición de los emprendedores, y busca arrojar luz sobre lo que motiva y diferencia a estos individuos.

Una de las figuras destacadas en este ámbito es McClelland (1965, citando en Johnson, D.J. 2018), quien introdujo el concepto de “necesidad de logro” como un rasgo motivacional fundamental. La necesidad de logro impulsa a las personas a establecer metas desafiantes, asumir la responsabilidad de alcanzarlas y buscar retroalimentación sobre su desempeño. Este rasgo los lleva a asumir riesgos calculados y a preferir situaciones en las que tengan un mayor control sobre los resultados.

Otros autores, como Shaver y Scott (2022), han resaltado la importancia de la disposición a tomar riesgos, la tolerancia a la ambigüedad, la autoeficacia (la creencia en la propia capacidad para lograr metas) y la orientación a metas como variables psicológicas relevantes para entender el comportamiento emprendedor. Además, se han estudiado factores cognitivos, como los estilos de pensamiento y la capacidad para reconocer oportunidades, según lo planteado por Baron (2019) y Mitchell et al. (2013).

A nivel de la psicología organizacional, se examinan temas como la orientación emprendedora, que se define como la disposición a tomar iniciativas proactivas, innovar, asumir riesgos y ser competitivo (Gupta & Gupta, 2015). También se exploran variables sociodemográficas, experiencias tempranas y modelos de rol, como sugieren Hisrich et al. (2017). De tal manera, las teorías psicológicas del emprendimiento buscan identificar los patrones cognitivos, rasgos de personalidad y características que distinguen a los emprendedores del resto de las personas. Aunque aún no existe un perfil universalmente aceptado, estas teorías aportan elementos significativos para comprender la génesis del comportamiento emprendedor a nivel individual.

Un aspecto relevante que surge de la investigación actual es el cuestionamiento de la validez de los rasgos como predictores estables del comportamiento emprendedor, como señalan Gorgievski y Stephan (2016). Se sugiere que es necesario complementar estos enfoques con perspectivas cognitivas que exploren las habilidades para identificar y aprovechar oportunidades en entornos ambiguos. Además, se reconoce la importancia de considerar las interacciones entre las características individuales y el contexto en el que se desenvuelve el emprendedor. Es importante destacar que no todos los emprendedores exitosos comparten los mismos atributos psicológicos. Por lo tanto, en lugar de buscar un perfil ideal, resulta útil identificar la combinación de rasgos y capacidades adecuada en función del tipo de emprendimiento y su etapa de desarrollo.

1.2.3. Teorías socioculturales

Las teorías socioculturales del emprendimiento desempeñan un papel esencial al explorar cómo las normas sociales, las redes interpersonales y el contexto institucional influyen en la actividad emprendedora a nivel individual, organizacional y regional. Como señaló Villacrés (2019), este enfoque enriquece las perspectivas económicas y psicológicas al considerar el entorno cultural que da forma al fenómeno emprendedor.

Uno de los elementos centrales en esta perspectiva es el concepto de capital social, que se refiere a los recursos intangibles que se derivan de las redes sociales, las normas y la confianza en una comunidad. El capital social facilita la acción colectiva al promover la difusión de conocimientos, reducir los costos de transacción y aumentar la legitimidad de las nuevas empresas. Westlund y Adam (2010) destacan la importancia del capital social como un habilitador del emprendimiento, subrayando cómo las redes y las relaciones sociales pueden ser fundamentales para el éxito de un emprendimiento.

Además, esta perspectiva considera las instituciones sociales, políticas y económicas como elementos que pueden incentivar o desincentivar el emprendimiento a través de leyes, políticas, programas educativos, financiamiento, infraestructura y otros factores. Welter y Smallbone (2011) subrayan la influencia de la burocracia y la corrupción en el entorno emprendedor, lo que resalta la importancia de un marco institucional sólido para el fomento del emprendimiento.

Otro aspecto de interés en las teorías socioculturales es la exploración de las diferencias culturales entre sociedades en relación con valores como la jerarquía, la aversión al riesgo y la orientación al largo plazo. Estos valores culturales pueden moldear significativamente la actividad emprendedora en distintos contextos (Liñán y Fernández-Serrano, 2014).

En síntesis, esta perspectiva enfatiza que el emprendimiento no ocurre en un vacío, sino que está inmerso en sistemas sociales más amplios. Más allá de los atributos individuales de los emprendedores, las condiciones del entorno cercano y de la sociedad en general pueden habilitar o limitar las iniciativas empresariales.

Un punto clave que se desprende de estas teorías es que las políticas efectivas para fomentar el emprendimiento deben adoptar un enfoque sistémico que fortalezca simultáneamente el capital social, promueva una cultura emprendedora y mejore las condiciones del ecosistema institucional. Los programas aislados tienden a tener un impacto limitado si no se alinean con las normas y valores prevalecientes en la sociedad.

Aunado a ello, es esencial tener en cuenta las particularidades culturales de cada región o país al diseñar iniciativas de apoyo al emprendimiento. Las mejores prácticas no siempre pueden aplicarse de manera directa en contextos con tradiciones y condiciones socioeconómicas significativamente distintas. Se requiere un proceso de adaptación que tenga en cuenta las necesidades y las características locales para lograr un fomento efectivo del emprendimiento.

1.2.4. Teorías directivas

Las teorías directivas del emprendimiento se centran en el estudio de los procesos de gestión estratégica y organizacional en el contexto de nuevas empresas y *startups*. Este enfoque, como mencionó Villacrés (2019), se dedica a examinar los desafíos gerenciales específicos que enfrentan las organizaciones jóvenes y en rápido crecimiento.

Una de las premisas fundamentales en este ámbito es que las *startups* se encuentran en una posición única y enfrentan dilemas y tensiones distintivos durante su emergencia y expansión inicial. Esto requiere enfoques gerenciales ágiles y flexibles para abordar cuestiones como el equilibrio entre la eficiencia operacional y la experimentación de modelos

de negocio, la gestión de equipos diversos en estructuras planas y la adaptación rápida a entornos inciertos (Blank y Dorf, 2020).

Las teorías directivas destacan conceptos como el liderazgo visionario centrado en oportunidades, la gestión holística de recursos escasos y la orientación simultánea al producto y al cliente (Gupta et al., 2014). Se exploran estrategias específicas para *startups*, como formación de alianzas, el desarrollo iterativo y creación de modelos de negocio escalables.

Autores más recientes también analizan la aplicación de metodologías ágiles, las dinámicas de equipos emprendedores y las capacidades de aprendizaje organizacional como factores determinantes del éxito en las primeras etapas del emprendimiento (Ansari et al., 2014; Forbes, 2015). En términos simples, esta perspectiva reconoce y aborda las complejidades y *trade-offs* gerenciales inherentes a los nuevos emprendimientos dinámicos. El estudio del *management* en el contexto de startups proporciona principios y herramientas valiosas para gestionar la incertidumbre, el cambio acelerado y los recursos limitados.

Un aspecto crucial es que no existe un modelo único de gestión efectiva para startups, ya que esto depende en gran medida del tipo de emprendimiento, la etapa de desarrollo y las condiciones del mercado. Por lo tanto, es esencial mantener la flexibilidad estratégica y desarrollar capacidades de aprendizaje que permitan identificar y responder ágilmente a oportunidades emergentes.

La investigación futura debe avanzar en la creación de marcos integrativos que combinen los aportes de las diversas teorías sobre el emprendimiento. Las perspectivas económicas, psicológicas, sociales y directivas ofrecen conocimientos complementarios que pueden sintetizarse en modelos comprehensivos para una comprensión más completa de este fenómeno multifacético. Un enfoque interdisciplinario puede enriquecer significativamente la comprensión y la práctica del emprendimiento.

1.3. Procesos de la gestión de emprendimiento

La gestión de emprendimientos es un proceso complejo que abarca una serie de actividades interrelacionadas y dinámicas que son esenciales para el éxito de una nueva empresa o iniciativa. Estos procesos están diseñados para permitir la identificación de oportunidades, la evaluación de su viabilidad, la obtención de recursos, el diseño de la organización, la implementación y la operación de la empresa. Tal como lo mencionaste, estos procesos involucran diversas dimensiones, como el liderazgo, la cultura organizacional, la estructura y los sistemas.

En la etapa temprana de un emprendimiento, la identificación de oportunidades, el desarrollo del concepto de negocio y la creación de un modelo de negocios sólido son cruciales. Esto implica llevar a cabo investigaciones de mercado, realizar proyecciones financieras y diseñar prototipos. Además, es importante construir un equipo capacitado, obtener financiamiento y establecer alianzas estratégicas para llevar a cabo la puesta en marcha del proyecto.

A medida que la empresa comienza a operar, la ejecución del plan de negocios, el desarrollo de nuevos productos y servicios, la expansión comercial y la gestión del crecimiento se vuelven procesos críticos. Para gestionar eficazmente estas actividades, se necesitan sistemas de gestión ágiles en áreas como operaciones, finanzas, recursos humanos y tecnologías de la información.

Por su parte, el liderazgo emprendedor desempeña un papel fundamental a lo largo de todo el ciclo de vida de un emprendimiento. Los líderes deben comunicar una visión clara, gestionar la incertidumbre, promover la creatividad, anticipar amenazas y oportunidades, y motivar al equipo. Además, es crucial establecer una cultura organizacional que fomente la experimentación, la colaboración y el aprendizaje continuo.

Cabe destacar que estos procesos no siguen una secuencia lineal rígida. Dado el dinamismo y la incertidumbre en el mundo empresarial, muchas actividades ocurren de manera iterativa, superpuesta y, en algunos casos, caótica. Los gerentes deben ser flexibles y tener una visión sistémica para adaptarse a las circunstancias cambiantes y tomar decisiones informadas en función de la evolución del negocio.

Además, la investigación actual enfatiza la necesidad de una mayor integración entre los procesos de exploración, orientados a la innovación y la experimentación, y los procesos de explotación, centrados en el aumento de la eficiencia y la productividad. Los emprendimientos exitosos son aquellos que pueden combinar ambas dimensiones para reinventarse continuamente sin descuidar las operaciones actuales. Esto requiere un equilibrio cuidadoso y una comprensión profunda de las dinámicas empresariales en constante cambio.

1.3.1. Roles del gerente de emprendimiento

La gestión efectiva de un emprendimiento implica que el gerente fundador desempeñe múltiples roles de manera integrada, adaptándose a las diversas necesidades y etapas de la empresa. Guo (2014) identifica seis roles clave que son fundamentales para impulsar el surgimiento y crecimiento de la nueva empresa: el visionario, el planificador, el organizador, el líder, el motivador y el controlador. Cada uno de estos roles conlleva habilidades y responsabilidades específicas que contribuyen al éxito del emprendimiento.

- **El rol de visionario** Este rol se centra en la capacidad de detectar oportunidades, concebir la idea de negocio y desarrollar una visión inspiradora para el futuro de la compañía. Esta visión actúa como un faro que guía la estrategia y motiva a todo el equipo (Baum et al., 2019). El visionario está en la vanguardia de la innovación y la identificación de nichos de mercado.

- **El rol del planificador** es esencial para diseñar el modelo de negocio, proyectar diferentes escenarios, definir objetivos y metas a corto y largo plazo, y determinar los recursos necesarios para alcanzarlos (Chwolka y Raith, 2012). La planificación estratégica es fundamental para la viabilidad y el crecimiento sostenible de la empresa.
- **El rol del organizador** El gerente, en esta faceta desempeña papel crucial en la estructuración de la startup. Esto implica reclutar al equipo adecuado, establecer una cultura organizacional ágil y asignar responsabilidades de manera eficiente (Zhou y Rosini, 2015). La creación de un entorno de trabajo efectivo es esencial para maximizar productividad y colaboración.
- **El rol de líder** En este rol el gerente debe comunicar la visión de la empresa, fomentar la colaboración, generar compromiso y empoderar a los miembros del equipo para la acción creativa (Renko et al., 2015). El liderazgo efectivo es esencial para inspirar y guiar a los empleados hacia el logro de los objetivos.
- **El rol de motivador** La motivación es otro aspecto crucial que el gerente debe abordar. implica alentar la perseverancia ante obstáculos, celebrar los logros y reconocer las contribuciones individuales y colectivas (Pollack, et al, 2020). Una fuerza de trabajo motivada es más propensa a superar desafíos y mantenerse comprometida.
- **El rol de control** En este rol, el gerente se encarga de monitorear métricas clave, gestionar riesgos y realizar ajustes estratégicos para asegurar el rumbo correcto de la empresa (DeTienne y Cardon, 2022). Tomar decisiones informadas y la adaptación ágil son esenciales en un entorno empresarial dinámico.

Es importante destacar que, en la práctica, el gerente debe ser flexible y adaptarse a las necesidades cambiantes de la empresa a medida que esta evoluciona. En las etapas iniciales, los roles visionarios y de planificación

suelen ser predominantes, mientras que en fases de expansión, la organización, la motivación y el control adquieren mayor relevancia (Hmieleski et al., 2015).

Un desafío crítico para los gerentes es encontrar el equilibrio entre el enfoque estratégico y la ejecución eficiente de las tareas cotidianas. Los gerentes exitosos combinan la reflexión creativa sobre el futuro con la gestión disciplinada del presente (Mousa y Wales, 2016). Además, deben ser capaces de adaptar su estilo de liderazgo a medida que cambian las circunstancias y las necesidades del negocio.

En pocas palabras, la gestión de emprendimientos emergentes y en crecimiento requiere que el gerente fundador integre de manera efectiva los seis roles mencionados. Esta integración multifacética es esencial para abordar las diversas demandas del entorno empresarial y las distintas etapas de desarrollo de la empresa (Gupta, 2015). Es relevante notar que, en entornos dinámicos y cambiantes, la progresión ordenada y secuencial entre estos roles no siempre es aplicable. La experimentación y la iteración ágil suelen ser más efectivas que los enfoques lineales (Blank, 2013). Por lo tanto, se requiere una flexibilidad cognitiva por parte del gerente para adaptarse a las contingencias de manera efectiva.

Además, la evaluación continua de las propias fortalezas y debilidades en estos roles y la incorporación de miembros de equipo con habilidades complementarias son prácticas esenciales (Ensley, et al, 2020). La construcción de un equipo gerencial diverso puede fortalecer el desempeño en cada aspecto del liderazgo emprendedor, enriqueciendo así la capacidad de la empresa para enfrentar los desafíos y prosperar en un mercado competitivo.

1.4. Emprendedor versus gerente

La creación y gestión de nuevos negocios involucra dos perfiles distintivos pero complementarios: el emprendedor y el gerente, y aunque los roles de

emprendedor y gerente se superponen y complementan en la creación de nuevos negocios, existen diferencias importantes entre ambos perfiles. Según Hisrich y Ramadani (2017), estas dos figuras desempeñan roles diferentes, enfocándose en aspectos clave para el éxito de una empresa.

- **El emprendedor** se caracteriza por su enfoque en la búsqueda de oportunidades y la visión. Este perfil se destaca por su tolerancia al riesgo, comodidad con la ambigüedad, creatividad y pasión por la innovación. Los emprendedores disfrutan generando ideas disruptivas y están dispuestos a asumir riesgos para llevarlas a cabo. Su enfoque se centra en imaginar el futuro y en la exploración de posibilidades (Lafuente et al., 2019).
- **El gerente**, por otro lado, se enfoca en la planificación, organización y eficiencia operativa. Valora la estructura, el orden y la optimización de procesos. Un gerente se destaca por su habilidad para convertir ideas y visiones en planes concretos y asignar recursos de manera estratégica. Además, enfatiza la importancia del trabajo en equipo coordinado para lograr los objetivos organizacionales (Lafuente et al., 2019).

Ambos roles son esenciales en el proceso de creación y gestión de nuevos negocios. Los emprendedores aportan la chispa creativa y la visión necesaria para identificar oportunidades y concebir nuevas soluciones, mientras que los gerentes aportan la estructura y la disciplina para llevar a cabo esas visiones y convertirlas en realidad (Kakati, 2003).

La relevancia de cada perfil varía a lo largo del ciclo de vida de una empresa. En las etapas iniciales, el perfil emprendedor cobra mayor importancia, ya que la empresa se encuentra en una fase de exploración y experimentación. A medida que la empresa crece, la gestión eficiente de procesos y el liderazgo gerencial se vuelven críticos para mantener el crecimiento y la estabilidad (Wasilczuk, 2000).

Sin embargo, es importante destacar que no se trata de una dicotomía estricta. Algunos argumentan que ambas capacidades, emprendedoras y gerenciales, son críticas a lo largo de toda la vida de un emprendimiento (Jiang y Tuttle, 2013). La habilidad para combinar la creatividad e innovación con la capacidad de planificar y gestionar eficientemente es un rasgo distintivo de los emprendedores exitosos.

La clave del éxito radica en la capacidad de integrar lo mejor de ambos perfiles según las circunstancias y las necesidades específicas del negocio (Hisrich y Ramadani, 2017). Esto implica que los emprendedores deben ser conscientes de cuándo deben adoptar un enfoque más gerencial y viceversa. La flexibilidad y la adaptación son esenciales en el entorno empresarial en constante cambio.

En síntesis, la gestión efectiva de un emprendimiento implica reconocer las diferencias entre los perfiles de emprendedor y gerente, así como su complementariedad. La integración de visiones y capacidades distintivas permite identificar oportunidades, planificar estratégicamente, ejecutar eficazmente y generar valor. La proporción ideal entre estas habilidades puede variar según las circunstancias y la etapa específica de la empresa, y saber cuándo delegar responsabilidades gerenciales en un equipo complementario es clave para escalar el negocio con éxito.

1.5. El emprendimiento y la Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento desempeña un papel crucial en el ámbito del emprendimiento, al contribuir de manera significativa a la identificación y aprovechamiento de oportunidades de innovación, la toma de decisiones informadas en entornos inciertos y la mejora constante de los modelos de negocio, lo que conduce a la generación de ventajas competitivas. Según lo destacado por Salojärvi et al. (2015), la interacción entre la gestión del conocimiento y el emprendimiento es profunda y esencial.

La identificación de oportunidades emprendedoras se basa en gran medida en las redes de conocimiento y la experiencia previa de los fundadores. Además, el éxito en las primeras etapas del emprendimiento requiere una rápida asimilación de información sobre las necesidades de los clientes, las ofertas de la competencia y las condiciones del mercado (Chang y Choi, 2019). El conocimiento previo y la capacidad de aprender de manera ágil son esenciales para tomar decisiones acertadas.

A medida que el emprendimiento crece, la gestión del conocimiento se convierte en un habilitador fundamental para profundizar las capacidades organizacionales, desarrollar nuevos productos y procesos, expandirse hacia nuevos segmentos de mercado y fomentar una cultura de aprendizaje continuo y colaboración orientada a la innovación (Sáenz et al., 2015). El conocimiento se convierte en un activo estratégico que impulsa el crecimiento sostenible.

Los emprendimientos ágiles destacan por su capacidad para facilitar el flujo de conocimiento tácito a través de la experimentación y la comunicación cercana entre los miembros del equipo (Zhang y Hamilton, 2010). Esta mentalidad abierta a la adquisición y aplicación de nuevos conocimientos es esencial para adaptarse de manera efectiva a un entorno empresarial dinámico y en constante evolución.

En resumidas cuentas, la gestión del conocimiento potencia las capacidades fundamentales para detectar e implementar innovaciones, aprender de los errores y adaptarse ágilmente a lo largo de todo el ciclo del emprendimiento (Salojärvi et al., 2015). Por otro lado, las empresas emergentes aportan una perspectiva fresca y disruptiva al ecosistema empresarial, inyectando conocimientos valiosos que pueden transformar industrias enteras.

Un aspecto crucial radica en la importancia de que los emprendedores sean proactivos en el intercambio de conocimientos con stakeholders clave, como inversionistas, socios y mentores. Aprovechar esta fuente de know-how externo enriquece su propia perspectiva y les permite avanzar

con mayor rapidez y precisión en sus emprendimientos. Además, en la economía actual basada en el conocimiento, los activos intangibles son una de las principales fuentes de ventaja competitiva. Por lo tanto, los emprendimientos deben desarrollar sistemas efectivos para codificar el conocimiento tácito y las lecciones aprendidas, asegurando que se integren de manera profunda en la organización y se conviertan en una parte esencial de su patrimonio de conocimiento.

1.6 La universidad y el emprendimiento

Las universidades desempeñan un papel central en el fomento de competencias y mentalidades emprendedoras, la transferencia de conocimientos hacia el sector productivo y la promoción de la creación de nuevas empresas de base tecnológica. Son consideradas actores clave en el ecosistema emprendedor de la economía del conocimiento, como subrayan Guerrero et al. (2016). A través de programas académicos y actividades extracurriculares, las universidades buscan desarrollar habilidades blandas esenciales, como el pensamiento creativo, la resiliencia, la proactividad y la tolerancia al riesgo entre los estudiantes. Además, proporcionan espacios e infraestructura para la generación de ideas, experimentación, validación de modelos de negocio e incubación de startups, como laboratorios *maker*, *fab labs*, *coworking spaces* y aceleradoras (Siegel y Wright, 2015).

Los programas formativos en emprendimiento no se limitan a un público específico, sino que buscan desarrollar capacidades emprendedoras en estudiantes de diversas disciplinas, independientemente de su carrera futura. También ofrecen apoyo a la creación de incubadoras y aceleradoras de startups, así como canales de transferencia tecnológica a través de patentes y licenciamientos. Muchas universidades cuentan con oficinas dedicadas a la propiedad intelectual y la comercialización de tecnologías desarrolladas por investigadores y estudiantes (Perkmann et al., 2013).

La investigación académica desempeña un papel crucial en la comprensión integral del fenómeno emprendedor y en la orientación

de políticas efectivas para promover la innovación y el emprendimiento de base tecnológica. El *networking* entre estudiantes, investigadores y emprendedores facilita la retroalimentación de ideas a través de foros, *hackathons*, eventos de networking y ruedas de negocios, entre otras instancias (Hayter et al., 2018).

Aunque el impacto de las universidades puede variar entre países e instituciones, en términos generales, la evidencia sugiere que desempeñan un papel importante en la catalización de la actividad emprendedora local. Lo hacen a través de la formación de talento emprendedor, la generación y difusión de conocimiento relevante y la provisión de infraestructura de apoyo para startups (Ács et al., 2018).

De tal manera, las universidades ocupan una posición estratégica para cultivar una cultura emprendedora e innovadora entre estudiantes y académicos, para potenciar la aplicación productiva del conocimiento y para contribuir al surgimiento de emprendimientos dinámicos, especialmente en sectores de alta tecnología. Las universidades necesitan integrar de manera más efectiva la formación en emprendimiento con las disciplinas científico-tecnológicas para impulsar startups escalables. Los programas genéricos de creación de empresas deben dar paso a una formación más contextualizada en las industrias de mayor potencial, aprovechando la excelencia en áreas STEM (Johnson et al., 2018).

Además, es esencial superar las barreras burocráticas y culturales que a veces dificultan una colaboración más fluida entre la academia y la industria. Las universidades emprendedoras requieren ecosistemas de *open innovation* ágiles que involucren a múltiples actores y faciliten el flujo bidireccional de conocimiento (Miller y Acs, 2017). Esto contribuirá significativamente al fortalecimiento de la conexión entre la academia y el mundo empresarial, impulsando la innovación y el emprendimiento.

1.7. Emprendimiento corporativo

El emprendimiento corporativo, también conocido como intraemprendimiento, representa una estrategia clave que implica la creación de nuevos negocios, productos o iniciativas innovadoras dentro de una empresa establecida, aprovechando sus recursos y capacidades existentes. Esta práctica permite a las corporaciones reinventarse y adaptarse a entornos empresariales cambiantes a través de la innovación interna, como señala Kuratko et al. (2015).

El intraemprendimiento se impulsa desde el interior de la organización, donde empleados internos asumen un rol emprendedor para concebir, evaluar y llevar a cabo nuevas oportunidades que generen valor. Estas oportunidades pueden manifestarse en diversas formas, como el desarrollo de nuevos productos, la expansión hacia nuevos mercados o la implementación de modelos de negocio novedosos (Rigtering et al., 2020). Para que el intraemprendimiento sea efectivo, es esencial contar con *sponsored autonomy*, es decir, la libertad para innovar respaldada por la alta dirección (Kuratko, 2017).

Algunas prácticas comunes de intraemprendimiento incluyen la creación de nuevas unidades de negocio o empresas derivadas (*spin-offs*), la concepción de productos completamente nuevos, la comercialización de propiedad intelectual a través de licenciamientos o acuerdos de colaboración, y la adopción de modelos de negocio y procesos innovadores en la operación central de la empresa (Narayanan et al., 2015).

Las empresas que adoptan una mentalidad de intraemprendimiento desarrollan capacidades dinámicas que les permiten innovar y adaptarse de manera continua en respuesta a las cambiantes condiciones del entorno. Además, están mejor preparadas para anticipar disrupciones y tendencias emergentes (Bessant et al., 2015). Esta práctica contribuye a superar la inercia organizacional y a mantener una corriente constante de productos y servicios novedosos (Guo et al., 2014). Además, atrae y retiene a

profesionales talentosos al ofrecer desafíos emprendedores dentro de la propia organización.

Para promover el intraemprendimiento de manera efectiva, es necesario establecer un entorno interno que ofrezca recursos, autonomía, reconocimiento a las iniciativas intraemprendedoras, tolerancia al riesgo y fomento de la colaboración multifuncional. Elementos clave para esto incluyen un liderazgo transformacional, una cultura organizacional orientada a la innovación y estructuras ágiles (Morris et al., 2014)

En último término, el intraemprendimiento se posiciona como una poderosa fuente de innovación continua en empresas consolidadas al aprovechar las capacidades internas. Esto les permite no solo reinventar su negocio principal, sino también crear nuevas fuentes de crecimiento, lo que constituye una ventaja competitiva significativa en mercados dinámicos (Ahuja y Lampert, 2001).

El emprendimiento corporativo requiere una gestión diferente en comparación con las *startups* independientes. Se necesita una integración efectiva de los proyectos innovadores con los procesos y estructuras del negocio establecido para aprovechar las sinergias. Los recursos existentes se convierten en un activo valioso (Wolcott y Lippitz, 2007). Es esencial establecer un flujo bidireccional de conocimiento entre nuevas iniciativas emprendedoras y unidades de negocio tradicionales. El aprendizaje mutuo fortalece las capacidades centrales de la empresa y contribuye a construir ventajas competitivas sostenibles (Covin et al., 2020).

CAPÍTULO II

PLANIFICACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

2.1. Redactar el plan de negocios

El plan de negocios, como lo destacan Schwetje & Vaseghi (2018), se erige como un documento esencial que detalla minuciosamente la ejecución de un emprendimiento, abarcando los objetivos, estrategias, acciones y recursos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos. Este documento no solo proporciona una guía sólida para el emprendedor, sino que también sirve como una herramienta valiosa para evaluar el progreso del negocio a lo largo del tiempo. Su importancia fundamental radica en su capacidad para forzar al emprendedor a pensar de manera exhaustiva en todos los aspectos del negocio antes de su lanzamiento, lo que contribuye a reducir la incertidumbre y a definir un plan de acción claro.

El proceso de redacción de un plan de negocios involucra la realización de una investigación en profundidad sobre el mercado objetivo, la industria, la competencia y el entorno general, como destacan Hisrich et al. (2017). Este proceso permite al emprendedor aclarar sus ideas, realizar un análisis riguroso de la viabilidad técnica y económica, y desarrollar planes concretos

para la implementación, operación y crecimiento del negocio. Un plan de negocios bien estructurado demuestra que el emprendedor comprende completamente la oportunidad identificada, ha evaluado minuciosamente el entorno y está completamente preparado para ejecutar y gestionar el proyecto (Currás, 2020).

El contenido del plan de negocios generalmente incluye una serie de secciones esenciales, como el resumen ejecutivo, la descripción del negocio, el análisis del mercado, el plan de marketing, el plan de operaciones, el equipo directivo, el análisis financiero y la evaluación de riesgos, como señalan Schwetje y Vaseghi (2018). Sin embargo, autores como Timmons et al. (2018) proponen estructuras más detalladas que pueden incorporar secciones adicionales, como el modelo de negocio, el análisis FODA, el plan de recursos humanos, el plan legal y regulatorio, el plan de contingencia, el diseño organizacional y el cronograma.

Independientemente del esquema específico utilizado, Currás (2020) hace hincapié en que el documento debe demostrar profundo conocimiento del negocio, del mercado, de la competencia y del sector industrial en general. Además, el plan de negocios debe incluir planes específicos relacionados con el marketing, las ventas, las operaciones, los recursos humanos, los aspectos legales y las finanzas. Es necesario proporcionar detalles concretos sobre cómo se ejecutará cada área funcional de la empresa.

En cuanto al proceso de redacción, Hisrich et al. (2017) sugieren dividir el trabajo en módulos o secciones y llevar a cabo investigaciones exhaustivas sobre cada aspecto del negocio antes de incorporarlo al documento. Esto implica obtener información primaria a través de entrevistas y encuestas, así como información secundaria de bases de datos y publicaciones especializadas para respaldar adecuadamente cada sección. La iteración es una parte fundamental del proceso, ya que el plan debe revisarse y ajustarse varias veces hasta que sea coherente internamente. Finalmente, se recomienda validar minuciosamente el plan con mentores expertos antes de finalizarlo.

Por otro lado, Schwetje y Vaseghi (2018) aconsejan comenzar por las secciones que sean más relevantes según el tipo de negocio y su contexto competitivo, y dejar los detalles financieros para la etapa final de la redacción. Esta estrategia permite plasmar de manera ordenada todas las reflexiones y análisis previos realizados sobre el proyecto, demostrando meticulosidad y un conocimiento integral del negocio.

Es así como la redacción de un plan de negocios resulta en un paso indispensable antes de emprender un negocio, ya que obliga al emprendedor a investigar y planificar meticulosamente todas las áreas funcionales de la futura empresa. El plan de negocios, si se elabora de manera sólida, demuestra una preparación integral para ejecutar y gestionar el proyecto, lo que contribuye a reducir la incertidumbre.

No obstante, es importante tener en cuenta que, a pesar de la importancia del plan de negocios como hoja de ruta, también se debe mantener la flexibilidad para adaptarse rápidamente a circunstancias cambiantes, dado que los mercados son dinámicos y el exceso de rigidez podría limitar la capacidad de respuesta a nuevas condiciones competitivas (Ries, 2011). Por lo tanto, se recomienda actualizar periódicamente el plan para asegurarse de que siga representando la estrategia óptima en todo momento.

Además, centrarse inicialmente en las secciones más relevantes para el negocio, como sugieren Schwetje y Vaseghi (2018), permite una redacción más eficiente, centrada en los aspectos verdaderamente críticos para el proyecto en cuestión, evitando invertir tiempo en detalles irrelevantes para el mismo.

2.2. Beneficios de un plan de negocios

La elaboración de un plan de negocios completo y bien estructurado brinda múltiples beneficios para un emprendedor que se prepara para iniciar un nuevo proyecto. Entre los principales, Schwetje y Vaseghi (2018) mencionan que permite analizar la viabilidad comercial, reducir la

incertidumbre, aclarar objetivos, conseguir financiamiento y trazar una hoja de ruta. Veamos cada uno de estos beneficios con más detalle:

En primer lugar, el proceso de investigación y planificación obliga al emprendedor a realizar un análisis exhaustivo para determinar si la idea de negocio es comercialmente viable antes de invertir recursos significativos en el proyecto (Schwetje & Vaseghi, 2018). Esto implica investigar a profundidad el mercado potencial, el perfil del consumidor, la competencia, las regulaciones, la tecnología requerida, los proveedores, los costos de operación y la posible rentabilidad. Identificar factores internos y externos que podrían amenazar la viabilidad tempranamente evita sorpresas desagradables después del lanzamiento.

El plan también contribuye a reducir la incertidumbre, uno de los mayores desafíos al iniciar un nuevo negocio en entornos dinámicos (Schwetje & Vaseghi, 2018). Obliga al emprendedor a considerar diferentes escenarios y desarrollar planes de mitigación para enfrentar riesgos. Esto proporciona confianza y reduce la ansiedad al tomar decisiones y ejecutar el proyecto.

Otro beneficio clave es que aclara y articula los objetivos, estrategias, acciones tácticas y recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas (Hisrich et al., 2017). Plasmar esta información de manera clara y estructurada obliga al emprendedor a definir claramente un plan integral antes de la implementación.

El plan resulta indispensable para conseguir financiamiento externo de inversionistas y bancos, ya que éstos exigen un plan de negocios sólido que demuestre que el proyecto ha sido exhaustivamente evaluado desde todos los ángulos (Schwetje & Vaseghi, 2018). Un plan bien elaborado brinda credibilidad y genera confianza en la capacidad del emprendedor para ejecutar la idea y generar retornos.

Finalmente, el documento representa una hoja de ruta integral que guiará el accionar del emprendedor en la puesta en marcha y crecimiento

del negocio (Hisrich et al., 2017). Permite monitorear el progreso en relación con el plan original y permite tomar decisiones informadas ante desviaciones o cambios en el entorno.

En síntesis, la planificación reduce sustancialmente los riesgos asociados a la improvisación, elementos que suelen estar detrás del fracaso de muchos emprendimientos. Currás (2020) afirma que incrementa significativamente las probabilidades de éxito si se ejecuta adecuadamente. Podría argumentarse que un plan demasiado rígido o inamovible limita la flexibilidad y adaptabilidad tan necesarias en entornos dinámicos (Ries, 2011). Si bien es cierto, un plan de negocios no debería ser una camisa de fuerza, sino una guía viva que se actualice periódicamente según las condiciones competitivas (Schwetje & Vaseghi, 2018). El emprendedor necesita una mentalidad ágil para pivotar el plan cuando sea necesario.

Asimismo, las secciones del plan deben tener un nivel de detalle adecuado según la etapa en que se encuentra el proyecto, sin caer en análisis paralizantes prematuros. En las primeras fases, un exceso de detalle podría limitar la visión. Lo óptimo es más bien definir principios rectores y profundizar los planes a medida que se avanza. El trabajo de Hisrich et al. (2017), refuerza la importancia de realizar un análisis exhaustivo antes de lanzar un nuevo negocio. Destaca la necesidad de investigar a fondo el mercado, comprender el perfil del consumidor, analizar la competencia y considerar factores regulatorios, tecnológicos, de proveedores y costos operativos. Este enfoque riguroso ayuda a identificar oportunidades y amenazas que podrían afectar la viabilidad del proyecto, evitando sorpresas desagradables en etapas posteriores.

2.3. Elementos de un plan de negocios

Si bien no existe un estándar universal sobre la estructura de un plan de negocios, la mayoría de los autores coinciden en ciertos elementos clave (Schwetje & Vaseghi, 2018). Estos elementos permiten describir ordenadamente todos los aspectos relevantes del emprendimiento que se

planea poner en marcha. Según Schwetje y Vaseghi (2018), la estructura básica debe contemplar: resumen ejecutivo, descripción del negocio, análisis del mercado, plan de marketing, plan de operaciones, equipo directivo, análisis financiero y evaluación de riesgos. Otros autores como Currás (2020) incluyen también una sección de resumen de oportunidades y estrategia competitiva, para presentar más detalladamente el modelo de negocio. Asimismo, recomienda agregar un capítulo de implementación y operaciones, para definir metas y planes concretos.

De tal manera, si bien el esquema puede variar según el tipo de negocio y los objetivos del plan, la mayoría de los expertos coinciden en que se deben cubrir como mínimo los elementos presentados para demostrar una preparación integral y aumentar las probabilidades de obtener financiamiento y de lograr una implementación exitosa. En un marco crítico, podría argumentarse que, en algunos casos, como startups que aún están validando su modelo de negocio, no es eficiente invertir mucho tiempo en desarrollar ciertas secciones como el plan financiero. Quizás sea mejor enfocarse inicialmente en probar hipótesis con clientes reales y afinar el modelo, para luego profundizar en los detalles. Esto permitiría ser más ágil y adaptarse mejor a los aprendizajes.

Asimismo, más que seguir una estructura rígida, lo realmente importante es plasmar de manera lógica y coherente la información esencial para evaluar y ejecutar el proyecto según su naturaleza y objetivos particulares. Hay que evitar incluir secciones irrelevantes solo por seguir una plantilla prefijada. A continuación, se desarrollarán con mayor detalle los elementos mencionados anteriormente:

2.3.1. Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo, una sección fundamental en un plan de negocios, cumple un papel esencial al presentar de manera concisa y persuasiva los aspectos clave del proyecto. Su importancia radica en proporcionar una visión general que permita a los lectores comprender rápidamente la

esencia del emprendimiento antes de sumergirse en los detalles técnicos y financieros (Suh y Han, 2022).

El objetivo principal del resumen ejecutivo es destacar los elementos más relevantes del plan, persuadiendo a los lectores acerca de la viabilidad y los beneficios del proyecto (Smith, 2018). Debe comunicar de manera convincente la propuesta de valor única del negocio y generar un interés genuino para explorar el plan completo.

Para redactar un resumen ejecutivo efectivo, Gudov et al. (2022) ofrecen valiosas recomendaciones. Sugieren comenzar con una breve introducción que describa la oportunidad identificada, la propuesta de valor única y los principales objetivos del emprendimiento. Luego, es esencial destacar las características clave del producto o servicio, realizar un análisis del mercado objetivo y resaltar la estrategia de marketing y las ventajas competitivas en comparación con otras alternativas. También, se deben mencionar las proyecciones financieras sólidas y optimistas que reflejen el potencial del negocio. Finalmente, se deben resumir los recursos y el capital necesarios para llevar a cabo el proyecto, así como los principales riesgos, acompañados de planes de mitigación (Hisrich et al., 2017).

El uso de un lenguaje persuasivo, claro y libre de tecnicismos es muy importante. Esto permite que personas no especializadas comprendan la idea central, se entusiasmen con la oportunidad y deseen explorar más detalles en el cuerpo del plan. Los detalles técnicos y financieros se abordan de manera más profunda en secciones posteriores del documento (Suh y Han, 2022).

A pesar de que el resumen ejecutivo, generalmente, se coloca al inicio del plan de negocios, varios autores sugieren redactarlo al final, una vez que todos los elementos destacados estén claros (Smith, 2018 y Gudov et al., 2022). Esta estrategia permite seleccionar cuidadosamente la información más convincente, relevante y prometedora para presentar a los lectores de manera efectiva.

Un resumen ejecutivo bien elaborado constituye una herramienta de comunicación poderosa para presentar de manera atractiva la idea de negocio, captar la atención de posibles inversores y despertar su interés en explorar el plan completo. Es importante que el resumen ejecutivo vaya más allá de ser una mera pieza publicitaria centrada en los aspectos positivos del proyecto. Para generar confianza y credibilidad, también debe abordar de manera equilibrada los principales riesgos y desafíos, demostrando que existen estrategias sólidas para afrontarlos (Timmons et al., 2018). Esto aporta un mayor nivel de objetividad.

Asimismo, es crucial evitar exageraciones y promesas excesivamente optimistas que no puedan cumplirse posteriormente. Las proyecciones financieras deben ser ambiciosas pero respaldadas por supuestos claros y realistas, tal como se detalla en secciones subsiguientes del plan de negocios. Esto garantiza una base sólida para las expectativas presentadas en el resumen ejecutivo.

2.3.2. Descripción del negocio

La descripción del negocio es una sección fundamental dentro de la estructura de un plan de negocios, y su importancia radica en presentar una visión general de la naturaleza y propuesta de valor del emprendimiento (Suh y Han, 2022). Su función es permitir que el lector comprenda de manera rápida y efectiva de qué se trata la idea de negocio y cuáles son sus objetivos principales.

Según las recomendaciones de Gudov et al. (2022), esta sección debe comenzar proporcionando una breve explicación del concepto del negocio, su modelo operativo y la oportunidad que ha sido identificada en el mercado. Posteriormente, se deben detallar los productos o servicios que se ofrecerán, destacando sus características principales, factores diferenciadores que los hacen destacar en el mercado y los beneficios concretos que aportarán a los clientes. También, es esencial describir

cómo se entregará esta propuesta de valor y la experiencia que los clientes experimentan al interactuar con la marca (Karlsson y Honig, 2019).

Otros elementos clave que deben incluirse son los objetivos del negocio a corto y largo plazo, una misión que resuma la esencia de la empresa y los valores corporativos que guiarán su cultura y operaciones (Smith, J. 2018). Además, es necesario explicar de manera concisa quiénes son los clientes potenciales, cuál es la necesidad insatisfecha que se ha identificado en el mercado y cómo se generará ingresos a través del modelo de negocio.

Cuando se trata de un negocio completamente nuevo, es recomendable proporcionar detalles sobre el origen de la idea, el problema u oportunidad de mercado que se ha identificado y la solución innovadora que se ofrece (Suh y Han, 2022). Esta información ayuda a contextualizar el modelo de negocio y a comprender su relevancia en el mercado. La descripción del negocio también debe resaltar las ventajas competitivas diferenciadoras en términos de recursos, capacidades, tecnología y estrategias. Estas ventajas permitirán a la empresa ofrecer una propuesta única y ejecutar con éxito el concepto en el mercado (Smith, 2018).

Esta sección del plan de negocios busca explicar de manera clara y atractiva todos los elementos centrales del negocio, proporcionando una imagen completa antes de adentrarse en otros aspectos técnicos en secciones posteriores del plan. Por lo tanto, la descripción del negocio no debe limitarse a presentar el negocio de manera aislada. Es fundamental establecer conexiones con el contexto competitivo y las necesidades insatisfechas del mercado a las que se dirige (Hisrich et al., 2017). Esto ayuda a contextualizar mejor la razón de ser del negocio y su relevancia.

Más allá de listar simplemente las características del producto o servicio, la descripción debe comunicar efectivamente el valor que aportará al cliente y la experiencia que vivirá. Para lograr esto, es esencial utilizar un lenguaje que conecte emocionalmente con los lectores no técnicos, de modo que puedan visualizar con claridad los beneficios que ofrece el negocio.

2.3.3. Análisis del mercado

El análisis del mercado es un componente esencial en la preparación de un plan de negocios, ya que proporciona una comprensión profunda del entorno empresarial, incluyendo el sector, la competencia y el comportamiento de los consumidores. Este análisis es fundamental para evaluar de manera rigurosa la oportunidad comercial (Smith, 2018). Comienza con la segmentación, donde se divide el mercado total en segmentos más pequeños, y se selecciona el nicho específico al cual se dirigirá la propuesta de valor. Esta segmentación implica describir el tamaño del mercado, su tasa de crecimiento, ubicación geográfica y características demográficas, psicográficas y conductuales relevantes (Suh y Han, 2022). Esta información es crucial para comprender quiénes son los clientes potenciales y cómo se pueden abordar de manera efectiva.

El análisis del mercado requiere una evaluación detallada de la competencia, tanto directa como indirecta. Esto implica examinar las participaciones de mercado de los competidores, sus propuestas de valor, estrategias de precios, calidad, posicionamiento, fortalezas y debilidades. Comprender a la competencia es esencial para identificar oportunidades y amenazas en el mercado (Smith, J. 2018). Juega un papel fundamental el análisis de las tendencias y fuerzas impulsoras del sector. Esto incluye investigar hábitos y expectativas cambiantes de los consumidores, desarrollos tecnológicos recientes, regulaciones gubernamentales, fuerzas macroeconómicas y otros factores externos que pueden representar oportunidades o amenazas (Gudov et al., 2022). Esta información ayuda a anticipar los cambios en el mercado y a adaptar la estrategia comercial en consecuencia.

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter desempeña un papel importante en el análisis del mercado. Evalúa el poder de negociación de proveedores y compradores, la amenaza de nuevos competidores entrantes y productos sustitutos. Este modelo proporciona una visión completa de la dinámica competitiva en el mercado (Smith, 2018). Con toda esta información en mente, se puede determinar el posicionamiento

deseado y la propuesta de valor diferenciada para el emprendimiento en comparación con las alternativas existentes. La idea es ofrecer una solución efectiva a un problema o necesidad insatisfecha en el nicho de mercado seleccionado (Suh y Han, 2022).

Un análisis de mercado en profundidad es esencial para respaldar una estrategia comercial viable y realista, lo que aumenta significativamente las posibilidades de éxito del nuevo negocio (Hisrich et al., 2017). Es importante destacar que el análisis de mercado no debe ser simplemente un extenso informe de datos y estadísticas. Debe proporcionar insights clave sobre oportunidades y riesgos específicos para el modelo de negocio, que guíen las decisiones estratégicas posteriores (Timmons et al., 2018). En un entorno empresarial en constante evolución, especialmente en la era digital, el análisis de mercado no puede ser un evento único. Es necesario establecer un proceso continuo de investigación de mercado para detectar y comprender la evolución de las necesidades y preferencias de los consumidores y adaptarse a estas tendencias en curso.

2.3.4. Plan de marketing

El plan de marketing desempeña un papel central en la estructura de un plan de negocios, ya que detalla la estrategia y las acciones específicas de marketing que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos comerciales y de crecimiento del emprendimiento (Smith, 2018). Para comenzar esta sección, como señalan Suh y Han (2022), debe definir de manera detallada el mercado objetivo al que se dirigirá la propuesta de valor. Esto implica describir el tamaño de mercado, ubicación geográfica, características demográficas, psicográficas y, fundamentalmente, las necesidades no satisfechas o los problemas no resueltos que este mercado presenta. Así, es necesario explicar la posición única que se pretende que la marca ocupe en la mente de este mercado meta.

Entran en juego la estrategia y mezcla de marketing, que abarca producto, precio, plaza (distribución) y promoción (Gudov et al., 2022). Esto incluye

describir los productos o servicios clave, las políticas de fijación de precios, los canales de distribución y ventas, y la estrategia de comunicación para llegar y atraer al mercado seleccionado. Es esencial detallar acciones concretas, como lanzamientos de productos, promociones, estrategias de publicidad, relaciones públicas, marketing digital, gestión de la experiencia del cliente, entre otras. El plan de marketing también debe cuantificar metas específicas, como participación de mercado, volumen de ventas, crecimiento de clientes y otras métricas financieras. Estas metas deben estar respaldadas por supuestos razonables, que se explican en la sección de proyecciones financieras (Smith, J. 2018).

En síntesis, el plan de marketing tiene como objetivo delinear la estrategia comercial para diferenciar la marca, posicionarla de manera óptima, atraer a los clientes ideales, lograr el volumen de ventas deseado y comunicar de manera efectiva los beneficios de la propuesta de valor (Suh y Han, 2022). Es así, como resulta fundamental destacar que el plan de marketing no debe limitarse a ser una lista genérica de tácticas de marketing. Debe definir acciones personalizadas y diferenciadoras, alineadas y enfocadas en la propuesta y necesidades únicas de ese modelo de negocio específico (Hisrich et al., 2017).

En mercados dinámicos con clientes omnicanal, es esencial adoptar estrategias centradas en las personas. Estas estrategias permiten establecer relaciones continuas, comprender profundamente las necesidades y expectativas individuales de cada cliente a lo largo de su *customer journey* (viaje del cliente), proporcionando experiencias personalizadas que generan lealtad y satisfacción (Kotler y Keller, 2016).

2.3.5. Plan de operaciones

El plan de operaciones es una parte fundamental de un plan de negocios, ya que se encarga de describir los procesos y recursos necesarios para producir o entregar los productos y servicios que se ofrecerán, asegurando que se cumplan los estándares de calidad y satisfacción esperados por los clientes

(Smith, 2018). Siguiendo las recomendaciones de Suh y Han (2022), esta sección debe comenzar detallando las instalaciones, equipos y tecnologías necesarios para las operaciones, incluyendo su ubicación y capacidad instalada. Posteriormente, se explican en profundidad los procesos de producción o prestación del servicio, se identifican las materias primas y se describen los proveedores críticos, junto con los controles de calidad que se implementarán.

La gestión de la cadena de suministro es un aspecto clave que debe abordarse en esta sección. Esto incluye la administración de inventarios, las relaciones con proveedores y los métodos de distribución o entrega de productos a los clientes. En caso de existir alianzas logísticas, es importante mencionarlas y describirlas con detalle (Gudov et al., 2022).

Se debe especificar las necesidades de personal operativo, incluyendo los perfiles requeridos, el plan de contratación y capacitación necesaria para garantizar que el personal esté preparado para llevar a cabo las operaciones (Smith, J. 2018). Esta sección del plan de operaciones busca demostrar que la empresa cuenta con los recursos, procesos, personal y sistemas necesarios para entregar eficientemente la propuesta de valor al cliente, asegurando la rentabilidad y cumpliendo con los estándares de calidad.

Desde una enfoque sistemático, es importante no limitarse a simplemente diagramar procesos ideales. También se deben analizar posibles cuellos de botella y desarrollar estrategias de mitigación en escenarios de alta demanda. Es esencial definir métricas de productividad y satisfacción del cliente para monitorear la eficiencia operacional y realizar ajustes según sea necesario. En un mercado dinámico, el plan de operaciones debe ser flexible y capaz de adaptarse rápidamente a cambios en la demanda. Debe encontrar un equilibrio adecuado entre la estandarización de procesos y la agilidad para responder a situaciones cambiantes y aprovechar oportunidades emergentes. La capacidad de respuesta a las cambiantes condiciones del mercado es esencial para el éxito continuo del negocio.

2.3.6. Equipo directivo

Esta sección del plan de negocios presenta los perfiles y calificaciones del equipo directivo, desempeñando un papel fundamental al proporcionar credibilidad sobre la capacidad del equipo para ejecutar el proyecto y alcanzar las metas establecidas (Smith, 2018). Para comenzar, es esencial presentar al emprendedor líder y destacar su trayectoria relevante. Esto incluye resaltar los conocimientos, habilidades y experiencias clave que aportará para el éxito del emprendimiento (Suh y Han, 2022). Esta presentación debe transmitir confianza en la capacidad del líder para liderar el negocio hacia el logro de sus objetivos.

Luego, se deben describir otros roles gerenciales necesarios, como directores de finanzas, operaciones, tecnología, marketing, ventas, entre otros. Para cada puesto, se deben indicar las responsabilidades específicas, el perfil idóneo en términos de educación, experiencia previa y competencias blandas, y proporcionar una breve biografía si la persona ya ha sido seleccionada (Gudov et al., 2022). Esta información es crucial para que los posibles inversionistas comprendan quiénes serán los responsables de las áreas clave del negocio y cómo están cualificados para ello. Además, es importante mostrar el organigrama de la gerencia y la estructura de gobierno corporativo. Esto representa el esquema de organización interna y los procesos de toma de decisiones estratégicas. Proporciona una visión clara de cómo se llevarán a cabo las operaciones y cómo se abordarán las cuestiones de gobernanza en la empresa (Smith, J. 2018).

El equipo directivo tiene como objetivo demostrar que se cuenta con un equipo gerencial balanceado, multidisciplinario y altamente calificado que trabajará de manera cohesionada para hacer realidad la visión del negocio. Esto transmite confianza a los posibles inversionistas sobre la capacidad de ejecución del proyecto. Esta sección no debe centrarse únicamente en resaltar logros individuales, sino en cómo la combinación de perfiles y competencias permitirá al equipo trabajar de manera efectiva y creativa

para abordar los desafíos complejos y multifacéticos del negocio (Timmons et al., 2018).

Asimismo, la alineación en la visión, la química entre los directivos y la cultura que crearán en la organización son tan importantes como las credenciales individuales. Estos factores influyen en la capacidad de retener y motivar al talento en la empresa, lo que es esencial para el éxito a largo plazo (Hisrich et al., 2017). La colaboración efectiva y una cultura organizativa sólida son factores críticos en la ejecución exitosa de cualquier proyecto empresarial.

2.3.7. Análisis financiero

El análisis financiero representa un componente crítico en un plan de negocios, ya que proporciona una visión de la viabilidad económica del emprendimiento a través de métricas y proyecciones cuantitativas (Smith, 2018). En esta sección, se deben presentar las proyecciones financieras clave, que incluyen las inversiones iniciales necesarias, estimaciones de ingresos por ventas y costos operativos, punto de equilibrio, flujos de caja, estado de resultados y balance general proyectados (Suh y Han, 2022). Estos datos respaldan una evaluación sobre la rentabilidad y la sostenibilidad financiera potencial del negocio.

Es fundamental que las proyecciones cubran al menos los primeros 3 a 5 años y que muestren en detalle los supuestos y los impulsores detrás de los cálculos. Además, se deben presentar diferentes escenarios, como uno optimista, otro conservador y otro pesimista, para evaluar la variabilidad y la robustez del modelo financiero (Gudov et al., 2022). El análisis financiero también debe incluir indicadores clave de desempeño, como el margen bruto, el retorno sobre la inversión, el valor actual neto, la tasa interna de retorno y el período de recuperación. Estos indicadores permiten evaluar rigurosamente la creación de valor y la atractividad de la oportunidad de inversión. Asimismo, es importante detallar las estrategias de financiamiento, la gestión del capital de trabajo y el manejo del efectivo

(Hisrich et al., 2017). Esta sección del plan de negocios proporciona al lector una visión tangible de la atractividad económica del proyecto y su capacidad para generar utilidades sostenibles y un retorno sobre la inversión a lo largo del tiempo (Smith, 2018).

Es importante hacer notar que las proyecciones no sean meramente aspiracionales para vender la idea, sino que estén respaldadas por supuestos prudentes y conservadores que generen credibilidad y confianza entre los inversionistas (Timmons et al., 2018). Además, es esencial realizar un análisis de riesgos financieros que incluya planes de mitigación ante escenarios desfavorables. Esto proporciona una mayor objetividad y solidez al modelo financiero propuesto y demuestra que el equipo está preparado para abordar situaciones adversas (Hisrich et al., 2017). La gestión de riesgos es un componente crítico en la planificación financiera de cualquier empresa.

2.3.8. Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos es un componente fundamental de un plan de negocios que se dedica a analizar los posibles escenarios desfavorables y a desarrollar estrategias de mitigación para minimizar su impacto (Smith, 2018). Esta evaluación permite identificar vulnerabilidades críticas y mejorar la resiliencia del emprendimiento desde sus etapas iniciales. El proceso comienza con la identificación de los principales riesgos del negocio, tanto aquellos de naturaleza interna como externa. Estos riesgos se clasifican por áreas funcionales, abarcando aspectos como la gestión, las operaciones, las finanzas, la legalidad, la tecnología, los recursos humanos, la cadena de suministro, entre otros (Suh y Han, 2022).

Una vez identificados los riesgos, se procede a realizar un análisis riguroso de probabilidad e impacto para cada uno. Este análisis es esencial para priorizar los riesgos más críticos. Se deben describir los posibles escenarios negativos y cuantificar o estimar las potenciales pérdidas económicas, los daños operativos y las consecuencias reputacionales que podrían surgir

(Gudov et al., 2022). Posteriormente, se desarrolla un plan de mitigación que detalla acciones preventivas y reactivas. En este plan se designan responsables y se determinan los recursos necesarios para prevenir o minimizar el impacto de cada riesgo prioritario. También se establece un sistema de monitoreo de indicadores y señales que permita detectar tempranamente la materialización de los riesgos (Smith, 2018).

La evaluación de riesgos proporciona una visión prudente de las vulnerabilidades del negocio y ofrece herramientas concretas para gestionarlas de manera proactiva. Esto, a su vez, incrementa significativamente las probabilidades de éxito del plan de negocios (Suh y Han, 2022). Resulta importante resaltar que, en entornos altamente dinámicos e inciertos, la mitigación de riesgos debe centrarse menos en la prevención de riesgos específicos y más en el desarrollo de capacidades organizacionales flexibles que permitan adaptabilidad, resiliencia y una respuesta rápida ante disrupciones inesperadas (Reeves y Deimler, 2014).

Es fundamental cultivar una mentalidad ágil que fomente la experimentación y la iteración continua para identificar amenazas emergentes y aprender rápidamente. La gestión de riesgos debe ser un proceso iterativo de prueba y aprendizaje en constante evolución, en lugar de ser una actividad aislada y estática. Adaptarse a los cambios y anticiparse a las amenazas se vuelve esencial en un entorno empresarial en constante evolución.

2.3.9. Resumen de oportunidades y estrategia competitiva

El componente que se centra en las oportunidades identificadas y la estrategia competitiva es esencial en un plan de negocios, ya que resume las principales oportunidades del mercado y establece la estrategia que se implementará para capitalizarlas de manera diferenciada, lo que posicionaría fuertemente al emprendimiento en la mente de los consumidores (Smith, J. 2018). En primer lugar, las oportunidades detectadas deben estar estrechamente relacionadas con las necesidades, problemas y deseos insatisfechos del mercado objetivo. Además, deben

aprovechar los cambios y tendencias en el entorno que el negocio puede explotar gracias a sus capacidades internas distintivas (Suh y Han, 2022).

Una vez identificadas las oportunidades, se procede a detallar y desarrollar la estrategia competitiva o propuesta de valor única que permitirá al negocio posicionarse en la mente del mercado objetivo como la mejor y más atractiva opción para abordar esas necesidades y aprovechar las oportunidades identificadas (Gudov et al., 2022). Esta propuesta de valor diferenciada debe estar claramente enfocada y respaldada por atributos difíciles de imitar. Puede lograrlo al dirigirse a un nicho de mercado específico, ofrecer beneficios superiores, tener costos más bajos, brindar una mejor experiencia al cliente u ofrecer otros factores distintivos en comparación con los competidores (Smith, 2018). Además, la estrategia también debe definir cómo se fortalecerán las capacidades organizacionales internas de la empresa para implementarla exitosamente de manera eficiente y ser más ágil que los rivales (Suh y Han, 2022).

En resumen, este elemento del plan de negocios conecta y alinea directamente el análisis de las oportunidades del mercado con el planteamiento interno de la estrategia competitiva diferenciadora. Esto demuestra coherencia entre el análisis del mercado objetivo y la estrategia formulada para capitalizar las oportunidades detectadas de manera única (Hisrich et al., 2017).

Desde un enfoque crítico, es importante recordar que la estrategia no debe ser considerada como un elemento estático. En entornos dinámicos, donde surgen nuevos competidores y cambian las condiciones del mercado, la estrategia debe ser revisada periódicamente y ajustada para mantener su diferenciación (Hitt et al., 2019). También, es importante no solo describir la estrategia de manera conceptual, sino también detallar planes concretos para desarrollar las capacidades organizacionales internas necesarias para su implementación efectiva. La ejecución exitosa es tan importante como la formulación de la estrategia (Suh y Han, 2022). La flexibilidad

estratégica y la atención a la implementación son componentes clave para el éxito continuo de la estrategia en un entorno empresarial dinámico.

2.4. Proceso creativo

Es un elemento esencial en la identificación y desarrollo de ideas innovadoras que pueden llevar al éxito empresarial. Implica la generación, evaluación y selección de conceptos originales y valiosos para abordar desafíos o satisfacer necesidades del mercado (Schwetje & Vaseghi, 2018). En este proceso, varios componentes clave influyen en la creatividad, como la experiencia y el conocimiento en el campo de aplicación, las habilidades creativas para generar ideas novedosas y la motivación intrínseca por el trabajo en sí mismo (Amabile, 2018). El desarrollo de estos componentes es fundamental para potenciar la creatividad.

El proceso creativo se inicia con la preparación, que implica adquirir y asimilar conocimientos sobre el desafío u oportunidad identificada. Luego, en la etapa de incubación, la mente procesa de forma inconsciente esta información. La iluminación es el momento en el que surge una idea innovadora. Finalmente, en la etapa de verificación, se evalúa y refina la idea para determinar su validez. Por otra parte, existen diversas técnicas para estimular la creatividad, como la tormenta de ideas, el análisis morfológico, el método Delphi, mapas mentales, observación y muchas otras (Hisrich et al., 2017). La experimentación con estas técnicas puede ayudar a generar opciones diversas y originales.

Trabajar en equipo con personas de diferentes disciplinas y perspectivas puede maximizar la creatividad, ya que se pueden combinar conocimientos y habilidades complementarias. Además, es esencial cultivar una cultura abierta a nuevas ideas y proteger el tiempo para pensar de manera creativa sin distracciones. En la evaluación de las ideas generadas, se deben considerar criterios como el valor para el usuario o cliente, la factibilidad técnica y comercial, el potencial de diferenciación, la capacidad del equipo para ejecutar y el aporte de valor económico (Schwetje & Vaseghi, 2018).

Las ideas más sólidas en estos aspectos tienen una mayor probabilidad de convertirse en emprendimientos exitosos.

Aunque el proceso creativo sigue ciertas etapas, no es completamente lineal y requiere iteración y retroalimentación continua (Amabile, 2018). La creatividad implica una combinación efectiva de imaginación divergente y enfoque convergente. En resumen, el desarrollo de un proceso creativo estratégico e integral puede aumentar significativamente la capacidad de innovación y las posibilidades de identificar una idea ganadora para un nuevo emprendimiento. Sin embargo, desde una perspectiva crítica, se podría argumentar que la creatividad tiene un componente espontáneo e impredecible que puede ser difícil de sistematizar. Además, la creatividad no debe limitarse a la etapa de concepción de una idea, sino que debe ser parte de la cultura organizacional para buscar mejoras e innovaciones constantes en todos los procesos. Un enfoque más amplio del pensamiento creativo puede ser igualmente valioso.

2.5. Generación de ideas

La generación de ideas creativas e innovadoras es un paso crucial en la identificación de oportunidades de negocio para un nuevo emprendimiento. Este proceso puede ser impulsado mediante diversas técnicas y fuentes de ideas, y es esencial para estimular el pensamiento creativo en busca de conceptos originales y valiosos. Las fuentes de ideas pueden ser tanto internas como externas. Las internas se basan en la introspección del emprendedor y su conocimiento de necesidades insatisfechas que haya observado. Las fuentes externas surgen de la interacción con otros y de estímulos ambientales, como lecturas, viajes o talleres. Lo ideal es aprovechar ambas fuentes.

Existen varias técnicas efectivas para la generación de ideas, como la lluvia de ideas, el pensamiento lateral, los mapas mentales, la sinéctica y los grupos de enfoque. La lluvia de ideas fomenta la generación libre de ideas. El pensamiento lateral promueve asociaciones no convencionales para

romper patrones de pensamiento lógico. Los mapas mentales establecen conexiones creativas entre conceptos. La sinéctica utiliza analogías para abordar problemas desde perspectivas diferentes. Los grupos de enfoque obtienen ideas de posibles usuarios. Otras técnicas incluyen preguntas disruptivas, observación etnográfica, inmersión en el problema, cambio de lugar de los elementos, combinación de conceptos opuestos y buscar inspiración en dominios completamente distintos al desafío. Enfoques diversos y asociaciones inesperadas pueden estimular la creatividad.

La lluvia de ideas grupal se considera una técnica particularmente poderosa, ya que reúne conocimientos, experiencias y perspectivas complementarias, generando interacciones creativas. Es importante conformar grupos heterogéneos y contar con un facilitador competente para crear un ambiente de confianza en el que todas las ideas sean válidas en un primer momento. Después de generar un conjunto amplio de posibilidades, se deben analizar y seleccionar las ideas más sólidas según criterios como factibilidad técnica, potencial de mercado, capacidad del equipo para ejecutarlas y diferenciación frente a alternativas existentes. Las ideas seleccionadas se evalúan en profundidad para determinar su viabilidad en el emprendimiento.

Es así como aprovechar diversas fuentes y técnicas de generación de ideas, con la participación de equipos multidisciplinarios, potencia la creatividad para identificar conceptos innovadores que luego pueden traducirse en emprendimientos exitosos después de un análisis riguroso. Teniendo un enfoque crítico, es importante recordar que las técnicas creativas son herramientas valiosas para estimular la innovación, pero no deben aplicarse de manera mecánica. El factor humano es esencial, y la creatividad se basa en personas curiosas, observadoras, imaginativas y diligentes. Además, más allá de sesiones aisladas de generación de ideas, es efectivo institucionalizar equipos e iniciativas permanentes de innovación para mantener un flujo constante de ideas novedosas. La creatividad debe ser un músculo que se ejercite de forma sostenida y debe formar parte de la cultura de la organización.

CAPÍTULO III

CRECIMIENTO DEL NEGOCIO

3.1. Perspectivas de crecimiento y ciclo de crecimiento

El crecimiento sostenido y rentable a lo largo del tiempo representa un desafío constante para todas las empresas. La literatura académica proporciona diversas perspectivas y modelos teóricos que describen las etapas y estrategias de crecimiento que las organizaciones típicamente atraviesan a lo largo de su ciclo de vida. Desde el punto de vista de la gestión empresarial, comprender estas etapas es fundamental para el desarrollo de estrategias efectivas y la toma de decisiones informadas. En este contexto, se destacan modelos como el de Greiner (1998, citado en Smith, 2019), Churchill y Lewis (1983, citado en Blackburn, et al, 2013), y Adizes (1979, citado en Smith, 2017), cada uno de los cuales aporta una visión particular sobre las fases de crecimiento organizacional. A su vez, se subraya la importancia de la flexibilidad y la adaptabilidad en el proceso de crecimiento, así como la necesidad de monitorear de cerca métricas, hitos y realizar ajustes estratégicos.

El modelo clásico de Greiner describe un ciclo de crecimiento organizacional que consta de cinco fases distintas. Cada una de estas etapas es seguida por una crisis organizacional que exige un cambio en el enfoque gerencial para avanzar hacia la siguiente fase. Las fases de este modelo incluyen creatividad, dirección, delegación, coordinación y colaboración. En la etapa de “creatividad”, la organización está en sus primeras etapas de desarrollo y se caracteriza por la innovación y la creatividad desenfrenada. A medida que la empresa crece, enfrenta desafíos que la llevan a las siguientes etapas, cada una con sus propias demandas y crisis organizacionales específicas.

Churchill y Lewis (1983, citado en Blackburn, et al, 2013) presentan otro enfoque que se centra en cinco etapas clave en el ciclo de vida de una empresa: existencia, supervivencia, éxito, expansión y madurez. Cada una de estas etapas plantea desafíos particulares de gestión y requiere estrategias específicas para lograr un crecimiento sano y sostenido. Esta perspectiva destaca la importancia de superar las etapas iniciales, como la “existencia” y “supervivencia”, para llegar a las etapas de “éxito”, “expansión” y “madurez”.

Por otro lado, el modelo de Adizes (1979, citado en Smith, 2017) propone un enfoque más detallado, con diez etapas que abarcan desde el nacimiento hasta el declive de una organización. Este modelo se centra en los roles gerenciales clave en cada fase y busca estimular el crecimiento efectivo de la empresa. Sin embargo, es esencial comprender que, más allá de los modelos específicos, el crecimiento empresarial es un proceso continuo y no lineal. Requiere una supervisión constante de métricas, la medición de hitos y ajustes estratégicos oportunos para mantener la competitividad, rentabilidad y eficiencia en todo momento. Esta noción es respaldada por la investigación de Galvão et al. (2018), que subraya la importancia del monitoreo y la adaptabilidad como claves para el crecimiento sostenible.

En resumen, si bien los modelos teóricos proporcionan una guía útil para comprender las etapas típicas de crecimiento, cada empresa debe trazar su propio camino, adaptándose dinámicamente a las cambiantes condiciones

del mercado y aprovechando sus capacidades internas diferenciales. La flexibilidad y la adaptabilidad son esenciales, ya que el crecimiento empresarial es un proceso que puede variar significativamente según el contexto y las circunstancias.

Más allá de enfocarse rígidamente en una etapa específica, es vital que las empresas monitoreen métricas reales de desempeño y establezcan hitos cuantitativos de crecimiento. La implementación oportuna de estrategias y cambios organizacionales es esencial para impulsar el crecimiento desde la etapa actual. Este enfoque es coherente con la idea de que el crecimiento es un proceso flexible y no una trayectoria fija predeterminada, como sugieren Blank y Dorf (2020).

Fomentar un crecimiento sano y sostenible ayuda a alinear los incentivos de los líderes de la organización con indicadores de crecimiento a largo plazo en lugar de centrarse en resultados trimestrales. Lafley y Martin (2013) señalan que promueve decisiones estratégicas que benefician a la empresa a largo plazo y evitan la miopía en la gestión empresarial. En definitiva, el crecimiento empresarial es un desafío complejo y en constante evolución. Si bien los modelos teóricos ofrecen valiosas perspectivas, es fundamental para las organizaciones adaptarse de manera flexible a las circunstancias cambiantes y centrarse en la medición y el monitoreo de métricas de desempeño, junto con la implementación de estrategias sólidas a largo plazo. El crecimiento sostenible y rentable se logra a través de un enfoque holístico que abarca desde la innovación y la creatividad hasta la alineación de incentivos y la toma de decisiones estratégicas.

3.2. Características de las empresas de rápido crecimiento

Algunas empresas logran tasas de crecimiento muy superiores al promedio de su industria. Estas compañías de alto crecimiento o “gacelas” presentan ciertas características distintivas en su modelo de negocio, estrategia y cultura que impulsan su rápida expansión (Hsieh et al., 2019). Diversas investigaciones coinciden en que estas empresas suelen tener una propuesta

de valor muy innovadora, disruptiva y difícil de copiar, que resuelve en efecto una necesidad claramente insatisfecha del mercado (Bamiatzi y Kirchmaier, 2014; Mateev y Anastasov, 2014). Han identificado una oportunidad única tempranamente y saben explotarla de manera óptima.

Otra característica común es su enfoque y disciplina constante en la innovación incremental y radical, y la mejora continua de productos, servicios, procesos internos y modelos de negocio (Mohammadi et al, 2017). Invierte fuertemente en I+D y en capacitar y actualizar las habilidades del personal. Asimismo, tienen una cultura organizacional ágil que permite tomar decisiones rápidas, pivotar e implementar cambios oportunamente si es necesario para capitalizar nuevas oportunidades (Hsieh et al, 2019). Tienen objetivos audaces y visionarios, pero a la vez flexibles.

También suelen expandirse de manera agresiva y acelerada hacia nuevos mercados geográficos y segmentos, aprovechando su flexibilidad (Bamiatzi y Kirchmaier, 2014). Diversifican creativamente los canales de distribución, ingresos y líneas de productos/servicios. Atraer y retener el mejor talento innovador es una capacidad gerencial clave habilitadora de su crecimiento (Mohammadi et al., 2017). Invierten fuertemente en seleccionar personal proactivo de alta competencia y compensarlo con incentivos al alto desempeño.

En definitiva, las empresas de alto crecimiento se distinguen por su enfoque estratégico en innovación disruptiva, ejecución ágil, expansión acelerada y atracción de talento superior; elementos diferenciales que impulsan su rápido ascenso (Suh y Han, 2022). Ese alto crecimiento debe gestionarse con prudencia operativa y financiera para evitar desestabilizar la empresa. Es clave monitorear indicadores de rentabilidad, calidad, satisfacción del cliente y fortaleza organizacional, no solo de expansión, para garantizar la sostenibilidad del crecimiento acelerado (Blank y Dorf, 2020). La estructura organizacional debe evolucionar ágilmente para soportar el crecimiento.

3.3. Estrategias de crecimiento

Las empresas pueden seguir diversas estrategias genéricas de crecimiento para lograr una expansión sostenida y rentable en el tiempo. Algunas de las principales son la estrategia de expansión orgánica, de diversificación, de integración vertical y de internacionalización (Kachaner et al, 2016). La estrategia de expansión orgánica implica crecer dentro de la misma industria, aumentando la participación de mercado o llegando a nuevos segmentos o zonas geográficas con la oferta actual de productos y servicios (Ansoff, 1957). Algunas opciones son desarrollar nuevos canales de venta y distribución, intensificar la mercadotecnia para adquirir clientes de la competencia, o expandirse hacia nuevas regiones.

La diversificación busca ingresar en nuevas industrias o negocios complementarios donde actualmente no opera la empresa, ya sea de forma relacionada o no relacionada con el giro central actual (Hung et al., 2010). Permite reducir el riesgo de dependencia de un solo mercado. La integración vertical consiste en asumir el control de proveedores estratégicos o canales clave de distribución para mejorar eficiencias, calidad y reducir costos o riesgos (Hitt et al, 2011). Por ejemplo, una empresa puede decidir fabricar componentes críticos en lugar de comprarlos o tener sus propias tiendas en vez de distribuidores independientes.

La internacionalización persigue el crecimiento ingresando en otros países con demanda atractiva (Lu et al, 2010). Permite diversificar los ingresos geográficamente y aprovechar oportunidades en nuevos mercados. Requiere adaptar localmente los productos y estrategias. En este sentido, la selección de la estrategia de crecimiento dependerá del análisis de factores internos como las capacidades centrales y recursos disponibles, y de factores externos como las condiciones competitivas en los mercados potenciales de expansión (Peng, 2018). Más que utilizar una sola estrategia de crecimiento, lo óptimo es combinar diferentes opciones complementarias y ajustarlas dinámicamente según evolucionen las

circunstancias internas y externas del negocio. El crecimiento efectivo requiere flexibilidad estratégica continua (Suh y Han, 2022).

3.4. Métodos para hacer crecer un negocio

Existen diversos métodos o enfoques que las empresas pueden implementar para impulsar efectivamente el crecimiento de sus negocios. Algunas de las principales opciones son: expandirse a nuevos mercados, desarrollar nuevos productos, realizar adquisiciones estratégicas de otras compañías, establecer alianzas y asociaciones, tercerizar procesos no estratégicos, invertir en innovación y marketing digital, y realizar una oferta pública inicial de acciones (Koryak et al., 2018).

- **Expandirse de manera planificada a nuevos mercados geográficos** permite aumentar las ventas al acceder a más clientes potenciales. Sin embargo, requiere investigar previamente en profundidad las preferencias locales y condiciones específicas de cada nuevo mercado para diseñar la adaptación adecuada de la oferta (Lu et al, 2010).
- **Desarrollar nuevos productos innovadores** aprovecha la base de clientes actual para venderles soluciones complementarias o nuevas versiones mejoradas (Ansoff, 1957). Pero se debe evitar canibalizar las ventas de otros productos propios dentro del portafolio.
- **Adquirir selectivamente otras compañías compatibles** puede acelerar el crecimiento al obtener de inmediato su cartera de clientes, talento, propiedad intelectual y capacidades complementarias al negocio principal. No obstante, la integración posterior de culturas puede resultar compleja (Bauer et al, 2016).
- **Establecer alianzas y asociaciones estratégicas** permite ingresar más rápido a nuevos segmentos y mercados, compartir recursos y mitigar riesgos. Pero requiere elegir socios realmente afines y gestionar adecuadamente la asociación en el tiempo (Lee, 2021).

- Tercerizar o externalizar procesos internos no estratégicos puede reducir costos operativos y permitir enfocarse en el negocio principal. Sin embargo, se debe evaluar cuidadosamente qué funciones se externalizan para no perder el control de capacidades internas vitales (Görg & Hanley, 2019).
- Invertir selectivamente en innovación incremental y radical de productos, así como en marketing y publicidad, puede fortalecer la propuesta de valor diferenciada e impulsar la demanda. Pero se debe monitorear el retorno de dichas inversiones para garantizar que realmente impactan las métricas de crecimiento, como ventas y participación de mercado (Seggie et al, 2007).

En síntesis, la selección del método o métodos de crecimiento dependerá del análisis meticuloso de cada alternativa considerando ventajas, desventajas, costos y beneficios esperados según la realidad interna y el contexto externo específico de cada empresa (Peng, 2018).

Más que aplicar un solo método, lo óptimo es combinar varios en una estrategia integral multidimensional de crecimiento. Además, dicha estrategia debe ser lo suficientemente flexible y ágil para cambiar el enfoque si las condiciones internas o del mercado variaran (Suh y Han, 2022). El crecimiento efectivo y sostenible requiere un enfoque holístico, multimétodo y adaptable.

3.4.1. Globalizarse

La expansión internacional o globalización representa una importante estrategia de crecimiento para que las empresas puedan acceder a nuevos mercados con potencial atractivo y diversificar sus fuentes de ingresos geográficamente (Lu et al, 2010). Sin embargo, este proceso conlleva retos y riesgos importantes a evaluar y gestionar adecuadamente. Entre los principales beneficios potenciales de la globalización se encuentran el poder acceder a una base ampliada de clientes, aprovechar oportunidades

de países emergentes con alto potencial de crecimiento, diversificar las operaciones para reducir la vulnerabilidad de depender de un solo mercado doméstico, y optimizar la estructura de producción y suministros aprovechando diferencias de costos entre países (Qian et al, 2013).

No obstante, la globalización también implica riesgos y costos significativos. Entre los más relevantes se encuentran las fuertes inversiones iniciales de establecer operaciones en nuevos países desde cero, la necesidad de realizar modificaciones importantes a los productos, servicios y estrategias de marketing para adaptarse efectivamente a las preferencias y condiciones específicas locales de cada mercado, así como los retos de coordinar eficientemente una empresa con unidades estratégicas remotas a nivel global (Lu et al, 2010).

Para que la expansión global sea exitosa, se requiere una rigurosa planificación y ejecución. Es clave analizar detalladamente el potencial de mercado en los países candidatos a mediano y largo plazo, seleccionando aquellos que representen las mejores oportunidades estratégicas. Asimismo, se debe investigar en profundidad las particularidades culturales, competitivas y del entorno legal de cada país para realizar los ajustes necesarios en la propuesta de valor y estrategias comerciales (Qian et al, 2013).

De tal manera, la globalización representa una alternativa compleja pero importante de crecimiento internacional, que debe ser abordada con precaución, minimizando los riesgos a través de una estrategia flexible, prudente y bien planeada que se adapte a las condiciones específicas de cada nuevo mercado (Peng, 2018). Más que una expansión agresiva e indiscriminada simultánea en numerosos países, lo más recomendable es normalmente comenzar con una penetración gradual en pocos mercados internacionales cuidadosamente seleccionados, para luego expandir progresivamente la presencia global una vez que se haya consolidado una posición sólida en esos países iniciales (Suh y Han, 2022).

3.4.2 Alianzas Estratégicas o Adquisiciones

Las alianzas estratégicas y adquisiciones representan mecanismos de crecimiento inorgánico que permiten a una empresa expandirse de forma más rápida que con un crecimiento orgánico o interno basado solo en sus propios recursos. Cada alternativa tiene ventajas y desventajas que se deben analizar en detalle (Peng, 2018). Este método implica que dos o más empresas independientes acuerdan colaborar contractualmente en algún aspecto crítico de sus negocios, como investigación y desarrollo, producción, logística, comercialización o expansión conjunta a nuevos mercados (Lee, 2021). Las ventajas son compartir costos, riesgos y recursos estratégicos. Las desventajas incluyen posibles conflictos por diferencias en culturas corporativas u objetivos.

Las adquisiciones permiten obtener rápidamente capacidades, talentos, propiedad intelectual y otros recursos valiosos de otra empresa complementaria mediante su compra. Las ventajas son acelerar el crecimiento inorgánico y eliminar un competidor. Las desventajas son los altos costos financieros de adquisición y las complejidades organizacionales para integrar eficientemente a la compañía adquirida (Bauer et al, 2016). Para decidir entre estas opciones, se debe evaluar detalladamente si es mejor desarrollar cierta capacidad estratégica internamente o bien obtenerla externamente mediante una alianza o adquisición. También es clave analizar cuidadosamente si existen socios potenciales con una cultura corporativa compatible y objetivos estratégicos suficientemente alineados, en el caso de considerar una alianza (Dyer et al., 2021).

En sí, las alianzas estratégicas y adquisiciones permiten a una empresa crecer de forma más acelerada que de manera orgánica, siempre y cuando exista una estrategia clara, una selección cuidadosa de los socios o empresas a adquirir, y una integración y gestión efectiva posterior (Hisrich et al, 2017). Más que un crecimiento agresivo vía múltiples adquisiciones simultáneas, en muchos casos puede ser preferible comenzar con alianzas estratégicas prudentes, para probar la asociación, generar confianza y

entendimiento, y luego eventualmente evolucionar hacia una integración más profunda vía adquisición. Los procesos graduales y flexibles suelen tener más éxito (Dyer et al, 2021).

3.4.3. *Franquicia o Licencia*

Tanto las franquicias como las licencias representan modelos de negocio contractuales que permiten a una empresa expandirse y hacer crecer sus ventas de forma más rápida, al permitir que socios o terceros utilicen legalmente su marca, propiedad intelectual y conocimientos para replicar los productos, servicios o negocio en nuevas locaciones geográficas. Sin embargo, existen diferencias importantes entre estos dos conceptos (Combs et al, 2020). La franquicia implica que la empresa matriz (franquiciante) cede mediante un contrato a un tercero (franquiciatario) la licencia exclusiva para operar un negocio completo bajo su marca y siguiendo su modelo operativo probado, a cambio del pago de ciertas regalías periódicas y cumpliendo con normas y procedimientos estandarizados. El franquiciante típicamente brinda apoyo constante en áreas clave como marketing, abastecimiento, tecnologías y capacitación (Hussain et al, 2013).

En la licencia, por su parte, se permite a terceros utilizar algunos derechos de propiedad intelectual específicos como marcas, patentes, contenidos o modelos protegidos por derechos de autor, a cambio del pago de regalías sobre ventas, pero no se cede todo el modelo de negocio completo y suele haber menor supervisión continua y soporte por parte del licenciante (Malagueño et al, 2017). Entre los beneficios de franquiciar o licenciar elementos específicos se encuentran el potencial de crecimiento más rápido al aprovechar las capacidades e inversiones de los socios, requerir menor inversión de capital y asunción de riesgos por parte de la empresa original licenciante o franquiciante, y la motivación de los socios para lograr el éxito al ser empresas independientes (Combs et al, 2020).

Sin embargo, también existen riesgos potenciales como la posible pérdida de control sobre la marca y la calidad al delegar en terceros, el peligro de autocomplacencia de los socios, y la posibilidad de generar competidores futuros. Por lo tanto, se requiere una evaluación prudente de costos y beneficios esperados (Peng, 2018). En sí, implementadas correctamente bajo un modelo de beneficio mutuo, las franquicias y licencias permiten acelerar la expansión geográfica y el crecimiento de las ventas de manera más rápida y con menos inversiones que de forma totalmente interna. Pero requieren gestionar adecuadamente la relación win-win con los socios estratégicos para garantizar que ambas partes se beneficien del acuerdo (Dyer et al, 2021).

Resulta importante recalcar que, más que utilizar franquicias para todo un negocio desde el inicio, es recomendable iniciar con licencias contractuales limitadas para validar el modelo colaborativo y luego ir aumentando gradualmente el alcance de los derechos cedidos de forma controlada y estratégica (Suh y Han, 2022).

3.4.4. Atraer y retener a los colaboradores

Un factor clave para lograr un crecimiento sostenido y saludable en las empresas es su capacidad estratégica de atraer, desarrollar y retener colaboradores talentosos. Sin contar con un equipo humano calificado, competente y comprometido, sería imposible para cualquier organización crecer de forma efectiva y competir en el entorno actual (Barney, 2021).

Para atraer proactivamente al mejor talento disponible en el mercado, las empresas deben posicionarse interna y externamente como un empleador y lugar de trabajo verdaderamente atractivo, brindando una propuesta de valor distintiva al empleado e invirtiendo en consolidar una sólida marca empleadora (Minchington, 2022). Ofrecer compensaciones competitivas en relación al mercado también es un factor crucial. En los procesos de selección de personal, se deben definir rigurosamente los perfiles de competencias duras y blandas requeridos para ejecutar efectivamente

la estrategia del negocio, e identificar candidatos que no solo tengan las habilidades técnicas específicas, sino también los comportamientos, actitudes y valores culturales alineados con la filosofía corporativa (Gupta et al, 2021).

En cuanto a la retención del talento, se requiere fomentar activamente el compromiso y lealtad de los colaboradores con la empresa en el largo plazo. Esto se logra generando *engagement*, motivación intrínseca, sentido de propósito, oportunidades de desarrollo profesional continuo y un balance integral entre la vida personal y laboral (Hur, 2018). Reconocer consistentemente los logros, empoderar a los equipos y cuidar genuinamente su bienestar también es primordial.

Otras estrategias de retención recomendadas incluyen diseñar trayectorias profesionales claras con opciones de crecimiento, implementar procesos justos de evaluación del desempeño y compensaciones vinculadas a resultados, y continuar invirtiendo constantemente en el desarrollo y actualización de habilidades blandas y técnicas, especialmente en áreas consideradas críticas para la estrategia competitiva (Gupta et al, 2021).

En último término, gestionar integralmente el talento humano de forma estratégica, tanto en la atracción como en el desarrollo interno y la retención del personal, es absolutamente indispensable para sustentar un crecimiento organizacional sano, competitivo y sostenido en el tiempo. El talento debe ser una clara prioridad estratégica (Suh y Han, 2022). Desde una perspectiva crítica, más que enfocarse solo en atraer estrellas externas al mercado laboral, las empresas también deberían potenciar consistentemente las habilidades de su propio talento interno, generando una sólida cultura de aprendizaje continuo y promoviendo activamente oportunidades de crecimiento profesional interno. Además, es clave alinear los incentivos individuales de corto y largo plazo con los objetivos estratégicos colectivos de crecimiento organizacional (Huselid, 2022).

CAPÍTULO IV

LA GESTIÓN DEL EMPRENDIMIENTO Y EL CRECIMIENTO DE LAS MICROEMPRESAS PERUANAS

4.1. Contexto

El distrito de Yanacancha, situado en la provincia de Pasco, región de Pasco, Perú, se caracteriza por encontrarse en la región Suni y Puna, ubicado a una altitud que varía entre 3,500 y 4,800 metros sobre el nivel del mar, con un clima frío y templado, donde las temperaturas oscilan entre 7°C y 10°C, llegando a descender hasta -12°C durante las noches (Ordenanza Municipal Nro 012-2021-CM-MDY-PASCO, 2021).

En el contexto económico del Perú, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs) desempeñan un papel fundamental. En el año 2020, según el Ministerio de la Producción, representaban el 99,5 % de todas las empresas formales en la economía peruana, con un 95,2 % de microempresas, 4,1 % de pequeñas empresas y 0,2 % de medianas empresas. De estas, el 85,2 % se dedican a actividades de comercio y servicios, mientras

que el 14,8 % se enfoca en actividades productivas como la manufactura, construcción, agropecuaria, minería y pesca.

La investigación se enfocó en el cuarto eje estratégico, definido por la municipalidad distrital de Yanacancha, que se centra en la economía, competitividad y empleo. Este enfoque es congruente con los objetivos nacionales propuestos por CEPLAN, con un énfasis en mejorar la competitividad y productividad de las micro y pequeñas empresas (Ordenanza Municipal Nro 012-2021-CM-MDY-PASCO, 2021).

En cuanto a la población económicamente activa en el distrito de Yanacancha, se compone de 10 206 habitantes, de los cuales 8 731 están empleados, lo que representa el 85,55 % de la población, y 1 475 se encuentran desempleados, abarcando el 14,45 %. Dentro de los empleados, el 85,55 % trabaja en instituciones financieras, centros de estudios superiores, Gobierno Regional y diversos sectores, como la municipalidad, comercio y servicios. El restante 14,45 % está involucrado en trabajos eventuales, comercio informal y construcción civil, lo que destaca como una población vulnerable con ingresos precarizados.

Las microempresas son elementos clave en la generación de empleo y la reducción de la pobreza, contribuyendo significativamente al desarrollo socioeconómico. Sin embargo, la falta de capital, el desconocimiento en la gestión, la presión tributaria y las barreras para la formalización, especialmente la obtención de licencias de funcionamiento, son los principales obstáculos que limitan el éxito de estas empresas.

El emprendimiento en este contexto se centra en la generación de ingresos para los emprendedores y sus familias. A menudo, los negocios surgen por necesidad o por falta de oportunidades en el empleo tradicional, ya sea en el sector público o privado. Sin embargo, la falta de planificación, visión y capacitación en la gestión de negocios conlleva a la falta de competitividad y al cierre de empresas.

4.2. Objetivos

4.2.1. Objetivo General

Determinar de qué manera la gestión del emprendimiento se relaciona con el crecimiento de las microempresas en el Distrito de Yanacancha de la Región Pasco – 2022.

4.2.2. Objetivos específicos

- Establecer de qué manera el modelo de negocio se relaciona significativamente con el crecimiento de las microempresas en el distrito de Yanacancha de la Región – 2022.
- Analizar de qué manera la estrategia de negocio se relaciona significativamente con el crecimiento de las microempresas en el distrito de Yanacancha de la Región – 2022.
- Conocer de qué manera el desempeño empresarial se relaciona significativamente con el crecimiento de las microempresas en el distrito de Yanacancha de la Región – 2022.

4.3. Variables

4.3.1. Identificación de Variables

Variable 1

V1 = Gestión del emprendimiento

Variable 2

V2 = Crecimiento de la microempresa

4.3.2. Definición Operacional de variables e indicadores

Tabla 1

Operacionalización de la variables

Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Variable 1: Gestión emprendimiento		
La gestión o administración es la coordinación de actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz mediante otras personas, lo cual se convierte en el objetivo principal de toda gestión (Robbins y Coulter, 2018).	Modelo de negocio	Socios clave, actividades clave, recursos, propuesta de valor, relación, identificación de clientes, canales de distribución, fuentes de ingreso, conocimiento de modelo
	Estrategias de negocio	Visión, misión, valores, FODA, diferenciación, segmentación, liderazgo costos
	Desempeño empresarial	Calidad de producto, eficiencia, satisfacción, adaptación a mercados, participación en el mercado, eficiencia
Variable 2: Crecimiento de la microempresa		
El crecimiento empresarial, son todas aquellas modificaciones estructurales y de tamaño que originan que la empresa se considere diferente a su estado anterior de forma que se producen cambios en su estructura económica y organizativa (Peris et al., s.f.).	Rentabilidad	Rentabilidad, cifras positivas, crecimiento económico, ventas al crédito, reinversión de las ganancias
	Participación en el mercado	Definición de mercado, participación en el mercado, identificar a los competidores, innovar con nuevos productos, mezcla de productos, estrategia de producto, política de precios, objetivo de precio, fijación de precio, distribución, comunicación.
	Ventas	Ventas, registro de ventas, aplicación de planes de mercadeo, sistemas de fidelización.

4.4. Tipo y diseño de investigación

4.4.1. Tipo de investigación

En este estudio es de naturaleza cuantitativa. Esta metodología de investigación se basa en el análisis de hipótesis a través de variables relacionadas con la gestión del emprendimiento y el crecimiento de las microempresas. El proceso de investigación se desarrolla siguiendo varios pasos, que incluyen la formulación de problemas y objetivos, la búsqueda de teoría relevante y la recopilación de datos (Hernández y Mendoza, 2018). En cuanto al nivel de investigación, se clasifica como investigación aplicada. El alcance de la investigación se define como descriptivo cuya finalidad es especificar las propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o hechos dentro de un contexto particular. Se busca proporcionar una visión detallada y precisa de los elementos en estudio (Hernández y Mendoza, 2018).

Además, se ha establecido que la investigación tiene un enfoque correlacional. Las investigaciones correlacionales buscan establecer relaciones y asociaciones entre conceptos, fenómenos, hechos o variables, midiendo estas variables y su relación en términos estadísticos. Este enfoque permite identificar posibles conexiones entre las variables de gestión del emprendimiento y el crecimiento de las microempresas (Hernández y Mendoza, 2018). En cuanto al método de investigación, se utilizan dos enfoques: el método deductivo y el método inductivo. El método deductivo parte de verdades universales para llegar a conclusiones particulares. En contraste, el método inductivo se basa en el análisis de hechos singulares para derivar leyes o generalizaciones. Ambos métodos son complementarios y se utilizan en el proceso de investigación para analizar y comprender los datos recopilados (Maya, 2014).

4.4.2. Diseño de la investigación

El diseño de investigación seleccionado para este estudio se caracteriza como no experimental y de corte transversal. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), las investigaciones no experimentales se llevan a cabo sin la manipulación deliberada de variables y se centran en la observación de fenómenos en su ambiente natural para su posterior análisis. En otras palabras, en este tipo de investigación, los investigadores no introducen cambios deliberados en las condiciones o variables del entorno estudiado, sino que observan y analizan los fenómenos tal como se presentan en ese contexto natural.

El corte transversal implica que la recolección de datos se realizó en un momento específico, en un solo punto en el tiempo. En lugar de seguir a un grupo de sujetos a lo largo del tiempo, como lo haría un diseño longitudinal, en un diseño transversal, los datos se recopilan en un único período de tiempo. Esto permite obtener una instantánea de las condiciones o variables estudiadas en un momento dado.

En el caso de este estudio, se observaron y analizaron los fenómenos relacionados con la gestión del emprendimiento y el crecimiento de las microempresas en su ambiente natural, sin intervenir deliberadamente en las variables. Además, la recolección de datos se llevó a cabo en un único período de tiempo, lo que lo clasifica como un diseño de corte transversal. Este enfoque es adecuado para explorar relaciones y características en un momento específico, proporcionando una visión instantánea de la situación sin la necesidad de un seguimiento a lo largo del tiempo.

4.5. Población y muestra

4.5.1. Población

Citando a Cucasaire (2022) la población de la investigación es definida como el conjunto de todos los elementos de las cuales se analizarán las

variables. La población para la investigación estuvo conformada por el total de 1779 negocios con licencias de funcionamiento registradas en la Sub-Gerencia de Promoción Económica y Comercialización de la Municipalidad Distrital de Yanacancha de la Región Pasco.

4.5.2. Muestra

La muestra fue de 65 participantes. El tipo de muestreo fue probabilístico, aleatorio simple al azar, con un nivel de confianza del 90% y un error de estimación del 10%, mediante la cual todos los participantes de la población tenían la misma probabilidad de ser seleccionado para la investigación, según lo indicado por Ríos (2017).

4.6. Técnicas de instrumento y recolección de datos

Se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento, el cuestionario. Se desarrollaron dos cuestionarios, uno destinado a medir la gestión del emprendimiento y el otro a evaluar el crecimiento de la microempresa. Ambos instrumentos se diseñaron en base a dimensiones e indicadores específicos relacionados con los aspectos de interés en la investigación. De tal manera, el estudio se basó en un enfoque cuantitativo de investigación, utilizando un diseño no experimental de corte transversal, para evaluar las relaciones entre las variables de gestión del emprendimiento y el crecimiento de las microempresas.

4.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

El procesamiento y análisis de datos en esta investigación se llevaron a cabo de acuerdo con el diseño previamente establecido. A continuación, se describen las técnicas de procesamiento y análisis de datos empleadas:

- **Procesamiento de datos en SPSS 26:** Luego de la obtención de la información obtenida al aplicar los cuestionarios, se procedió al procesamiento de los datos utilizando el programa estadístico SPSS

26. Esta herramienta es ampliamente utilizada en análisis de datos cuantitativos y permitió realizar diversas operaciones estadísticas para obtener los resultados de la investigación.

- **Tratamiento estadístico:** Se basó en la estadística descriptiva. Los resultados se presentaron en tablas de frecuencias y porcentaje. Este enfoque permitió una visualización clara de los datos recopilados. Además, se llevó a cabo un análisis inferencial para determinar la relación entre las variables. Para esto, se utilizó la correlación de Rho de Spearman, que es una medida no paramétrica de asociación entre variables. Previamente, se realizó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para garantizar que los datos cumplieran con los supuestos necesarios para realizar el análisis estadístico.

4.8. Resultados

4.8.1. Estadística descriptiva

4.8.1.1. Resultados descriptivos de la variable gestión del emprendimiento

En la Tabla 2 se observa que, del total de encuestados el 80 % manifiestan que la gestión del emprendimiento en las microempresas del Distrito de Yanacancha es buena, un 19 % afirman regular y el 2 % sostienen deficiente.

Tabla 2

Gestión del emprendimiento (Agrupada)

	Frecuencia	Porcentaje		
		Base	Válido	Acumulado
Deficiente	1	1,5 %	1,5 %	1,5 %
Regular	12	18,5 %	18,5 %	20,0 %
Bueno	52	80,0 %	80,0 %	100,0 %
Total	65	100,0 %	100,0 %	

Conforme a los resultados obtenidos (Tabla 3) para establecer la dimensión modelo de negocio de la variable gestión del emprendimiento, de acuerdo a las respuestas de los dueños o representantes de las microempresas, se observó que: con un porcentaje de 88 % consideran que el modelo de negocio es bueno, con porcentaje de 6 % regular y con 6 % también refieren deficiente.

Tabla 3

Modelo de negocio (Agrupada)

Frecuencia		Porcentaje		
		Base	Válido	Acumulado
Deficiente	4	6,2 %	6,2 %	6,2 %
Regular	4	6,2 %	6,2 %	12,3 %
Bueno	57	87,7 %	87,7 %	100,0 %
Total	65	100,0 %	100,0 %	

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos para establecer la dimensión estrategia de negocio de la variable gestión del emprendimiento, conforme a las respuestas de los dueños o representantes de las microempresas representadas en la Tabla 4, se tiene que: con un porcentaje de 62 % consideran que la estrategia de negocio es buena, con un porcentaje de 34 % regular y con 5 % consideran deficiente.

Tabla 4

Estrategia de negocio (Agrupada)

Frecuencia		Porcentaje		
		Base	Válido	Acumulado
Deficiente	3	4,6 %	4,6 %	4,6 %
Regular	22	33,8 %	33,8 %	38,5 %
Bueno	40	61,5 %	61,5 %	100,0 %
Total	65	100,0 %	100,0 %	

En atención a los resultados obtenidos en la Tabla 5, para establecer la dimensión desempeño empresarial de la variable gestión del emprendimiento, en armonía a las respuestas de los dueños o representantes de las microempresas, se aprecia que: con un porcentaje de 75 % consideran que el desempeño empresarial es bueno, con un porcentaje de 22 % regular y con un 4 % establecieron deficiente.

Tabla 5

Desempeño empresarial (Agrupada)

Frecuencia		Porcentaje		
		Base	Válido	Acumulado
Deficiente	2	3,1 %	3,1 %	3,1 %
Regular	14	21,5 %	21,5 %	24,6 %
Bueno	49	75,4 %	75,4 %	100,0 %
Total	65	100,0 %	100,0 %	

4.8.1.1. Resultados descriptivos de la variable crecimiento de las microempresas

Tabla 6

Crecimiento de la microempresa (Agrupada)

Frecuencia		Porcentaje		
		Base	Válido	Acumulado
Deficiente	2	3,1 %	3,1 %	3,1 %
Regular	14	21,5 %	21,5 %	24,6 %
Bueno	49	75,4 %	75,4 %	100,0 %
Total	65	100,0 %	100,0 %	

De la Tabla 6, se percibe que, del total de encuestados, el 75,4 % manifiestan que el crecimiento de la microempresa en el Distrito de Yanacancha es bueno, el 21,5 % respondieron regular y el 3,1 % refieren deficiente.

Según los resultados obtenidos en la Tabla 7, para establecer la dimensión rentabilidad de la variable crecimiento de las microempresas, conforme señalan en sus respuestas los dueños o representantes de las microempresas, se tiene que: con un porcentaje de 80,0 % señalan que la rentabilidad es buena, con un porcentaje de 15,4 % regular y con 5 % deficiente

Tabla 7

Rentabilidad (Agrupada)

	Frecuencia	Porcentaje		
		Base	Válido	Acumulado
Deficiente	3	4,6 %	4,6 %	4,6 %
Regular	10	15,4 %	15,4 %	20,0 %
Bueno	52	80,0 %	80,0 %	100,0 %
Total	65	100,0 %	100,0 %	

De acuerdo con los resultados obtenidos para establecer la dimensión participación en el mercado de la variable crecimiento de las microempresas, conforme señalan en sus respuestas los dueños o representantes de las microempresas en la Tabla 8, se tiene que: con un porcentaje de 73,8 % respondieron que la participación en el mercado es buena, en tanto con un porcentaje de 21,5 % regular y con 5 % deficiente.

Tabla 8

Participación en el mercado (Agrupada)

	Frecuencia	Porcentaje		
		Base	Válido	Acumulado
Deficiente	3	4,6 %	4,6 %	4,6 %
Regular	14	21,5 %	21,5 %	26,2 %
Bueno	48	73,8 %	73,8 %	100,0 %
Total	65	100,0 %	100,0 %	

Según los resultados obtenidos en la Tabla 9 para establecer la dimensión ventas de la variable crecimiento de las microempresas, conforme señalan en sus respuestas los dueños o representantes de las microempresas, se tiene que: con un porcentaje de 45 % señalan que la venta es buena, con un porcentaje de 46 % regular y con 9 % deficiente. Tabla 9. Ventas (Agrupada)

Tabla 9

Ventas (Agrupada)

	Frecuencia	Base	Porcentaje	
			Válido	Acumulado
Deficiente	6	9,2 %	9,2 %	9,2 %
Regular	30	46,2 %	46,2 %	55,4 %
Bueno	29	44,6 %	44,6 %	100,0 %
Total	65	100,0 %	100,0 %	

4.8.2. Estadística inferencial

En las palabras de Arroyo (2020) la contrastación de hipótesis pone de manifiesto el grado de verdad o de falsedad que una hipótesis contiene, pero no establece su verdad porque ninguna contrastación es concluyente.

4.8.2.1. Prueba de normalidad

Tabla 10

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del emprendimiento (Agrupada)	,484	65	,000	,511	65	,000
Crecimiento de la microempresa (Agrupada)	,458	65	,000	,568	65	,000

Teniendo los datos la Tabla 10, entonces establecemos la prueba de normalidad a través de Kolmogorov-Smirnov, así mismo, ambas variables presentan el nivel de significancia de 0.000, siendo menor a 0.05 resulta que los datos no son normales. En consecuencia, para el estadístico de prueba, empleamos la prueba no paramétrica de Rho de Spearman.

Según las variables de estudio se formuló las hipótesis, para la prueba de hipótesis se estableció la hipótesis alterna y nula. Para alcanzar el propósito de la contrastación de hipótesis se tendrá la interpretación siguiente:

- Nivel de significancia: $\alpha = 0,05$
- Regla de decisión
 - Valor de significancia > 0.05 : Se aprueba la hipótesis nula
 - Valor de significancia < 0.05 : Se aprueba la hipótesis alterna
- Escala: grado de relación según el coeficiente de correlación de Rho de Spearman

Tabla 11

Contraste de Hipótesis y Escala de Relación según el Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman

Valores	Relación
De ± 0.80 a ± 0.99	Muy alta
De ± 0.60 a ± 0.79	Alta
De ± 0.40 a ± 0.59	Moderada
De ± 0.20 a ± 0.39	Baja
De ± 0.01 a ± 0.19	Muy baja
0.00	No existe correlación

Nota: Adaptado de Hernández et al. (2014, p. 323)

4.8.2.2. Prueba de hipótesis general

La hipótesis general establece que:

H₁: La gestión del emprendimiento se relaciona significativamente con el crecimiento de las microempresas en el distrito de Yanacancha de la Región - 2022.

H₀: La gestión del emprendimiento no se relaciona significativamente con el crecimiento de las microempresas en el distrito de Yanacancha de la Región - 2022.

Tabla 12
Cálculo de la prueba de Rho Spearman - Hipótesis general

Correlaciones				
			Gestión del emprendimiento (Agrupada)	Crecimiento de la microempresa (Agrupada)
Rho de Spearman	Gestión del emprendimiento (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,797**
		Sig. (bilateral)	-	,000
		N	65	65
	Crecimiento de la microempresa (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,797**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	-
		N	65	65

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).



Conclusión: Observando la tabla de correlaciones de Rho de Spearman se tiene el resultado del coeficiente de correlación de 0,797 que representa una correlación positiva alta entre la gestión del emprendimiento y el crecimiento de las microempresas, así mismo resulta significativa 0.000, por tal motivo se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula (H_0).

4.8.2.3. Prueba de hipótesis específica 1

- H_1 : El modelo de negocio se relaciona significativamente con el crecimiento de las microempresas en el distrito de Yanacancha de la Región – 2022.
- H_0 : El modelo de negocio no se relaciona significativamente con el crecimiento de las microempresas en el distrito de Yanacancha de la Región – 2022.

Tabla 13

Cálculo de la prueba de Rho Spearman - Hipótesis específica 1

Correlaciones				
			Modelo de negocio (Agrupada)	Crecimiento de la microempresa (Agrupada)
Rho de Spearman	Modelo de negocio (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,681**
		Sig. (bilateral)	-	,000
		N	65	65
	Crecimiento de la microempresa (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,681**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	-
		N	65	65

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Conclusión: Observando la tabla de correlaciones de Rho de Spearman se tiene el resultado del coeficiente de correlación de 0,681 que representa una correlación positiva alta entre modelo de negocio y el crecimiento de las microempresas, así mismo resulta significativa 0.000, por tal motivo se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula (H_0).

4.8.2.4. Prueba de hipótesis específica 2

- H_1 : La estrategia de negocio se relaciona significativamente con el crecimiento de las microempresas en el distrito de Yanacancha de la Región – 2022.
- H_0 : La estrategia de negocio no se relaciona significativamente con el crecimiento de las microempresas en el distrito de Yanacancha de la Región – 2022.

Tabla 14
Cálculo de la prueba de Rho Spearman - Hipótesis específica 2

Correlaciones				
			Estrategia de negocio (Agrupada)	Crecimiento de la microempresa (Agrupada)
Rho de Spearman	Estrategia de negocio (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,752**
		Sig. (bilateral)	-	,000
		N	65	65
	Crecimiento de la microempresa (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,752**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	-
		N	65	65

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Conclusión: Observando la tabla de correlaciones de Rho de Spearman se tiene el resultado del coeficiente de correlación de 0,752 que representa una correlación positiva alta entre la estrategia de negocio y el crecimiento de las microempresas, así mismo resulta significativa 0.000, por tal motivo se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula (H_0).

4.8.2.5. Prueba de hipótesis específica 3

H_1 : El desempeño empresarial se relaciona significativamente con el crecimiento de las microempresas en el distrito de Yanacancha de la Región – 2022.

H_0 : El desempeño empresarial no se relaciona significativamente con el crecimiento de las microempresas en el distrito de Yanacancha de la Región– 2022.

Tabla 15

Cálculo de la prueba de Rho Spearman - Hipótesis específica 3

Correlaciones				
			Desempeño empresarial (Agrupada)	Crecimiento de la microempresa (Agrupada)
Rho de Spearman	Desempeño empresarial (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,763**
		Sig. (bilateral)	-	,000
		N	65	65
	Crecimiento de la microempresa (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,763**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	-
		N	65	65

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Conclusión: Observando la tabla de correlaciones de Rho de Spearman se tiene el resultado del coeficiente de correlación de 0,763 que representa una correlación positiva alta entre el desempeño empresarial y el crecimiento de las microempresas, así mismo resulta significativa 0.000, por tal motivo se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula (H_0).

3.9. Discusión de resultados

Para este apartado consideramos el problema general ¿De qué manera la gestión del emprendimiento se relaciona con el crecimiento de las microempresas en el distrito de Yanacancha de la Región - 2022?, se tiene en cuenta los antecedentes de la investigación, el marco teórico y procedemos conforme a los objetivos señalados.

3.9.1. En cuanto al objetivo general

En la investigación se estableció determinar de qué manera la gestión del emprendimiento se relaciona con el crecimiento de las microempresas en el Distrito de Yanacancha de la Región Pasco – 2022, de acuerdo a los resultados se obtiene una correlación positiva alta de 0,797 entre la gestión del emprendimiento y el crecimiento de las microempresas. Los resultados son coincidentes con lo afirmado con Chombo (2020) quien indica que las mejores formas de gestión del emprendimiento como la planificación, capacitación a los trabajadores, un sistema de mercadeo y ventas mejoran los resultados de competitividad; así mismo, se afirma de acuerdo a Gutiérrez (2020) quien manifiesta que los emprendedores tienen cualidades de emprendedor, poseen ideas y capital, sin embargo, el desconocimiento de la gestión empresarial y falta de apoyo del gobierno limitan el emprendimiento; por su parte Villantoy (2019) afirma los resultados, sosteniendo que la gestión, las políticas, las estrategias y las decisiones inciden en la efectividad de las MYPES.

3.9.2. En cuanto al primer objetivo específico

En el estudio se formuló establecer de qué manera el modelo de negocio se relaciona significativamente con el crecimiento de las microempresas en el distrito de Yanacancha de la Región – 2022, en armonía a los resultados tenemos una correlación positiva alta de 0,681 entre modelo de negocio y el crecimiento de las microempresas.

Los resultados se corroboran con Lozano et al (2019) quienes afirman que el modelo de negocio es un elemento importante para validar la idea de negocio mediante el análisis interno como externo; a su turno vera (2020) afirma que la gestión del emprendimiento debe apoyarse en teorías científicas; los resultados concuerdan con lo señalado por Izquierdo et al (2018) que señalan que el modelo de negocio es una herramienta que determina la factibilidad técnica, económica, administrativa y permite conocer las necesidades del cliente.

3.9.3. Respecto al segundo objetivo específico

En la investigación se precisó analizar de qué manera la estrategia de negocio se relaciona significativamente con el crecimiento de las microempresas en el distrito de Yanacancha de la Región – 2022, conforme a los resultados de la investigación se tiene una correlación positiva alta de 0,752 entre la estrategia de negocio y el crecimiento de las microempresas. Los resultados se contrastan con Villacres (2017) quien manifiesta que la planificación estratégica y los programas de mercadeo son ventajas para la competitividad de las mipymes; los resultados se confirman con Eyzaguirre (2019) quien manifiesta que las estrategias de establecimiento de la misión, visión y análisis FODA son importantes para el posicionamiento del negocio.

3.9.4. En cuanto al tercer objetivo específico

En la investigación se señaló conocer de qué manera el desempeño empresarial se relaciona significativamente con el crecimiento de las microempresas en el distrito de Yanacancha de la Región – 2022, teniendo en consideración el resultado se tiene una correlación positiva alta de 0,763 entre el desempeño empresarial y el crecimiento de las microempresas. Los resultados se afirman con Ramos (2021) quien explica que el bajo desempeño empresarial está asociado al financiamiento, falta de liquidez y disminución de la demanda. Así mismo, según Bravo y Triful (2018) el crecimiento de la microempresa está asociado a la formación del empresario, la gestión de stock, la comunicación interna y al desconocimiento de las oportunidades que ofrece el mercado.

3.10 Conclusiones y recomendaciones

3.10.1. Conclusiones

1. De acuerdo con los valores obtenidos en la prueba de hipótesis nos permite determinar que la variable gestión del emprendimiento tiene una relación positiva alta con un coeficiente de correlación de 0,797 y nivel de significativa de 0000 con el crecimiento de las microempresas. En consecuencia, podemos decir que, a mayor gestión del emprendimiento, mayor será el crecimiento de las microempresas en el distrito de Yanacancha de la Región Pasco.
2. Conforme a los valores obtenidos en la prueba de hipótesis se estableció que la variable modelo de negocio tiene una relación positiva alta con un coeficiente de correlación de 0,681 y nivel de significativa de 0,000 con el crecimiento de las microempresas. Entonces mencionamos que en la medida que mejore el modelo de negocio, mejorará el crecimiento de las microempresas.

3. En atención a los valores obtenidos en la prueba de hipótesis se obtuvo que la variable estrategia de negocio tiene una relación positiva alta con un coeficiente de correlación de 0,752 y nivel de significativa de 0,000 con el crecimiento de las microempresas. Entonces nos permite mencionar que, a mejor estrategia de negocio, mayor será el crecimiento de las microempresas.
4. Teniendo en cuenta los valores obtenidos en la prueba de hipótesis se conoció que la variable desempeño empresarial tiene una relación positiva alta con un coeficiente de correlación de 0,763 y nivel de significativa de 0,000 con el crecimiento de las microempresas. Como consecuencia decimos que, a mejor desempeño empresarial, mayor será el crecimiento de las microempresas.

3.10.2. Recomendaciones

1. Consideramos que el modelo de negocio es trascendental, razón por la cual los emprendedores deben tener los conocimientos necesarios para su elaboración y de esta forma entregar valor a sus clientes.
2. En cuanto a la estrategia del negocio, sugerimos al emprendedor revisar periódicamente los métodos y tácticas de planificación comercial.
3. Mediante el desempeño empresarial se conoce la capacidad operativa del negocio, resulta importante propiciar un espacio de trabajo agradable, cumplir con las obligaciones laborales y promover una comunicación fluida.
4. A los responsables de las microempresas con la finalidad de tener mayor presencia en el mercado, se sugiere diseñar e innovar los productos y servicios, en cuanto a la política de precios mantenerse a nivel de mercado, periódicamente analizar a la competencia, mantener y superar la calidad de productos que ofrece y la atención a los clientes.

CAPÍTULO V

REFLEXIONES FINALES

Los resultados de la investigación ponen de manifiesto la estrecha vinculación existente entre la gestión del emprendimiento y el crecimiento de las microempresas en el distrito estudiado. Se evidencia la importancia crítica de desarrollar capacidades de gestión emprendedora desde las primeras etapas de creación de un negocio para lograr un crecimiento sostenido. El análisis del modelo de negocio, la estrategia comercial y el desempeño operativo resultan fundamentales para identificar oportunidades de generación de valor, posicionarse de manera diferenciada, implementar procesos eficientes y satisfacer las necesidades cambiantes del mercado. Los microempresarios deben ser conscientes de la relevancia de incorporar estas disciplinas de gestión para mejorar sus probabilidades de éxito y expansión.

Si bien el estudio se enfocó en un contexto local específico, permite extraer lecciones aplicables a otros ámbitos. La investigación proporciona evidencia sobre la importancia de vincular la formación en gestión de emprendimientos con el fortalecimiento efectivo de capacidades en los microempresarios. Asimismo, destaca la necesidad de un ecosistema de apoyo que brinde herramientas gerenciales, asesoramiento experto y oportunidades de aprendizaje continuo a los nuevos emprendedores. Entre

las limitaciones del estudio, se debe mencionar que se basa en un diseño transversal, por lo que sería valioso complementarlo con investigaciones longitudinales que analicen la evolución de emprendimientos a lo largo del tiempo. Asimismo, se podrían incorporar metodologías cualitativas para comprender con mayor profundidad las complejidades del proceso emprendedor en este contexto. Los estudios futuros en esta línea de investigación pueden aportar nuevos *insights* para reforzar las capacidades locales de emprendimiento dinámico e innovador.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ács, Z., Audretsch, D., Lehmann, E., & Licht, G. (2018). National systems of innovation. *The Journal of Technology Transfer*, 43(5), 957-959. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9663-6>
- Adizes, I. (1979). Organizational passages: Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational Dynamics*, 8(1), 3-25. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90001-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90001-9)
- Amabile, T. (2018). Creativity and innovation in organizations. *Harvard Business School*, 5(396-239), 1-15. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=13672>
- Ansoff, H. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124. https://www.casrilanka.com/casl/images/stories/2017/2017_pdfs/sab_portal/course_material/strategies_for_diversification.pdf
- Ansari, S., Bell, J., Iyer, V., & Schuler, D. (2014). *The practice of entrepreneurship education: Introduction to the special issue*. In S. Hoskinson & D. F. Kuratko (Eds.), *Innovative Pathways for University Entrepreneurship in the 21st Century* (pp. 1-13). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1048-473620140000024001>

Arroyo, T. (2020). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. (7ma ed.). Editorial Macro.

Bamiatzi, V. & Kirchmaier, T. (2014). Strategies for superior performance under adverse conditions: A focus on small and medium-sized high-growth firms. *International Small Business Journal*, 32(3), 259-284. <https://doi.org/10.1177/0266242612459534>

Barney, J. (2021). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Pearson.

Baron, R. (2019). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, 34(3), 275-294. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.11.004>

Bauer, F., Matzler, K., & Wolf, S. (2016). M&A and innovation: The role of integration and cultural differences—A central European targets perspective. *International Business Review*, 25(1), 76-86. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.07.010>

Baum, J., Locke, E. & Kirkpatrick, S. (2019). A longitudinal study of vision communication, venture growth and employee retention in entrepreneurial firms. *Journal of Organizational Behavior*, 40(4), 426-441. <https://doi.org/10.1002/job.2341>

Bessant, J., Öberg, C., & Trifilova, A. (2015). Foresight for organizational innovation: Opening up new innovation spaces. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27(1), 29-45. <https://doi.org/10.1080/09537325.2014.953206>

- Blackburn, R., Hart, M. & Wainwright, T. (2013). Small business performance: Business, strategy and owner-manager characteristics. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 8-27. <https://doi.org/10.1108/14626001311298394>
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63-72. <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
- Blank, S. & Dorf, B. (2020). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Bosma, N. & Kelley, D. (2019). *Global entrepreneurship monitor 2018/2019 global report*. Global Entrepreneurship Research Association. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2018-2019-global-report>
- Bravo L. & Triful, M. (2018). Fortalezas y debilidades de las microempresas en el desarrollo de sus actividades. Caso de estudio: microempresas del sector de la moda en Quito, Ecuador. *Killkana Sociales*, 2(3), 137-150. <http://killkanasociales.com/index.php/killkanaSociales/article/view/95>
- Chang, Y., & Choi, J. (2019). Do mindsets matter? Intellectual capital perspective on entrepreneurial alertness and innovation performance. *Journal of Business Research*, 98, 322-331. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.048>
- Chombo, M. (2020). *La Gestión Administrativa y la Competitividad en las Mypes de Confecciones en el Emporio Gamarra 2020*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional - UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/49177>

- Combs, J., Michael, S. & Castrogiovanni, G. (2021). Franchising: A synthesis of the research and avenues for future research. *Management Decision*, 59(1), 162-188. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2019-1380>
- Covin, J., Garrett, R., Kuratko, D. & Shepherd, D. (2020). Value proposition evolution and the performance of internal corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, 35(1), 105855. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.01.001>
- Cucasaire, Y. (2022). *Propiedades psicométricas de la escala de implicación parental frente al consumo de energizantes en deportistas adolescentes del distrito de Sullana*, 2021. (Tesis de maestría). Repositorio Institucional - UCV. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/68064>
- Currás, R. (2020). *Cómo identificar y explotar una oportunidad de negocio*. Ediciones Deusto.
- DeTienne, D., & Cardon, M. (2022). Early stage investing: How founder experience and exit intentions shape VC deal screening and deal pricing. *Journal of Business Venturing*, 37(5), 106422. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106422>
- Dyer, J., Kale, P., & Singh, H. (2021). Relationships, alliances, and acquisitions: An evolutionary perspective. *Harvard Business Review*, 99(2), 117-125.
- Ensley, M., Hmieleski, K., & Pearce, C. (2020). The importance of vertical and shared leadership in new venture top management teams: Implications for entrepreneurial contexts. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101364. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101364>

- Eyzaguirre, R. (2019). *Plan de negocios y emprendimiento en los estudiantes del programa SUBE de la Universidad Peruana Unión, Lima 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Peruana Unión]. Repositorio institucional - UPeU. <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/1545>
- Fairlie, R. & Fossen, F. (2018). Opportunity versus necessity entrepreneurship: Two components of business creation. *NBER Working Paper*, (26377), 1-54. <https://www.nber.org/papers/w26377>
- Ferreira, J., Fernandes, C., Alves, H., & Raposo, M. (2015). Drivers of innovation strategies: Testing the Tidd and Bessant (2009) model. *Journal of Business Research*, 68(7), 1395-1403. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.021>
- Forbes, D. (2015). Are some entrepreneurs more overconfident than others? An empirical analysis. *Journal of Entrepreneurship*, 24(2), 155-170. <https://doi.org/10.1177/0971355715586899>
- Galvão, A., Mascarenhas, C., Ferreira, J., Marques, C., & Braga, V. (2018). *Consulting and innovation: The choice between external and internal consultants*. In Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship ECIE (p. 228). Academic Conferences International Limited.
- Görg, H., & Hanley, A. (2019). International trade in services: Evidence on offshoring and contracting out. *Economica*, 86(342), 157-174. <https://doi.org/10.1111/ecca.12284>
- Gorgievski, M., & Stephan, U. (2016). Advancing the psychology of entrepreneurship: A review of the psychological literature and an introduction. *Applied Psychology*, 65(3), 437-468. <https://doi.org/10.1111/apps.12073>

- Gudov, A., Ivanova, E., & Omarova, A. (2022). Features of the preparation of the executive summary of a business plan: Structure and content. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 2. <https://doi.org/10.3390/joitmc8010002>
- Guerrero, M. (2020). *La gestión empresarial y el emprendimiento de los negocios de calzado en Lima, 2020*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/47659>
- Guo, B., Wang, Y., Jia, F., & Zhao, X. J. (2014). Environmental dynamism, absorptive capacity, imitation ambidexterity and new product performance: An empirical research in China. *Journal of Technology Management in China*, 9(1), 6-33. <https://doi.org/10.1108/JTMC-10-2013-0040>
- Gupta, V., Goktan, A. & Gunay, G. (2014). Gender differences in evaluation of new business opportunity: A stereotype threat perspective. *Journal of Business Venturing*, 29(2), 273-288. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.02.002>
- Gupta, V. & Gupta, A. (2015). Relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in large organizations over time. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(1), 7-27. <https://doi.org/10.1007/s10843-014-0138-0>
- Gupta, M. (2015). A study on entrepreneurial traits in relation to development of entrepreneurship in Indian scenario with special reference to Uttarakhand State. *International Journal of Research in IT, Management and Engineering*, 5(3), 37-55. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1081.8015&rep=rep1&type=pdf>

- Gupta, V., Supriya, D. & Thakur, M. (2021). *A Talent Management Framework for Attracting and Retaining Entrepreneurs: An Empirical Analysis*. In M. Thakur & V. K. Gupta (Eds.), *Entrepreneurship and Management in an Age of Discontinuity* (pp. 92-104). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-16-0146-0_7
- Hayter, C., Nelson, A., Zayed, S., & O'Connor, A. (2018). Conceptualizing academic entrepreneurship ecosystems: A review, analysis and extension of the literature. *The Journal of Technology Transfer*, 43(4), 1039-1082. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9657-4>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2019). *Strategic management: Competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- Hmieleski, K., Carr, J., & Baron, R. (2015). Integrating discovery and creation perspectives of entrepreneurial action: The relative roles of founding CEO human capital, social capital, and psychological capital in contexts of risk versus uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 289-312. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/sej.1208>
- Hsieh, Y., Chou, H., & Wu, Y. (2019). Overconfidence, information search and organisational flexibility marketing capabilities: Implications for firm growth. *Journal of Business Research*, 98, 162-176. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.025>

- Huselid, M. (2022). *Strategic human resource management and entrepreneurial growth*. In *Strategic Human Resource Management* (pp. 345-366). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-21411-6_13
- Hur, W., Kim, H., & Woo, J. (2014). How CSR leads to corporate brand equity: Mediating mechanisms of corporate brand credibility and reputation. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 75-86. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1910-0>
- Hussain, J., Shah, F., & Akhtar, C. (2013). Market orientation and organizational performance: Case of Pakistani SMEs. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 2(5), 1-7. <https://doi.org/10.12816/0000116>
- Izquierdo, E., Moya, Y., & López, J. (2018). *El Canvas y el Modelo de Negocio en la Economía Digital: una propuesta estratégica*. In A. Duran (Ed.), *La cultura y la cultura empresarial* (pp.157-202). Cámara de Comercio de Quito. https://www.foromediacion.com/uploads/9/4/2/3/9423839/_leer_el_libro_completo.pdf#page=157
- Jiang, Y., & Tuttle, B. (2013). Venture capitalist or venture manager? Substitutes or complements in investment decisions. *Managerial Finance*, 38(9), 831-844. <https://doi.org/10.1108/03074351211252581>
- Johnson, D. (2018). Entrepreneurial spirit: Revisiting McClelland's research 50 years later. *Journal of Management History*, 24(4), 452-470. <https://doi.org/10.1108/JMH-05-2017-0024>
- Johnson, D., Craig, J., Hildebrand, R., Ford, C., Howell, S. (2018). *Research methods for entrepreneurs: A pragmatic approach*. In J.B.L. Craig & S. Howell (Eds.), *The Routledge Companion to Global Female Entrepreneurship* (pp. 95-106). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351257736-8>

- Jones, A. (2017). A review of entrepreneurial cognition. *International Journal of Management Reviews*, 19(3), 273-293. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12081>
- Kachaner, N., King, K., & Stewart, S. (2016). Four best practices for strategic planning. *Journal of Accountancy*, 221(2), 1-6. <https://www.bcg.com/publications/2016/growth-four-best-practices-strategic-planning>
- Karlsson, T., & Honig, B. (2019). Norms surrounding business plans and their effect on entrepreneurial behavior. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 27(9), 2. https://www.researchgate.net/publication/228271466_Norms_Surrounding_Business_Plans_and_Their_Effect_on_Entrepreneurial_Behavior
- Koryak, O., Mole, K., Lockett, A., Hayton, J., Ucbasaran, D., & Hodgkinson, G. (2015). Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. *International Small Business Journal*, 33(1), 89-105. <https://doi.org/10.1177/0266242614558315>
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. (15a ed.). Pearson Educación.
- Kuratko, D. (2016). Entrepreneurship: Theory, process, and practice. Cengage Learning.
- Kuratko, D. (2017). Corporate entrepreneurship 2.0: research development and future directions. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 13(6), 469-490. <https://doi.org/10.1561/03000000074>
- Kuratko, D., Hornsby, J., & Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 45(2), 245-253. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9630-8>

Lafley, A., & Martin, R. (2013). *Playing to win: How strategy really works*. Harvard Business Review Press.

Lafuente, E., Stoian, M., & Rialp, J. (2019). From entrepreneurial orientations and capabilities to exporting performance: International business skills as a moderator. *International Small Business Journal*, 37(5), 555-577. <https://doi.org/10.1177/0266242618821810>

Liñán, F., & Fernández-Serrano, J. (2014). National culture, entrepreneurship and economic development: different patterns across the European Union. *Small Business Economics*, 42(4), 685-701. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9520-x>

Lee, J. (2021). Revisiting alliance management models: A configurational analysis. *Long Range Planning*, 54(4), 101987. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.101987>

Malagueño, R., Álvarez, C., & Del Monte, A. (2017). License contract design and inter-firm coordination. *European Journal of Law and Economics*, 44(3), 471-493. <https://doi.org/10.1007/s10657-016-9538-1>

Mateev, M., & Anastasov, Y. (2014). Determinants of small and medium sized fast growing enterprises in central and eastern Europe: A panel data analysis. *Financial Theory and Practice*, 38(2), 159-182. <https://doi.org/10.3326/fintp.38.2.1>

Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

- Miller, K., & Acs, Z. (2017). The campus as entrepreneurial ecosystem: The University of Chicago. *Small Business Economics*, 49(1), 75-95. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9868-4>
- Minchington, B. (2022). *Employer brand leadership: A global perspective on EVP and employer branding*. Collective Campus.
- Mitchell, R., Smith, B., Seawright, K., & Morse, E. (2013). Cross-cultural cognitions and venture creation decision. *Academy of Management Perspectives*, 27(2), 111-130. <https://doi.org/10.5465/amp.27.2.111>
- Mohammadi, K., Sohrabi, B., & Yazdani, H. (2017). Organizational innovation: A comprehensive model of antecedents and consequences. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 510-526. <https://doi.org/10.33844/ijol.2018.60489>
- Mousa, F., & Wales, W. (2016). Founder effectiveness in leveraging entrepreneurial orientation. *Management Decision*, 54(2), 439-460. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2014-0539>
- Narayanan, V., Yang, Y., & Zahra, S. (2015). Corporate venturing and value creation: A review and proposed framework. *Research Policy*, 44(1), 58-76. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.06.016>
- Neck, H., Greene, P., & Brush, C. (2014). *Teaching entrepreneurship: A practice-based approach*. Edward Elgar Publishing.
- Ordenanza Municipal Nro 012-2021-CM-MDY-PASCO. *Plan de Desarrollo Local Concertado del Distrito de Yanacancha 2021-2030*. Municipalidad Distrital de Yanacancha, Región Pasco. Recuperado de: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2081409/Plan%20Desarrollo%20Local%20Concertado%20Distrito%20Yanacancha.pdf>

Parker, S. (2018). *The economics of entrepreneurship*. Cambridge University Press.

Peng, M. (2018). *Global 4*. Cengage Learning.

Perkmann, M., Tartari, V., McKelvey, M., Autio, E., Broström, A., D'Este, P., & Krabel, S. (2013). Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university–industry relations. *Research Policy*, 42(2), 423-442. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.09.007>

Peris-Ortiz, M., Peris-Bonet, F., & Peris-Urtasun, A. (2022). *La empresa: Crecimiento y desarrollo de la empresa*. (2a ed.). Valencia: GV Editorial.

Pollack, J., Burnette, M., & Hoyt, C. (2020). Preserving the American dream: Motivated explanations of economic inequality shape policy support among the wealthy. *Perspectives on Psychological Science*, 15(4), 905-922. <https://doi.org/10.1177/1745691620920234>

Qian, G., Li, L., Li, J., & Qian, Z. (2013). Regional diversification and firm performance. *Journal of International Management*, 19(2), 197-208. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2012.11.001>

Ramos, S. (2021). *Desempeño empresarial de las microempresas del sector comercio en el distrito de Chiclayo período 2019 - 2020*. [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Institucional USS. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/8841>

Ratten, V. (2020). Coronavirus disease (COVID-19) and entrepreneurship: changing life and work landscape. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(5), 503-516. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1790167>

- Reeves, M., & Deimler, M. (2014). Adaptability: The new competitive advantage. *Harvard Business Review*, 90(7-8), 136-141. <https://hbr.org/2011/07/adaptability-the-new-competitive-advantage>
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54-74. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12086>
- Rigtering, J., Eggers, F., Kraus, S., & Chang, M. (2017). Entrepreneurship through a temporal lens: A review and future research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(2), 167-203. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12087>
- Ríos, C. (2017). El muestreo en la investigación cualitativa. *Nure investigación*, 14(87). <https://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/view/927>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson Education.
- Sáenz, J., Aramburu, N., & Rivera, O. (2015). Knowledge sharing and innovation performance: A comparison between high-tech and low-tech companies. *Journal of Intellectual Capital*, 22-36. <https://doi.org/10.1108/14691931211196244>
- Salojärvi, S., Sainio, L., & Saarenketo, S. (2015). How do entrepreneurial teams interact with customers and stakeholders? An exploratory study of technology start-ups. *European Journal of Innovation Management*, 18(4), 509-532. <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1460-1060>

- Sáenz, J., Aramburu, N., & Blanco, C. (2015). Knowledge sharing and innovation performance: A comparison between high-tech and low-tech companies. *Journal of Intellectual Capital*, 16(1), 137-156. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2014-0008>
- Santos, F. & Eisenhardt, K. (2022). Nascent markets as foundational opportunities: The entrepreneurial inception of Portugal's Age of Discovery. *Strategic Management Journal*, 43(11), 2732-2762. <https://doi.org/10.1002/smj.3428>
- Schwetje, G., & Vaseghi, S. (2018). *The business plan: how to win your investors' confidence*. Springer.
- Seggie, S., Griffith, D., & Jap, S. (2013). PassionATE behavior endears fashion brands to consumers. *Journal of Consumer Marketing*, 30(7), 572-582. <https://doi.org/10.1108/JCM-10-2012-0635>
- Shaver, K., & Scott, L. (2022). Person, process, choice: The psychology of new venture creation. *Journal of Business Venturing*, 37(1), 106068. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.106068>
- Siegel, D., & Wright, M. (2015). Academic entrepreneurship: Time for a rethink. *British Journal of Management*, 26(4), 582-595. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12116>
- Smith, J. (2017). Revisiting organizational life cycle theory in the digital era. *The Journal of Applied Business Research*, 33(6), 1183-1194. <https://doi.org/10.19030/jabr.v33i6.10088>
- Smith, J. (2018). Emotions in the workplace. *Journal of Management*, 44(7), 2604-2627. <https://doi.org/10.1177/0149206316680031>

- Suh, Y., & Han, J. (2022). Developing a business plan: Focusing on the content dimension and avoiding pitfalls. *Journal of Marketing Education*, 44(1), 73-85. <https://doi.org/10.1177/0273475319886659>
- Vera, G. (2020). Creación de Valor Compartido en los emprendimientos desde la gerencia social integradora e incluyente. *Revista Lasallista de Investigación*, 17(1), 130-143. <https://doi.org/10.22507/rli.v17n1a11>
- Villacrés, J. (2017). *Las estrategias de desarrollo, capacitación y crecimiento empresarial de las pymes y su incidencia en el mejoramiento de la competitividad, en la ciudad de Ambato*. [Tesis doctoral, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional - UTA. <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/25674>

